

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالتدريب عن بُعد ، وتنمية الموارد البشرية والتنظيم، وبناء الهيكل التنظيمي، كما يتناول الدراسات السابقة التي تمت في الدول العربية والدول الأجنبية .

(1-2) المبحث الأول: التدريب عن بُعد

(1-1-2) تمهيد

يلقى التدريب إهتماماً متزايداً من المؤسسات العصرية، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداؤها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في خلق، وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات، فهو يمثل مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل ، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية ومن ناحية أخرى تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم ومما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضاً بنجده من المنظور الذي أصبح يرى به، حيث تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بأن يكون مقوماً رئيسياً من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر،

والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية منها، والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد بوصفه إنساناً من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى (الخطيب، والخطيب، 2000: 90).

و يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظلّ التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف إستراتيجيات المنظمة، فالتدريب بما تنفق عليه من اموال وما تُبذل فيه من جهود إلا أنه يحقق فوائد إيجابية سواء على نطاق الفرد أو المنظمة أو الدولة، فالتدريب يقدم للأفراد مجموعة جديدة من المعلومات، والمهارات، والخبرات في مجال عملهم مما يعود عليهم بفوائد مادية متمثلة في المكافآت، والترقيات، وفوائد معنوية تتمثل في الثناء والاحترام والتقدير لجهودهم من قبل المدير، والرؤساء وأيضاً من زملائهم، وكما تشجع لديهم الحاجة إلى تحقيق الذات والشعور بالرضا عن أنفسهم وما يقومون به من أعمال، أما المنظمات الإدارية فإن فاعلية دورها تتوقف على تنوع مهارات وقدرات أفرادها، وإذا ما أنسجمت أهدافها مع أهداف العاملين بها، أما بالنسبة للدول فإنها تسعى إلى زيادة إنتاجها وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين كمردود استثماري للتدريب (العزاوي، 2006: 19-20).

وبالرغم من التطورات التي شهدتها نظريات التدريب وأسسها، إلا أنه لا تزال توجد فجوة كبيرة في تقييم التدريب ومتابعته وتحتاج إلى الكثير من بذل الجهد في البحث والتجديد، فإنّ تقييم متابعة التدريب جزء مهم بحيث لا تسير خطوات التدريب بمعزل عنه، وضرورة استخدام كافة أساليب ووسائل التقييم شمولها لجميع عناصر العملية التدريبية وأطرافها وتعمل على ملاحظة أثر التدريب على العاملين بعد انتهاء عملية

التدريب وعودتهم إلى العمل، والتأكد من أن الإدارة قد أفادت الموظف في مجال تدريبه (الطعاني، 2002، 14).

ويركّز المهتمون بالتدريب وتنمية الموارد البشرية على مجموعة من القضايا التي تأتي في مقدمتها تقويم العائد من الاستثمار في التدريب وقياس الناتج منه، في حين يرى البعض منهم أن متابعة عملية التدريب لا تقتصر فقط على تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي إنما تتعدى ذلك إلى معرفة مدى استفادة المتدربين من التدريب من خلال قيام الخبراء والمشرفين على التدريب بالزيارات الميدانية للمتدربين في أماكن عملهم، بينما يرى آخرون بروز فاعلية البرامج التدريبية حينما يتم إخضاعها لعملية تدريب تشتمل على كافة عناصر النشاط التدريبي وهي: المتدربون، المدربون، ومحتوى البرنامج التدريبي.

### (2-1-2) مفهوم التدريب

التدريب الإداري في نظر المختصين يهدف إلى إحداث تغييرات للأفضل في سلوك وقدرات المتدربين في مختلف المجالات الفنية، والذهنية وفق خطة مدروسة تناسب عمل الفرد الحالي والمستقبلي، لذلك يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات، وبالرغم من تزايد ما ينفق على التدريب الإداري والقواعد المستمر في المؤسسات والمراكز المشغلة بتوفير خدمات التدريب في علمنا العربي، إلا أنّ الواقع يشهد بأنّ جانباً كبيراً من

أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الأفراد المدربين غير واضح من حيث تحسين الكفاءات وارتفاع القدرات (الطعاني، 2002: 12).

وكما يشير الطعاني (2002: 13) إلى أن التدريب عبارة عن جهود منظمة ومخطط لها لتزويد المدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.

وهناك من يعرف عملية التدريب بأنها تلك العملية التي تستهدف تنمية القدرات الخاصّة ، والعامّة للقائد الإداري لزيادة فاعليته في أدائه ما هو موكل إليه من أعمال بما يعود على المؤسسة بالنفع العام حيث يصاحبها التطور و التقدم وسرعة الأداء والتغلب على العقبات التي تعترض طريق الإنجاز (عساف، 2000: 21).

أما جابا كومار (GabaAshok Kumar . 2012) فقد عرّف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي للسلوك يهدف إلى إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، لتأدية العمل وممارسة الصلاحيات الإدارية والأنماط السلوكية، والمهارات اللازمة من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

ويعرّفه (عساف . 2000: 21) بأنه التنمية المستمرة والمنظمة للمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم ، ويقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الإدارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام.

ويرى الباحث بأن التدريب هو جهد إداري مبذول من طرف المدير، والعامل، وهو عملية متخصصة تقوم بتلقين العامل مهارات متعددة لأعمال متعددة أيضاً وليست محدودة للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

وكذلك يرى الباحث بأن التدريب نشاط، ومجهود، منظم ومخطط له، وموجه نحو مجموعة من الأفراد؛ لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بهدف إجراء تعديل في سلوكهم أو صقل لمهارتهم وتتخذ كثير من الدول إجراءات مختلفة لإحداث التطور الإداري ضمن أجهزتها الحكومية إلا أنه إذ اتضح أن مشكلات الإدارة لا تتمثل فقط بالمشاكل الفنية أو التقنية، إذ اتضح أنها مشكلات تنظيمية أو سلوكية.

كما أن مشكلات العنصر البشري الناشئة عن السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال تتطلب البحث وراء الأسباب، والدوافع الكامنة وراء السلوك البشري، فإن أهمية العنصر البشري تطفئ على العناصر المادية والتقنية لأي منظمة لذا تسعى المنظمات جاهدة إلى تأهيل وتطوير العنصر البشري من خلال برامج التدريب المختلفة التي تهدف من ورائها إلى الحفاظ على أعلى مستويات من الكفاءة والمهارة وحتى يستطيع العنصر البشري أداء مهامه و وظائفه بشكل جيد وفعال.

وفي ظلّ التقدم التكنولوجي الذي طال كافة مجالات الحياة أصبحت وسيلة التدريب من أهم الوسائل التي تعمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعمل على إمدادها بالمهارات الفنية والإدارية والخبرات التي تساعدها في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد القوانين والأنظمة واللوائح ، وتطوير الهياكل التنظيمية وتحديد

ويشهد عالم اليوم تدفق المعرفة الإنسانية بمختلف جوانبها كما تشهد تنوع الإنجازات الفكرية والعلمية، والثقافية والاجتماعية وتعاضم التكنولوجيا والطموحات الاقتصادية، وفي كل ذلك توطدت العلاقة بين الانتصارات العلمية والتكنولوجية وتوافر نُظم المعلومات في مختلف أوجه النشاط الإنساني، بل أصبحت ملامح هذا العصر تتحدد من خلال قدرة أعضائه على استخدام المعرفة وما تتضمنه من أصول فكرية وأساليب تقنية حديثة، ومدى قدرتهم على استيعاب واستخدام كل من المعلومات والمعرفة ومن ثم باتت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما هي القوة التي تقود حاضره وتؤمن مستقبله، وفي ظلّ هذا الكم المتلاطم من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية يقع على عاتق أي منظمة مسئولية ابتكار وتوليد وإيجاد المعرفة المتجددة ونشرها، فالتدريب القائم على استخدام التكنولوجيا يعد أداة فعّالة؛ لإيجاد المعرفة في حين أنّ التدريب عن بُعد يعتبر من أهمّ عمليات التعلم الفعّالة ، ولذا يجب أن تسعى المنظمات في مختلف مجالاتها إلى بذل مزيد من الجهد لمواكبة مجتمع المعرفة وملاحمه التي تتزايد يوماً بعد يوم بشكل مخيف وذلك لأن الأفراد العاملين في مثل هذه المؤسسات أصبحوا مجبرين على تفعيل وإدارة التراث الفكري الخاص الذي يعملون به حتى يجددوا قدراتهم على التعلم و ليكونوا قادرين على مواكبة التغير الذي أصبح سمة رئيسة من سمات العصر.

### (2-1-3) تعريف التدريب عن بُعد و نشأته:

انطلاقاً من السعي إلى وجود موارد بشرية ذات كفاءة معرفية عالية ومدربة، لمواجهة مجتمع المعرفة والمعلومات وكيفية الدخول إلى العصر الجديد الذي يتسم بالتطور العلمي والمعرفي بكل جوانبه وكيفية التسلح بالمهارات والمبادئ الإدارية اللازمة للموارد البشرية وحتى تواجه المنظمات تلك التحديات العالمية التي تغزوا

مجتمعاتنا العربية رأت أنّ التدريب الإلكتروني هو الوسيلة الأولى للدخول في هذا العصر ، وأما من حيث تعريف التدريب عن بُعد عبر الوسائل الإلكترونية ذكر روهينك (Ruhing .2002) في دراسته أنّ التعلم عن بُعد لأغراض التدريب بدأ في بريطانيا في القرن 18 ، وكان المقصود به منح دورات للأفراد الذين ينوون توسيع معارفهم الخاصة والحصول على درجة معينة من التعلم والمهارات والتحسين المستمر ، فضلاً عن ذلك أنه خلال القرن 19 بدأت الولايات المتحدة إضافة إلى عدد من الدول الأوروبية تكييف التعلم عن بُعد لأغراض التدريب في كل من قطاع الأعمال والمؤسسات التربوية، ونتيجة لذلك تمّ تطبيق التعليم عن بُعد لأغراض التدريب لتصبح ممارسة شائعة في جميع أنحاء العالم ، وتعتبر بريطانيا هي أقرب بلد في تطبيق نهج التعليم عن بُعد عام 1858م.

و أن جامعة كوينزلاند في بريطانيا كانت أول جامعة اقترحت عدداً من الدورات التدريبية التي وُجّهت من الخارج عن طريق استخدام أسلوب التعلم عن بُعد في عام 1890م.

ومن الأمثلة في الوقت الحاضر على التدريب الإلكتروني ما يطبق في الجامعة المفتوحة في لندن والتي تعتبر واحدة من أكبر الجامعات العلمية الرائدة التي تقدم دورات تدريبية باستخدام أساليب التعلم عن بُعد.

موركوس ( Morcos et al. 2001 )

ويعرف كلّ من كولونيل وشوفيلت (Colonel. & Shufelt . 2008) التدريب الإلكتروني بأنه قدرة الموظف

على التعلم وعلى تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين العاملين، وشبكات الإنترنت .

والتدريب الحاسوبي هو المفهوم الذي يشير إلى التدريب والتعلم من خلال استخدام أجهزة الكمبيوتر حيث الإنترنت هو أيضاً جزء مهم من برنامج التدريب.

ويعتبر التدريب الإلكتروني من وسائل التعلم التي يتم إنجازها ببساطة من خلال التكيف مع التقنيات الحديثة والتي تتطلب بالضرورة الاعتماد على الكمبيوتر، وأنظمة أخرى مثل نظام الأقمار الصناعية وغيرها من التقنيات، ويتم تحقيق الانفتاح عن طريق الوصول إلى كل منظومة من التعليم والتدريب من قبل أي فرد، أو منظمة في العالم. بورويس وروسيل (Burgess, and Russell, 2003)

ويرى جابا كومار (GabaAshok Kumar 2012) أنّ التعلم عن بُعد لإغراض التدريب في المنظمات يستند على نهج تدريب الموظفين من أجل تطوير و تعزيز الأداء لديها، ومن أجل التغلب على الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها البيئة المحيطة بالمنظمة نفسها وتكيف العديد من المنظمات على استخدام تكنولوجيا أجهزة الكمبيوتر في نظام الإدارة القائم فيها وتزويد من قدرتها على أن تستخدم أيضاً شبكة الإنترنت والفيديو وغيرها من التقنيات المتاحة من أجل التكيف مع هذه الطريقة في التعلم داخل المنظمة.

كما ويعرف ثومسن، وآخرون (Thompson.J. 2002) التدريب الإلكتروني بأنه وسيلة مهمة لنشر المعرفة بين العاملين؛ لتكوين الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية، ومن ثمّ الإنتاج المنظم.

يعرفه (مدني، 2007: 18) بأنه صيغة من صيغ التعلم والتدريب معزز باستخدام الوسائط التقنية والتي يمكن عن طريقها تحقيق الاتصال المزدوج بين المعلم والمتعلم عن بُعد داخل تنظيم مؤسسي يضمن توفير الاتصال المباشر، ويميل ذلك النوع من التعلم إلى تعليم الجماهير على نطاق واسع دون تمييز بينهم.

وقد عرّفه (توفيق، 2000: 23) كأسلوب تدريبي من خلاله يتمكن المتدربون من الانضمام إلى البرامج التدريبية بشكل قد يكون متزامن تقدم مواد البرنامج إلى متلقيها بينما تفصل المسافات بين المدرب والمتدربين، أو بشكل غير متزامن دون الحاجة إلى الحضور إلى مكان انعقاد البرامج أو الالتزام بعدد المتدربين أو وقت البرنامج من خلال وسائط اتصال تقنية حديثة متزامنة و وسائط أخرى حديثة.

وعرّفه (السنبل 2003: 15) بأنه تعليم جماهيري ذاتي مرن لا يستلزم الحضور التقليدي إلى المؤسسات التعليمية ولا يخضع للإشراف مستمر من قبل المعلمين ، ويستخدم لتنفيذه طرائق وتقنيات تعليمية متعددة تمازج بين المواد المطبوعة، والأشرطة السمعية البصرية والبرامج المتلفزة والبث الإلكتروني، واللقاءات العارضة المحددة خاصة في المواد العلمية والتطبيقية.

ويمكن توظيف أساليب وتقنيات برامج التعليم عن بُعد في جميع المستويات الدراسية، وبرامج التدريب أثناء الخدمة، ومحو الأمية، والتثقيف الاجتماعي.

أما القاسم (2010: 5) فقد عرفته بأنه عملية إيصال للمواد التدريبية عبر وسائط تعليمية إلكترونية بأسلوب متزامن أو غير متزامن باستخدام أشرطة الفيديو والحاسبات و تقنيات الوسائط المتعددة والأقمار الصناعية المتوفرة لتزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والخبرات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم .

مما سبق بعد عرضنا لتعاريف التدريب فإنّ التدريب عن بُعد أسلوب تدريبي يتمّ من خلال تقديم المادة التدريبية بحيث يتمكن المتدرب من تلقيها أيّاً كان موقعه دون الحاجة إلى ضرورة الحضور الشخصي لمكان

أنعقاد البرنامج التدريبي أو الالتزام بالوقت وبحضور كافة المتدربين ويتم ذلك من خلال وسائط الاتصال المتعددة. فقد أشارت القاسم (2010: 9) إلى أن التدريب عن بُعد يقسم من حيث النقل إلى نوعين وهما:

أ- نقل متزامن: وهنا تتم عملية الاتصال بين المدرب والمتدربين مباشرة ويمكن تزويد المتدرب بتغذية راجعة كما يمنحه الفرصة لتقييم مستواه خلال وقت قصير من التدريب.

ب- نقل غير متزامن: وهنا يقدم المدرب المادة التدريبية بوسائل قد تكون مطبوعة، أو مسموعة، أو مرئية بحيث يتلقى المتدرب هذه المادة في أي وقت شاء، مع عدم تقييده بالزمان أو المكان وهنا فإن تعلم المتدرب يعتمد على وقته، إلا أننا نجد أن التواصل والتفاعل يكاد يكون معدوماً بين المدرب والمتدرب.

وبناءً على ما تمّ عرضه من أدبيات سابقة تناولت موضوع التدريب عن بُعد فإنّ الباحث يعرف التدريب عن بُعد بأنه العملية التفاعلية التي يتمُّ عن طريقها نقل التدريب وإدارته عن بُعد بين المتدربين والمدربين خلال وسائط اتصال فعّالة ومناسبة تهدف إلى توصيل الخدمات إلى المستفيدين في أماكن وجودهم.

#### (2-1-4) الفرق بين التدريب عن بُعد والتعليم عن بُعد:

قد لا نلمس فرقاً واضحاً بين التدريب عن بُعد والتعلم من خلال بيئة التعلم الإلكترونية فإنّ كلاهما يحتاج إلى آليه للدخول، ونظام فصول افتراضي ولكن نجد الفرق واضحاً في الآلية المتبعة في تطبيق التعلم الإلكتروني على المتدربين أو الطلبة، فالتعليم الإلكتروني لا يتمُّ إلا بوجود طلبة ومدرسين وقاعات تدريسية، ويتمُّ تسجيل الحضور في أوقات معينة بحيث يكمن دور المدرسين في متابعة وتقييم النشاطات الطلابية داخل الفصول الصفية عن طريق إدارة التعلم وذلك بالتفاعل، والتواصل المباشر بين الطالب والمعلم من خلال الشات

والمنتديات والويكي وغيرها من الوسائل الإلكترونية الحديثة فإنَّ التعليم هنا مرتبط بمسَمَى المنشأة التعليمية (المدرسة و الجامعة). (توفيق. 2000: 98) .

أما بالنسبة للتدريب الإلكتروني فإنه يتمُّ عن طريق تدريب مجموعة من الأفراد غير تابعين إلى منشأة تعليمية كما في التعليم فيتمُّ هنا تدريب موظفين وإعداد موارد بشرية، فإنَّ الاستفادة عائدة إلى جهات حكومية، ومؤسسات إدارية وبنوك، ومُنظمات هدفها غير ربحي .

وتتصف آلية التدريب الإلكتروني بعدم وجود معلمين يتابعون الأنشطة التدريبية، ويجبرون المتدربين على حلِّ جميع الأنشطة فإن عملية التدريب هنا يطلق عليها التعليم الذاتي حيث يتم التحكم بدخول المتدربين إلى كافة محتويات المادة التدريبية والتدريب بشكل فَعَّال ومباشر، وفي هذه الحالة يأتي دور تخصيص آلية عرض المادة التدريبية بحيث تمارس ضمن نظام السلسل في الأنشطة التعليمية بحيث لا يتم الانتقال من نشاط أو مهارة معينة إلا بعد التحقق من أن المتدرب قد انتهى من النشاط السابق بشكل جيد، وقد يفيد هنا وضع شروط بنسب معينة لاجتياز المرحلة إذ لا يصل للمتدرب إليها فإنه بإمكانه الانتقال إلى المراحل اللاحقة (الغامدي. 2006: 29).

(2-1-5) مبررات استخدام التدريب عن بُعد

هنالك علاقة بين الحاجات التدريبية والأداء والطرق فكلما زادت تجهيزات الأداء دعت الحاجة إلى وجود أشكال مختلفة من الحاجات التدريبية لدى الموظفين في المنظمات، فتنحصر هذه الاحتياجات إلى التطوير لتتماشى مع كل ما هو جديد ومستحدث في التكنولوجيا.

وفي ظلّ تفاقم الخلافات والتكتلات وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وسعيها لإبراز دورها في التنافس في التطورات التكنولوجية ساهم ذلك في الحاجة إلى الابتكار للتعامل مع المشكلات (عفيفي، 2009: 19).

وقد برزت في الدول الصناعية المتقدمة برامج متطورة تهدف إلى التدريب والتطوير مثل برامج تصميم المصممين designing the designers في اليابان، كما ظهرت برامج تدريبية تركز على اهتمامها على تطوير مهارات المديرين للأخراط مع نظريات، ومراحل إدارية، وتكنولوجيات جديدة.

كما كان لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وربط برامج التدريب به بروز واضح ولم يقتصر تخطيط التدريب على سدّ الاحتياجات الحالية بل إنه وصل إلى القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وبعد ذلك يعمل على تعميم احتياجات وأهداف تطوير برامج التدريب بناءً عليها، وذلك في مجالات عدة متمثلة بما يلي (أحمد، 2006: 269):

أ- إدخال الحاسب الآلي في عملية صنع السلع.

ب- العمل على تصميم السلع بالاعتماد على الحاسب الآلي.

ج- برمجة العمليات المالية بالحاسب الآلي.

د- استخدام الحاسب لمراقبة الجودة.

هـ- فعّاليات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإدارة نُظم الحوافز والحصول على تغذية راجعة من خلال الاعتماد على الحاسب، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

و- فعّاليات وأعمال التسويق مثل تصميم نُظم التسعير ابتكار الإعلانات وطرق الترويج للسلع ودراسات وفهم السوق باستخدام الحاسب الآلي.

ز- أنشطة البحوث والتطوير باستخدام برامج الحاسب.

ح- ألتفاوض والذي يتمُّ بالاعتماد على المؤتمرات الهاتفية والمرئية.

ط- تطوير أنظمة الحماية للمعلومات من التجسس والسرقات الإلكترونية .

مفهوم التعليم والتدريب عن بُعد يشغل حيزاً كبيراً ويفرض نفسه في ظل التطورات التكنولوجية ، وإذا عقدنا مقارنة بين الطرق التقليدية الخاصة بتكنولوجيا الوصول عن بُعد المبنية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة، فأنا نجد الصفات التالية المتعلقة بخصوص التكلفة والتدريب والسرعة كما أشار إليها دوساق هارت ورامنتسوا (Dussauge Hart, & Ramanantsoa, 1992) بالآتي:

أ- أن تكنولوجيا الوصول عن بُعد التقليدية تعتمد على العمالة الكثيفة فهي تمتاز برأس مال قليل نوعاً ما ، أما بالنسبة للوصول عن بُعد المبني على التكنولوجيا الإلكترونية يعتمد علي رأسمال ضخم، ويحتاج إلى وجود كوادر بشرية مدربة ومؤهلة وعدد قليل من ذوي الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات .

ب- تحتاج تكنولوجيا الوصول عن بُعد التقليدية إلى تدريب وإعداد العاملين فيها بشكل جيد ، كما أنها تحتاج إلى تدريب مكثف لأصحاب الاختصاص بينما تتطلب التكنولوجيا الحديثة العمل على توفير التدريب لكل المستخدمين.

ج- أن سرعة الوصول عن بُعد ضمن الطرق التقليدية بطيئة جداً عند مقارنتها بالتكنولوجيا الإلكترونية الحديثة.

وضمن هذا السياق فقد ذكر دونفن وماك فارلين ( Donovan A. McFarlane, 2011 ) أن استخدامات الإنترنت في تأهيل وإعداد، وتطوير الموارد البشرية العاملة في المنظمات تقدم مجالاً خصباً لتبادل الخبرات؛ لتحسين مهارات القوى العاملة سواء كانوا عاملين أو مديرين أو مطوري البرامج التدريبية واستخدام البريد الإلكتروني لقلّة الموارد المتاحة لإدارة المجموعات، ولأن المدربين يعتمدون على تكنولوجيا المعلومات داخل القاعات التدريبية لذا فأهم يحتاجون إلى التدريب المناسب والجيد في كيفية استخدامها، كما أنه يمكن توظيف تكنولوجيا المحاكاة لأرض الواقع الخيالي من خلال إقامة عوالم ميكرو رقمية قوامها الرموز وذلك بغية تطبيق الخبرات والمهارات التي اكتسبها المتدربون داخل القاعات التدريبية؛ لتقييم تلك البرامج وتقديم تغذية راجعة للمتدرب نفسه فإنّ التدريب الخيالي يزود الطبيب بخبرات القيام بالعمليات الجراحية التي تتطلب الحيلة والحذر كما تقدم الفرصة للمدير أن يكتسب الخبرة في اتخاذ القرارات بشكل سريع ومبرمج سابقاً وذلك يتمّ ضمن بيئات مهينة لمثل هذه التدريبات بحيث تتكرر التجربة المطلوبة عدة مرات إلى أن يصل إلى مستويات عالية من درجات المهارة التي يحتاجها.

ويرى الباحث أنّ الجامعة هي المسؤولة الأولى في إعداد وتأهيل البرامج التدريبية؛ لتدريب أصحاب الاختصاص بغية إكسابهم المهارات المهنية التي يحتاجها سوق العمل، والتي بدورها تتماشى مع مستجدات هذا العصر من التقدم التكنولوجي الذي أفرزه، فهذا شكّل حاجة مستمرة للجامعات لتواكب هذه المتغيرات من أجل الخروج من الجمود إلى التطوير وبعد إدراك الجامعات على مستوى الجامعات العربية والأجنبية بضرورة البرامج التدريبية، فإنها تسعى الآن إلى إعداد برامج تدريبية لطلابها وللمتدربين من خارجها في إطار نظام التدريب والتعليم عن بُعد للتعامل مع المعوقات التي تواجههم في المستقبل .

(2-1-6) فوائد التدريب عن بُعد:

أنّ الهدف الرئيسي كما يوضحه كل من عرفة والين (Arafah, 2004; Elena, 2006) هو الحصول على عامل ماهر ومدرب تدريباً جيداً من خلال استخدام نظم التدريب عن بُعد وتدريب المهنيين يستلزم هيكلية خطة معرفية تستند إلى استخدام مجموعة واسعة من تقنيات وأساليب التدريب الحديثة .

ويضيف الباحث هنا أن التدريب عن بُعد هو عبارة عن قطع مسافة أقل والحصول على قدرة أكثر على تحسين الأداء وكذلك الحفاظ على إستمرارية التعلّم في مستوى مهارات الموظفين من خلال الترتيب الجيد؛ لتحسين وتطوير الدورات والتدريبات التي تعطى لهؤلاء الموظفين.

ويعتقد الباحث أنّ المنظمات و الجامعات وخاصة التي تقدر أهمية تطوير وتعزيز مهارات العاملين لديها هي المنظمات المحتملة للاستثمار في التكنولوجيات المتقدمة، ويوصي الباحث بتطبيق التدريب عن بُعد من خلال استخدام تقنية شبكة الإنترنت بوصفها وسيلة من وسائل التدريب السريع التي يمكن تكييفها بسهولة

واستخدامها من قِبَل الموظفين ، ويمكن من خلال استخدام الإنترنت والمنظمات القائمة على التعلم عن بُعد أيضاً معالجة مطالبهم واحتياجاتهم المتغيرة .

وطريقة التدريب عن بُعد تقدم العديد من الفرص الاستثمارية الكبيرة من خلال توفير فرص الحصول على الدورات المتاحة عن طريق استخدام أي من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر المتصلة على شبكة الإنترنت في جميع أنحاء العالم، كما أنها تمكن المتدربين الذين يقيمون في المناطق النائية من الوصول إلى مركز للتدريب، وهذه الطريقة هي مناسبة لتدريب المتدربين الذين لديهم عمل غير منتظم أو جدول زمني شخصي حيث يوفر مرونة للمتدربين الذين لا يستطيعون الذهاب إلى مكان آخر للتدريب.

نظام التعليم عن بُعد يمكن المتدربين من التواصل مع أساتذتهم عن طريق البريد الإلكتروني عندما يحتاجون للمساعدة أو عندما يريدون تقييم مهامهم. بورفيس وروسيل ( Burgess & Russell . 2003 )

وجاءت أهمية التدريب عن بُعد لتحل العديد من مشاكل العاملين في المؤسسات والتي تستلزم حضور المتدرب للدورات التدريبية التقليدية؛(Pahwa et al., 2005; Quinn et al., 2006) ، ويشير زهاو وآخرون ( Zhao and et al . 2006 ) إلى أنّ نظام التدريب عن بُعد هو أكثر الطرق المناسبة للتغلب على هذه المشكلة.

تكمن كذلك أهمية هذا النوع من التدريب في تلبية حاجة العمال إلى تحديث معارفهم نظراً للتطور المستمر في التكنولوجيا، انطلاقاً من أنّ الموظفين ليس لديهم الوقت لحضور غرفة الصف التقليدية؛ لأن وقت عملهم يتزامن مع وقتهم في التعلم ، ويضيف إلى ذلك باهو وآخرون (Pahwa et al . 2000) إلى أنّ التعلم عن

بُعد لأغراض التدريب هي نقطة تحول في حياة الموظف المتدرب حيث لا يحتاج الموظف إلى ترك وظيفته لحضور دورات تدريبية ، و يمكن للموظفين كذلك اختيار مكان و وقت التعلم بأنفسهم وهناك العديد من المزايا التي تجعل التدريب عن بُعد مهماً في حياة الموظفين الذين لا يمكنهم حضور الدورات التدريبية التقليدية منها المرنة في التدريب عن بُعد غير المرتبط بوقت معين، و مراعاة طابع الظرف الشخصي للموظف .

وأشار تومبسون (Thompson et al. 2002) إلى أن التدريب يحقق فوائد جمة منها الملاءمة بين المدرب والمتدرب بحيث يمكن للمتدربين المشاركة والتأثير والفاعلية ، فالتدريب عن بُعد يفوق في التأثير والفاعلية التدريب التقليدي شريطة استخدام التقنيات كافة بكفاءة وقدرة عالية.

وتأتي هذه النظرة من قبل كثير من الباحثين الذين اهتموا بأهمية التدريب ، ولا سيما التدريب الإلكتروني الخاص بتدريب المديرين التنفيذيين، والمسؤولين التنفيذيين، والموظفين في المنظمة والذي بدوره يؤثر على تنمية الموارد البشرية باستخدام أفضل الوسائل التدريبية هؤلاء الموظفين العاملين في المؤسسة والإدارة ، حيث يرى جاقن وروجس (Gagne and Rojas, 1991) أن التدريب الإلكتروني يشكل حلاً للعقبات والصعوبات من خلال تطوير مهارات العاملين لديها وتعزيز القيم التنظيمية، فضلاً عن رفع مستوى الإنتاجية الفردية والجودة ومستوى الولاء للموظفين .

ويرى بيشوب وجون (Bishop, John H. 1994) أنّ التدريب الإلكتروني يقدم للمتدرب مزايا تفاعلية واستفادة علمية في أوقات مناسبة للتعلم، كما يساعد التدريب الإلكتروني المنظمات في تخفيض النفقات الخاصة بالتدريب واستغلال الميزانيات الخاصة بالتدريب في دعم وتطوير الموظفين وتوجيهها الوجه الصحيحة،

ويشير خفاجي (2007: 58) إلى أنّ هناك مزايا متعددة للتدريب الإلكتروني تجعله يتفوق على التدريب

التقليدي من أبرزها:

أ- الاستفادة من أفضل المتدربين عالمياً دون الحاجة الى السفر والتنقل من بلد إلى بلد.

ب- حصول المتدرب على شهادات علمية موثقة ومعترف بها عالمياً.

ج- اعتماد برامج علمية قوية مفيدة للموظف على المدى البعيد.

د- سهولة الاستخدام وإمكانية المراجعة للمادة التدريبية في أي وقت وليس فقط خلال فترة التدريب .

هـ- اعتماد الموظف أسلوب التعلم الشخصي.

و- تكامل البرامج التدريبية من خلال الاستفادة الكاملة من الدورات التدريبية الإلكترونية.

ويرى الباحث بأنّ أهمية التدريب الإلكتروني تنبع من كونه موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع

الفكرية الحديثة في مجال الإدارة ، وحيث إنه يسهم في تطوير الموارد البشرية وإيجاد التراكم المعرفي في ظلّ

انتشار نُظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها ، كذلك يسهم في

رفع مستوى أداء المنظمات والموظفين، وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما يرى الباحث أنّ التدريب عن بُعد يشكل أهمية بالغة لدى الموارد البشرية في المنظمات، ولا سيما

الجامعات وخصوصاً في العصر الذي نعيش فيه وما يتسم به من تطور في مختلف المجالات؛ لذا رأى أنّ أهمية

التدريب عن بُعد في النقاط الآتية:

أ-معظم الأعمال التي تمارس في هذا العصر تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات، ولا بدّ من وجود إدارة فعّالة لها.

ب-أن المنافسة المنتشرة بين منظمات العالم أصبحت تعتمد على فكرة المعرفة التي تتمتع بها كل منظمة.

ج-كثرة الموظفين في المنظمات التعليمية، وانتشارهم في مختلف البقع أصبح من الضروري إدارتهم بفاعلية عالية.

د-أن التدريب الإلكتروني يتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل وخصوصاً الجامعات التي تحتاج إلى التطور المستمر في المجال التربوي.

هـ- يعدّ التدريب عن بُعد أداة لتخفيف وتشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية المتاحة.

(7-1-2) سليات التدريب عن بُعد :

بالرغم من تعدد مزايا التدريب عن بُعد إلا أنّ هناك بعض السليات والعيوب ذكرتها الزبقي. (2011)

(26-27) على النحو الآتي:

أ-يفتقر نظام التدريب عن بُعد لأسلوب التفاعل المباشر بين المدرب والمتدرب.

ب-قصور هذا النظام في الوقت الحالي على تقديم المواد الإنسانية والاجتماعية.

ج-قد يسبب التوتر لدى المتدرب لوجود خلل في تصميم البرنامج.

د-كثرة توظيف التقنية ربما يؤدي إلى ملل المتدرب، وعدم الجدية في التعامل مع هذا النوع من التدريب.

حركة التقدم وارتباط ذلك وتفاعله مع البيئة والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بهم وتدريب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي؛ لزيادة مهاراتهم ورفع قدرتهم في مجال استخدام الأساليب التكنولوجية و زيادة الرغبة لدى مديري المنظمات نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير، والاقتناع بأن حركة المجتمع وتقدمه، وارتقاء الوسائل والأساليب التكنولوجية ومسايرة التطلعات التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي المسايرة والمواءمة الدائمة في القيم والأهداف والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بهما.

ويذكر الغامدي (2006: 12) عدداً من أهداف التدريب عن بُعد في تدريب المعلمين، وهي:

أ- التوفيق بين حاجة شاغلي الوظائف التعليمية إلى التدريب وحاجة العمل إلى وجود العاملين، والحد من انقطاعهم عن أعمالهم أثناء فترة تدريبهم بإيصال التدريب إلى أماكن عملهم.

ب- تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات التعليمية المؤهلة بدلاً من الحد من إمكاناتها في تعليم عدد محدود من الدارسين في الجامعات النظامية عبر التقنية الحديثة للاتصالات ونقل المعلومات.

ج- توفير بيوت الخبرة التربوية؛ لتطوير مهارات الأداء، وتقديم الاستشارات التربوية للمؤسسات، و شاغلي الوظائف التربوية.

د - توحيد التدريب على المستوى العالمي (عولمة المعرفة).

هـ- الترشيد في الأنفاق على تطوير أداء شاغلي الوظائف بما لا يؤثر على فاعلية وكفاءة العمل.

و-توسيع القاعدة التعليمية والتدريبية بزيادة قدرة المؤسسات التربوية على مضاعفة الأعداد التي تستفيد من الخدمات التربوية، وإتاحة الفرصة لكثير من القطاعات التي لم تجد الفرصة للتعليم والتدريب المتخصص والمواكبة الفورية لما يجري من تطورات علمية.

ز- رفع المستوى الفني والتربوي للبرامج التدريبية المقدمة للمستفيدين عن بُعد، حيث تُعد من قبل خبراء مختصين يستفيدون من تطور تقنيات الإنتاج الإعلامي.

ح- كسر الحواجز الجغرافية والاجتماعية والمادية وغيرها مما يحول بين أعداد كبيرة من الدارسين، وتلقي فرصهم في التعليم والتدريب.

ط- الإسهام في تعليم المرأة وتدريبها على المهارات التي يتطلبها سوق العمل مع المحافظة على خصوصيتها.

ويرى الباحث أنّ أهداف التدريب عن بُعد تكمن في توجيه الموظفين وتوعيتهم وتزويدهم بالمعلومات الأساسية والضرورية والكافية عن سياسة العمل وأهدافه ورؤيته المستقبلية والتركيز على تنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل واحترامه والولاء للتنظيم، أيضاً تحسين معدل أداء الفرد وزيادة إنتاجيته، وبذلك تزيد كفاءة وفعالية المنظمة فتعود على موظفي التنظيم بالنفع والارتقاء والعمل على توسيع قاعدة المعرفة والمهارات للمتدربين لزيادة قدرة المنظمات على تقديم الخدمات اللازمة والضرورية.

من أنواع التدريب المهمة التي ظهرت في الأوساط التدريبية التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة، فحينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخصّ حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا، وأنظمة جديدة، وتكون هناك تغيرات وتطورات في وسط التربية والتعليم يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى

سبيل المثال حينما تتدخل نُظم المعلومات الحديثة والمعرفة وأنظمة الكمبيوتر المتجددة في أعمال المشتريات، والحسابات، والأجور، والمبيعات وحفظ المستندات إذ يحتاج شاغلو الأعمال والوظائف إلى معارف، ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، فالعمل الجديد وتطوره يجبر العاملين والأفراد على إمتلاك مهارات ومعارف جديدة حتى يتم تأدية الأعمال بالصورة المطلوبة والفعّالة.

### (2-1-9) أنماط التدريب عن بُعد

يُعدّ مفهوم التدريب مفهوماً واسعاً بحيث يمكن تقسيمه إلى عدة أنماط، وذلك يعتمد على مدى استخدام الأدوات والوسائل الإلكترونية الحديثة فقد شبهها بعض الباحثين بالهرم بحيث أنه كلما اقتربنا من قاعدة الهرم إزداد الاعتماد على الدورات الإلكترونية ويوضحها عفيفي (2009: 3) كآتي :

**النمط الأول :** وهذا النمط سهل التطبيق وأكثر انتشاراً، و لا يحتوى على أي مواد أو حقائب تدريبية مثل معلومات عن المدرب ، المواعيد الخاصة بتسليم الأعمال.

**النمط الثاني:** يفضل استخدام هذا النمط على النمط السابق كونه يوفر أدوات إضافية تساند المادة التدريبية المعطاة داخل القاعات التدريبية فهي لا تعد بديلة عنها مثل المسودات، والأقوات، وملاحظات المادة التي تعزز المادة التدريبية للمتدرب .

**النمط الثالث :** في هذا النمط فأن المدرب يحصل على المادة التدريبية عبر الإنترنت بشكل مستمر، وهذا النمط يتطلب بعض الصفات والقدرات الخاصة التي يجب أن تتوفر في المتدرب؛ لإنشاء حقبة تدريبية مثل

القدرة على الكتابة لمحتوى المادة التدريسية بشكل علمي ومتسلسل وضمن اطار المعايير العالمية والقدرة على

إنجاز هذا المحتوى بفترة زمنية معينة

**النمط الرابع :** يكاد يشكل هذا النمط قاع الهرم إلا أنه ما زال هنالك حاجة للقاعات التدريبية ضمن البرامج التدريبية، وذلك من خلال قيام المتدرب بالمشاركة في النقاشات، والدردشة، والعروض، ونقاشات الفيديو، أما بالنسبة للمدرب فيجب أن يكون على دراية كافية ومعرفة وإدراك لمثل هذه الأدوات مع القدرة على إتقانها وقد يطلق على هذا النمط مسمى آخر هو " النمط الممزوج".

**النمط الخامس:** يمثل هذا النمط الجزء الأصعب في بناء المادة التدريسية فهو يشكل بذلك نمط التعلم عن بُعد الذي تستخدمه معظم الجامعات العالمية التي يدرس فيها عبر الإنترنت ، فيكون كل من المدرب والمتدرب هنا على معرفة واسعة ودقيقة وشاملة للأدوات المستخدمة، وكيفية استخدامها.

أن عملية اختيار نمط التدريب عن بُعد تكسب أهمية بالغة وتتطوي على تعقيدات كثيرة لأن نوع التقنية المستخدمة يمكن أن يحدد نوع التدريب الذي يمكن توظيفه في التدريب عن بعد ولأن قرار الاختيار يعتمد على عوامل عديدة ومتداخلة، منها مدى إمكانية وصول المتدربين إلى التقنيات المطلوبة ومدى توافر المرونة ودرجة التفاعل التي تتيحها بين المدرب والمتدربين.

(2-1-10) متطلبات التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب عن بُعد:

للتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني ينبغي مراعاة ما يلي (المتولي. 2005: 12):

### 1- التخطيط لنظام التدريب:

أن أي عملية تخطيط تحتاج إلى وجود متخصصين بالدرجة الأولى من أساتذة الجامعات والكليات، ووجود المتخصصين في التدريب وخبراء التقنية، كما أن التخطيط لا يتم بالاستغناء عن توجيهات السلطة وخططها التنموية التي تعدها، وهذا لا ينفي أن أنظمة التدريب المستقبلية بمتناول المجتمع، المحلي ويندرج ضمن التخطيط لمنظومة التدريب ضرورة ادراك الحاجة إلى التدريب الإلكتروني و توضيح الأهداف العامة والخاصة له.

### 2- تنفيذ التدريب:

ويعني العمل على فكّ الرموز التي تمّ وصفها في مرحلة التخطيط من السياسات والإستراتيجيات والإجراءات وذلك لتحقيق الأهداف المصاغة للتدريب، وعند تنفيذ التدريب لابدّ من تكوين فريق التدريب الإلكتروني الذي يتكون من :

أ-مديري إدارات التدريب .

ب-مصممي ومنفذي البرامج التدريبية .

ج- مجموعة من الفنيين المتخصصين في مجالات: تقنية المعلومات والبرمجة والشبكات، وأمن المعلومات الذين تكامل جهودهم مع الفنيين الأكاديميين والتربويين .

عند تنفيذ التدريب الإلكتروني فإنه يتم ضمن بيئة توفر قدرًا مناسباً من الحرية في تحديد مكان وزمان التدريب، وهذا يحتاج إلى إعداد أماكن التدريب وتجهيزها بالمنظومة الإلكترونية والتي تشمل على الإنترنت والوسائط المتعددة وبرامج التدريب الإلكترونية والفصول الذكية.

وخلال تنفيذ التدريب الإلكتروني يتم اختيار رئيس لفريق التدريب شريطة أن يتحلى بالقدرة والكفاءة لإدارة هذا النظام، كما يمكن من تصميم ورسم رؤية واضحة للتدريب ضمن رسالة التدريب تبعاً لأهدافه، وتتضمن عملية التنفيذ اختيار البرامج ذات العلاقة بالتدريب الإلكتروني واستخدام الأجهزة والبرمجيات المساندة لذلك والاستفادة من تجارب الآخرين في عملية التدريب، وتطبيق الأنشطة التدريبية الأثرية كالاتهام بحضور المؤتمرات والندوات حول موضوع التدريب الإلكتروني وأيضاً العمل على إشباع حاجات المتدربين وتفهمها وتزويدها بالتقنية الفنية والاتصالات وتصميم وإنشاء البرامج التدريبية؛ لتحقيق الاحتياجات المنشودة من عملية التدريب .

ويرى الباحث أنّ عملية تنفيذ برنامج التدريب عن بعد يتطلب حضور المؤتمرات التي تهتمّ بالتدريب الإلكتروني، كما يتضمن التنفيذ أيضاً تحديد احتياجات المتدربين وتقديرها للعمل على إشباعها والدعم الفني مثل الاتصالات وتصميم، وإعداد البرامج التدريبية للوفاء بالاحتياجات المرجوة من التدريب من أجل الخروج بموارد بشرية ذات كفاءة عالية على إعتبار أن العنصر البشري من أهمّ العناصر اللازمة لنجاح أي مشروع أو منظمة وبدون وجود هذا العنصر لا يمكننا أن نحصل على المنتجات، أو الخدمات النهائية، وبدون فعالية

وقدرة الأفراد على العمل والابتكار لا يمكننا أن نحصل على منتج بجودة ومواصفات معينه لذا نجد أنّ استعداد الأفراد وعملهم لا يكفي لفاعلية التنظيم أو المشروع، وتحقيق أهداف المنظمة في ظل الاستراتيجيات والخطط الموضوعة.

## (2-2) إدارة الموارد البشرية

العنصر البشري أو الإنسان هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، وذلك لأنّ الإنسان هو الذي ينتج وهو الذي يستهلك كذلك وهو القادر على زيادة الإنتاج وتبديل بنية هذا الإنتاج، ولكون عملية التنمية كذلك تحتاج إلى تخفيض في الاستهلاك والتبديل في نمط الاستهلاك فالإنسان وحده هو القادر على هذا التخفيض والتبديل ولكون التنمية كذلك بحاجة إلى فائض اقتصادي، فالإنسان هو القادر على تأمين هذا الفائض وذلك عن طريق تأمين مستوى أعلى في الإنتاج الكلي، ومستوى أدنى من الاستهلاك الكلي.

يُعدّ موضوع الموارد البشرية من أعقد الموضوعات الاقتصادية في عالمنا العربي بحكم أنّها تعيش عدة متغيرات ومشاكل مست العديد من مهامها ودورها التنموي في الدول العربية، وخاصة في ظلّ الظروف والمتغيرات الاقتصادية الدولية الراهنة إذ نعيش الآن مرحلة جديدة تسمّى بـ «عصر الخصائص الاقتصادية مهمة في العالم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بحكم أن المنطقة العربية لها عدة خصوصيات اقتصادية تعتبر مهمة في مستقبل تلك المتغيرات» (عبد الباقي، 2002: 23).

وأشار ماهر (2001: 25) إلى أنّ موضوع الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين:

النقطة الأولى: تتعلق بموقع الموارد البشرية من هذه المتغيرات.

النقطة الثانية: دور الموارد البشرية ضمن هذه المتغيرات في استقطاب أنماط التنمية.

بحيث نصل إلى جملة من النتائج الاقتصادية والتي في ضوئها سوف نحدد المهام الأساسية والمتطلبات اللازمة للنهوض بالاقتصاد العربي؛ لتحقيق التقدم والتطور وخاصة كما ذكرنا أن الاقتصاديات العربية يجب أن تنتقل من دور التابع الاقتصادي (المصدر) للموارد الأولية وغيرها من الموارد الطبيعية إلى دور الشريك الكامل والمهم في مجرى المتغيرات الاقتصادية الدولية؛ وذلك وفق منظور واقعي يستمد بناءه من القوة الاقتصادية التي تميزت بها المنطقة العربية هذا من جهة ومن جهة ثانية أن الموارد البشرية في الدول العربية تعيش حالياً تهميشاً وعزلاً تاماً عن المصادر الاقتصادية والتنمية بحكم أنها تعيش عدة مشاكل وظروف قاسية مست إمكاناتها والتي كانت سبباً للهجرة وغيرها.

ووضح العبادي (2006: 11) أن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الموجودة في المنظمات كونها تتعامل مع أهم عناصر الإنتاج ويصدر عنها أخطر القرارات بالمنظمة حيث تعتمد عليها في اختيار الموظفين الذين سيعملون على دفع عجلة التقدم للمنظمة، أو العمل على تراجعها من خلال الاختيار السيئ للموظفين.

أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة يهتم بها المسؤولون بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية قنصل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل..... إلخ دون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالقوى العاملة باعتبارها الأساس لخطط التنمية الشاملة(الألفي).

ولقد تطورت مهام إدارة الموارد البشرية بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري بوصفه عاملاً مهماً، وأساسياً في التأثير على إنتاجية المنظمة، ونتيجة للتغير في الفلسفة الإدارية، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة كذلك بناءً على هذا التطور أُضيفت مهام حديثة لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى مهامها التقليدية، بحيث غدا مدير إدارة الموارد البشرية مستشاراً داخلياً، و كلياً للتغيير يأخذ زمام المبادرة ويعمل على تقديم الآراء والمقترحات ولا ينتظر أن تطلب منه الإدارة ذلك، وتنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة؛ لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها، وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة، وفاعلية (البطاشي، 2009: 11)

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية.

## (2-2-1) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أن بداية ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية جاء في الأدبيات الإدارية بُعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري وازدادت أهميته في خضم ما أحدثته التطورات الحديثة وآلياتها من زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية نفسها، وذلك من أجل تدفق المعلومات والمعرفة، وحرية الفكر بين الدول الصديقة والشقيقة، وكلّ هذا أدى إلى تزايد حدّة المنافسة بين المنظمات ليس فقط على المستوى المحلي، بل على المستوى العالمي، وإلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأعلى والأهمّ الذي يمكن المنظمات من

الاستمرارية والتنافسية، وأدت أيضاً هذه التغيرات والتحويلات إلى تغيير في أهداف الموارد البشرية ومقاصدها عما كانت عليه في السابق حيث أصبحت إستراتيجيتها الخاصة ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بلگم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها (الربابعة.20:2003).

لذلك نجد اختلاف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في الاتفاق على مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وقبل أن نتحدث عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية يمكن أن نميز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العلمية وهما: وجهة النظر التقليدية التي تحافظ على القديم وتمسك به دون أن تنظر إلى ما حولها من تطور واتساع في المعرفة والعلم و وجهة النظر الحديثة وهي النظرة الجديدة المستندة على العلم الحديث والتطور العلمي والتكنولوجي الذي غزا العالم، ونوضح فيما يلي الفرق بين النظرة التقليدية، والنظرة الحديثة بتفصيل أكثر وأدق .

#### وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، حيث تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، وهذه الأعمال لا تحتاج إلى إتقان ومعرفة أو علم وتكنولوجيا حديثة ومن أمثلتها: حفظ المعلومات التي تختص بالعاملين في ملفات، وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين

في مختلف المجالات التي تشمل العمل ومنها: تسجيل أوقات الحضور والمغادرة، والإجازات والترقيات، و صرف المرتبات.

ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظَ باهتمام هؤلاء المديرين حيث رأوا أنّ تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة (عباس، 2006: 26)

#### وجهة النظر الحديثة؛

يرى أصحاب هذه النظرة من المديرين أنّ الموارد البشرية، تعتبر من أهمّ الوظائف الإدارية في المنشآت التي ينبغي الاهتمام بها، وهي لا تقلّ أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق، والأنتاج، والإدارة، والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الأنتاجية للمنشآت، لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية؛ ليشمل أنشطة رئیسه من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل، وتقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت (عبد الباقي، 2000: 23)

لقد تعددت التعريفات التي تدور حول مصطلح إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، كما أنّ هذه المفاهيم تتباين تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون سواء كانت سياسية، أو

إدارية، أو إجتماعية، أو اقتصادية، أو ثقافية وفي ما يلي عرض بعض التعريفات التي شملت إدارة الموارد البشرية:

ومنها ذلك التعريف الذي يرى بأنها: مجموعة من البرامج و الوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة في أن واحد(الطعاني،2002: 13)

في حين عرفها صلاح الدين الكبيسي بأنها: الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم، وواجباتهم واقتراح النظم و التشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم(الكبيسي، 2005: 10).

إلا أن المفهوم الأكثر شمولية و عمومية لتعريف إدارة الموارد البشرية هو التعريف الذي عرفه رشيد بقوله: أن إدارة الموارد البشرية هي: أحد الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى الاستخدام الفعّال للموارد البشرية بالمنظمة والمعينة برسم السياسات، و وضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة، لتوفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية وتنسيقها بالمنظمة ، بغية الاستخدام الأمثل لها مما يعكس إيجاباً على كفاءة وفعّالية ذاتها في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها، وإنجاز كافة أنشطتها بما يضمن المساواة بين العاملين، وتمكينهم من تحقيق الذات وتحسين الوظيفة(رشيد، 2004: 13).

أما إيفانسفيتش عرفها بأنها الإدارة الفعّالة للعاملين في المنظمة بمعنى أن يكون العاملون أكثر إنتاجية ورضا

أثناء تأدية العمل داخل المنظمة (Ivancevich , 2003)

كما يعرفها ديسلر (2009: 34) بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه .

أما سعاد البرنوطي (2004: 17) فتري أن إدارة الموارد البشرية هي عملية منظمة تقوم بالاهتمام بكل ما يتعلق بالعنصر البشري، والتي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها بالطرق الصحيحة، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

في حين يعرف خالد عبد الرحيم الهيتي (2005: 13) إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع في أن واحد.

من خلال ما سبق نستنتج أن معظم التعريفات تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة دون موارد بشرية فعّالة ، ودون هؤلاء الأفراد فأَنَّ المنظمة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات التي لا يستفاد منها في شيء، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المنظمات؛ لذلك يمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمة حيث تعتمد كفاءة المنظمة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمنظمة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد وتكون مهمتها إعداد سياسات، وبرامج جيدة لإدارتها.

## (2-2-2) أهداف الإدارة بتوفير الموارد البشرية

أشار الطعاني (2002: 117) إلى أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً والتي عادة ما تنطوي تحت هدفين أساسيين وهما :

**-الكفاءة:** وهي تقوم على أساس العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقق كفاءة الأداء فكلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات كان الأمر طيباً ومقبولاً، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية، فإنّ ذلك سيساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة ككلّ وأداء العاملين، حيث يقاس أداء المنظمة من خلال العائد من الاستثمار أو من خلال الحصة السوقية، أو مستوى الجودة ... أما أداء العاملين فيقاس من خلال مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو مقدار الإنتاجية، أو معدلات الغياب والحوادث والإصابات ومعدلات دورات العمل .

**-العدالة:** وهي تتعلق بالقرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية من حيث العدالة في التوظيف، والتدريب، والحوافز، والتقييم ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والعاملين، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كلّ ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وفي الجانب الآخر يحكم على العدالة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وأدائهم.

وأشار القحطاني (2005: 23-24) إلى أنّ الهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المنظمات الصغيرة، والكبيرة، والعامّة، والخاصّة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعّالة وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف التالية:

أ- الأهداف الاجتماعية : تعمل على تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تشغيل الأفراد والعاملين بالأعمال المختلفة وفقاً لكفائتهم مما يتيح الفرصة للمجتمع؛ للتطور والنمو في جميع جوانبه، وإدارة الأهداف غالباً تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصّة بالعمل والعمال.

ب- الأهداف التنظيمية : لما كانت إدارة الأفراد نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الشامل فهي تؤدي في وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

ج- الأهداف الوظيفية : تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتهم.

د- الأهداف الإنسانية: تمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

### (2-2-3) العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

تؤدي العوامل البيئية في كلّ مجتمع دوراً كبيراً ومؤثراً في كلّ النواحي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت ، وعادة ما تتشكل أهداف وإهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية

المحيطة بها، وذكر أحمد مرسلبي وبعلي شريف (2004: 13) أنّ العوامل البيئية المؤثر على إدارة الموارد

البشرية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

**العوامل الداخلية:** تتبع هذه العوامل من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثل السياسة الإدارية للمنشأة، ونظرة

الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكاناتها المادية، وهذا ينعكس

على الجهاز التنظيمي.



الشكل (1\2) العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية (مرسلبي، الشريف، 2004)

**العوامل الخارجية :** تؤثر العوامل الخارجية على المنظمة وبالتالي فإنّ ذلك يؤثر على إدارة الموارد البشرية

ومنها:

أ-العوامل التعليمية ومنها: المستوى التعليمي للسكان نوعية التعليم نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي البرامج التخصصية في الإدارة.

ب-العوامل الاجتماعية ومنها: التعاون بين المنظمات النظرة لمفهوم السلطة والنظرة إلى المرؤوسين تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

ج-العوامل السياسية والقانونية ومنها: نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات الخارجية، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، والهيكل السياسي للنظام.

د-العوامل الاقتصادية منها: النظام الاقتصادي والمالي، الاستقرار الاقتصادي، وقدرته على مواجهة تغيرات التضخم ، والأنكماش، واستقرار الأسعار، والقوى الشرائية في الأسواق.

#### (2-2-4) خصائص إدارة الموارد البشرية الحديثة:

كلّ منْظمة أو مؤسسة تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات لأفرادها، وتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة الإلكترونية التي تستخدمها لذلك الغرض، ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ازدادت حدة المنافسة بين المنظمات في تطبيق الأفضل والأكثر تطوراً لذلك تُعد إدارة الموارد البشرية من بين الأساسيات التي لا يمكن لأي مؤسسة أو منْظمة أن تقوم بدونها، من هنا نجد أن إدارة الموارد البشرية الجيدة تتميز بعدة سمات من بينها ما يلي(مرسلي وبعلي، 2004)

أ- أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة

ب- وجود سياسات متناسقة تقود العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية، بحيث تنسجم مع أهداف المنظمة وتتماشى مع المصطلحات الجديدة لإدارة الموارد البشرية و إلى إعتبار الفرد شريك، وهذه السياسات تضمن فعالية إدارة الموارد البشرية.

ج- العمل على التخطيط المسبق لإستراتيجية الموارد البشرية وذلك من أجل تعظيم العائد على الاستثمار البشري الظاهر في القيمة المضافة.

د- التوصل إلى نتائج واضحة مبنية على التحليل الموضوعي الدقيق والفهم الصحيح الموضوعي لمتطلبات الأداء وحالاته داخل منظمة الأعمال وخارجها والتعرف على خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.

هـ- يعتمد نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على درجة توازنها مع إستراتيجيات الأنشطة الأخرى داخل المنظمات وبالتالي تصبح عنصراً مهماً في البناء الإيمتراتيحي بالمنظمة.

و- إشراك العاملين في تحسين العمل الإداري عن طريق مشاركة الأفراد العاملين في الندوات، والمؤتمرات الدولية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

ز- استغلال كافة القدرات العقلية عند الأفراد والعمل على إشراكهم في تطوير الموارد البشرية من خلال إعطائهم الفرصة لتقديم الاقتراحات الموضوعية.

ح- إطلاق الطاقات البشرية الخلاقة المبتكرة على أن طاقة الفرد الذهنية تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس،

ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري (طاطار، 2007: 88)

ومن الضروري تحليل هيكل الموارد البشرية وتقييم الطاقات والقدرات، والمهارات الفردية قياساً مع متطلبات الأداء وظروفه وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات، والهيكل المتاح والبحث عن طرق سدّ هذه الفجوة وتخطيط الأداء البشري وتقييم المهارات والقدرات وذلك بالانسجام مع مطالب ومصالح العمل الحالية والمستقبلية، وأيضاً تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري، والعمل ضمن مجموعات وإعطاء فرصة للفرد بالمشاركة الجادة في التخلص من المشاكل التي تواجهه وتطوير أوضاع المنظمة من خلال الانضمام في مجموعات تهدف إلى البحث لإيجاد الحلول للمشكلات وتقديم حلول مرضية.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ خصائص إدارة الموارد البشرية ، وثيقة الصلة مع بعضها بعضاً، فهي دائماً تقوم بجهود متناسقة وفعّالة ، من أجل ممارسة الأعمال الإدارية بالطريقة السهلة والصحيحة ، كما أنّها تقوم بنظام واحد متكامل ومتربط وفقاً لنوعية الأنشطة والأعمال الممارسة ، وبالتالي ضمان حرية التواصل بينها ، وهذا يدلُّ على أنّ إدارة الموارد البشرية تهتمّ بالفرد اهتماماً كبيراً من أجل تطوير أدائه في العمل ، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة وفقاً لما يتماشى مع تطوير عمليتي التعليم والتعلم في الجامعات .

### (2-2-5) إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي

إهتم الإسلام بالموارد البشرية، ونظر إليها على اعتبار أنّها الحياة الطيبة ، فهو بهذه النظرة قد سبق وفاق كافة المفاهيم السابقة له وما آلت إليه وما اختلف في مسماها، فهو لا يولى الثروة اهتمامه بقدر ما ينظر إلى صانع تلك الثروة وهو الإنسان الخلاق المبدع، ذلك المخلوق الذي بيده صنع الثروة وفي الوقت ذاته لا تصنعه الثروة، وكونه أكرم مخلوق خصّته الله تعالى على وجه الكرة الأرضية وسخر له الله الكون خادماً لا

مستخدماً فقال تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً﴾ (سورة الإسراء. 17: آية 70)

وتتجلى الرؤية التنموية في الإسلام من فكرة إستخلاف الإنسان، وفلسفته في العلاقة الكامنة بين الإنسان والكون والخالق ، فهذا المفهوم يجمع بين كلٍ من التنمية الروحية والمادية، ويرفع من شأن النفس الإنسانية إلى أعلى المراتب ويجعلها موضع التكرم الذي يليق بها، والذي يمكنها من أداء دورها في إعمار الكون وإخلاص العبودية للخالق عز وجلّ وحده لا أحد سواه (دوابة، 2007: 4)

أشار حارب (2009م) إلى أنّ العمل هو الذي تدور عليه عملية إدارة الموارد البشرية، حيث أنّ الإنسان الذي يؤدي عمله يتطلب منه كشرط مسبق أن يكون كفوءاً مهنياً وعقلياً وتربوياً بحيث يمكنه ذلك من القيام بدوره في المهام والوظائف العملية. ونجد أن الإسلام اهتم بهذا الموضوع وحثّ عليه سواء كان عملاً تعديلاً أو مهنياً ورفع قيمة العمل لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا. أُولَئِكَ لَهُمْ جَنَّاتُ عَدْنٍ يَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ يُحَلَّوْنَ فِيهَا مِنْ أَسَاوِرَ مِنْ ذَهَبٍ وَيَلْبَسُونَ ثِيَابًا خُضْرًا مِّن سُندُسٍ وَإِسْتَبْرَقٍ﴾. (الكهف. 18: آية 30)

وحثّ النبي (صلى الله عليه وسلم) على العمل فقال: ما كسب الرجل كسباً أطيب من عمل بيده، وما أنفق الرجل على نفسه وأهله وولده وخادمه فهو صدقة. (الحديث: سنن ابن ماجه. تح: محمد فؤاد عبد الباقي،

دار إحياء الكتب العربية، باب الحث على المكاسب: ج 2/ص 273)

ويرى العاني (2002: 31) بأنّ التغيير هو سنة هذه الحياة ومطلب أساسي فيها ولكن التغيير الذي نقصده هنا هو ما يحقق النفع والخير والصلاح للإنسان، فهو ليس مطلباً لذاته، وإنما لغاية إيجابية سامية يعمل من أجل تحقيقها، ولهذا فقد أوجد الله إداره التغيير فهو القادر على كل شي بإرادة الإنسان ، فقال تعالى: ﴿ أَنْ اللَّهُ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾. (الرعد. 13: آية 11)

وأشار حارب (2009م) إلى أنّ مهمة تنمية الموارد البشرية تقوم على إصلاح الفرد بحيث يكون عنصراً فاعلاً عاملاً لخدمة دينه ومجتمعه والبشرية جمعاء، وقد أنتشر مفهوم تنمية الموارد البشرية في كلّ بلدان العالم، وتوّجّدت رؤية الجميع حول أن غاية ما تسعى له هذه التنمية هو إصلاح الإنسان، إلا أنّ مفهوم الإصلاح يختلف من مجتمع إلى مجتمع ومن دولة إلى أخرى، وإذا كان المقصود لدى الجميع إصلاح مهاراته ومعارفه وإمكاناته، فإنّ الإسلام نظر إلى عملية الإصلاح نظرة شاملة إذ يمتد الإصلاح إلى إيمانه وأخلاقه وسلوكه ومعاملاته، ولذلك كانت رسالات الأنبياء جميعاً تقوم على الإصلاح انطلاقاً من قوله تعالى: ﴿ أَنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أَنِيبُ ﴾ (هود. 11: آية 88)

أنّ مفهوم إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي يتخطى المنظور المادي، وتحقيق الرفاهية التي تتجلى فكرتها في العمل على إشباع متطلبات الجسد ويمتدّ إلى طلبات الروح والعقل التي لا تغل عن الناحية المادية في الحياة. فالإنسان بواسطة عقله يصنع الماديات فقد نجد الماديات إلا أننا نفتقر إلى الإنسان المفكّر المتحضر فقد سبق الفكر المادة (عويس، 2005: 219) .

## (2-2-5-1) هدف إدارة الموارد البشرية:

تغير هدف إدارة الموارد ليكون محوره الإنسان وقد ظهر ذلك في تقرير الموارد البشرية (1990م) وتقرير التنمية الإنسانية (2002م) الصادرين عن البرنامج الأنمائي للأمم المتحدة، وما تلاهما من تقارير. كما أن البنك الدولي الذي كان يساند النمو الاقتصادي الكمي منذ الثمانينيات بوصفه هدفاً رئيساً للتنمية أعلن في تقريره عن التنمية لعام 1991م: أنّ التحدي أمام التنمية هو تحسن نوعية الحياة، خاصة في الدول الفقيرة، أنّ أفضل نوعية حياة هي التي تتطلب دخلاً عاليه ولكنها في الوقت نفسه تتضمن أكثر من ذلك، تتضمن تعليماً جيداً ومستويات عالية من التغذية والصحة العامة وفقراً أقل، وبيئة نظيفة، وعدالة في الفرص، وحرية أكثر للأفراد وحياة ثقافية غنية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية في الإسلام بشكل عام إلى إيجاد وتحقيق الأمن المادي المتمثل بالجوع، والمعنوي المتمثل بالخوف لقوله تعالى: ﴿لِيُعْبَدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ \* الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَأَمَّنَّهُمْ مِنْ خَوْفٍ﴾. (قريش. 106: آية 2). فيكمن هدف الإسلام الأسمى من وراء عملية التنمية تحقيق حياة طيبة كريمة لكلّ إنسان لقوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحاً مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾. (النحل. 16: آية 97) حياة تملؤها المودة والرحمة ويعلوها شعار الأمن والعدل والحرية والمساواة، ولا يسودها الجوع والخوف والكرهية والبغضاء والأثرة، تراعي العدل في تقسيم الثروة حتى

لا يكون المال دولة بين الأغنياء وحدهم (دوابة، 2007 : 5)

## (2-2-5-2) مقياس إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي:

يسر ومهد الله تعالى سبل العيش للإنسان واهتم بتكوينه وربط ذلك بالسعى للعمل، والأخذ بالأسباب، والتوكل عليه مع الإيمان بالله فقال تعالى: ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴾ (سورة الملك. 67 - آية 15). فقد سطر تاريخ المسلمين بمواقف بطولية للأمة الإسلامية في اقتصادها وازدهارها بالمعرفة وفاضت بيوت المال بالأموال فلم يجد الخلفاء من الفقراء من يعطوه فزوجوا الشباب، وعثقوا العبيد والإماء. (الندوة الفكرية في التنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، 2001م)

وقد أكد عبد الرحمن (2003م) أن الإسلام يهدف إلى إيجاد متطلبات الحياة الكريمة بما يمكنه من العيش في سعة ويكتفي عن الاعتماد على غيره، وهو ما يعرف بحد الكفاية لا حد الكفاف، فإن حد الكفاف يتمثل في توفير ضرورات المعيشة للفرد بما يسمح له بحق البقاء على قيد الحياة بحيث يوفر مستوى متواضعاً وبسيطاً من الرفاهية، أما الإسلام فيعمل على توجيه التنمية على رفع مستوى معيشة الفرد بما يضمن توفير حد الكفاية لجميع الأفراد بحيث يكون كل فرد قادراً على الأتلاق على من يقول:

ويتضح مما سبق أن مؤشر الموارد البشرية يعكس الجوانب المادية والروحية في البلدان الإسلامية بما يكفل تحديد مشاكله والعمل على حلها، فقد أشار النبي صلى الله عليه وسلم مؤشراً مركباً للتنمية البشرية بالبلدان الإسلامية يتكون من عدد من المتغيرات في قوله: من أصبح منكم آمناً في سربه، معافى في جسده، عنده قوت يومه فكأنما حيزت له الدنيا. (الحديث: البخاري. الأدب المفرد. حسن الخلق. باب من أصبح آمناً في

وأشار (دوابة، 2007: 9-11) إلى أن هذا المؤشر يتكون من المتغيرات الآتية :

أ- المعرفة: تُعد المعرفة مؤشراً على تقدم الأمم وكما أنها مؤشر على زيادة القيمة المضافة، لقوله تعالى: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ (العلق.96:آية1). فعندما نعمل على إدارة الموارد البشرية تأتي في أولوياتها المعرفة بما تتضمنه من محو الأمية سواء أكانت أمية القراءة والكتابة، أو أمية الكمبيوتر والإنترنت، أيضاً ما يقدمه العقل البشري من البحث العلمي في كافة المجالات فلا يوجد تناقض بين العقل والوحي. لقوله تعالى: ﴿يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ إِنَّ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ﴾ (الرحمن.55:آية33)

ب- الصحة: تُعد الصحة عنصراً فعالاً ومهماً في الإنتاج ومحدد رئيس للأنتاجية ورأس المال البشري، ويندرج في ذلك العمر المتوقع عند الميلاد ومدى انتشار الأمراض والعلل ومدى الاهتمام والرعاية والوقاية والعلاج، والمستوى الذي تخصصه الدولة من نسبة الأنتاج المحلي الإجمالي؛ حيث كان من دعاء النبي صلى الله عليه وسلم: اللهم عافني في بدني، اللهم عافني في سمعي، اللهم عافني في بصري. (الحديث: البخاري. الأدب المفرد. الأذكار. باب الدعاء عند الكرب: ج1/ص244).

ج- الأمن المادي: ويتمثل في توفير المتطلبات الأساسية للعيش من ماء ومسكن وما يسدّ لحد الكفاية لا الكفاف، ويُعده عن دائرة الفقر التي استعاذ منها النبي صلى الله عليه وسلم بقوله: اللهم إني أعوذ بك من الكفر والفقر. (الحديث: البخاري. الأدب المفرد. الأذكار. باب الدعاء عند الكرب: ج1/ص244). ومن هنا تبرز أهمية معرفة الدخل القومي وتوزيعه للوقوف على العدالة الاجتماعية. مع الأخذ بعين الاعتبار عوائد أنتاج المرأة في بيتها التي قد لا توليها مقاييس الاقتصاد الوضعي أهمية عند حساب الدخل القومي.

د- الأمن النفسي: يتمثل ذلك بإرساء مبادئ العدل والمساواة والشورى والحرية ، فإنّ توفير الطمأنينة ليس من الحاكم بل هو حقّ للمحكوم عليه على أساس أنّ الحاكم أجيراً عند رعيته، فالحرية في الإسلام حرية منضبطة بقواعد شرعية مراعية لحدود الآخرين ويندرج تحت هذا المتغير الحرية السياسية، وما تتضمنه من حقّ النقد وإنشاء الأحزاب ومنع الإعتقال والإستبعاد وكما يندرج تحت الحرية، الحرية الاقتصادية معتمدة بذلك على اقتصاد السوق؛ لتوفير فرص العمل وتوزيع الثروة بعدل ودون احتكار، كما يدخل في الحرية الحرية الإجتماعية المتمثلة في إنثناء الجمعيات الأهلية، وتحقيق التكامل لا التناحر بصورة تحكمها المساواة مع مراعاة الفروق الفردية الطبيعية بين الجنسين.

#### (2-2-5-3) واقع الموارد البشرية من منظور إسلامي في البلدان الإسلامية:

لا تزال البلدان الإسلامية يسيطر عليها الجهل والفقر والمرض ويعيش أبنائها في عداد الدول النامية بالرغم من صلاحية شريعتها لكلّ زمان ومكان إلى قيادة الأمم علماً وخلقاً إذا ما استمسكوا بها، ولصعوبة توفير معلومات وبيانات كافية عن إدارة الموارد البشرية في البلدان الإسلامية سوف نقدم ما توافر من بيانات عن الدول الإسلامية أو الدول العربية وذلك باعتبار الدول العربية ربما تعكس حال الدول الإسلامية. (الندوة الفكرية في التنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، 2004 م)

فعلى مستوى المعرفة يبلغ عدد الأميين من بين البالغين العرب حوالي 65 مليوناً ثلثها من النساء، وتوجد فجوة كبيرة بين مخرجات النظم التعليمية واحتياجات سوق العمل، وأصبح التعليم شكلاً بلا مضمون ويستخدم شبكة الإنترنت 0.6% من السكان فقط، ويبلغ انتشار أجهزة الحاسوب الشخصي 1.2% وبصورة عامة لا يزيد الاستثمار في البحث والتطوير عن 0.5% من الناتج القومي الإجمالي أي أقلّ من ربع

المتوسط العالمي ويبلغ متوسط نسبة البطالة 15% وهي من أعلى النسب في العالم ويبقى مواطن من كل خمسة مواطنين يعيش على أقل من دولارين أمريكيين في اليوم والناس في المنطقة العربية أقل إستمتاعاً بالحرية على مستوى العالم (هوابة، 2007: 12).

أنّ الدول الإسلامية مطالبة بإحداث تغييرات جذرية في التعليم بما يعمق المعرفة التي تُنشئ جيلاً متمسكاً بهويته، محافظاً على لغته، كما تعمل على ربط التعليم باحتياجات سوق العمل وأيضاً تغيير سياسات الحكم من خلال العمل على إيجاد ديمقراطية يشعر الأفراد من خلالها بجرية التعبير وأهمّ سواء أمام القانون، وإرساء مبدأ المساواة قيماً على سلوك القائمين على شؤون السلطة، كما توفر أحزاب سياسية لا تتحكم الدولة بإنشائها مع التأكيد على سلطة القضاء وأهميته والفصل بين السلطات والتداول السلمي للسلطة واحترام حقوق الإنسان المدنية والسياسية، وإعطاء مؤسسات المجتمع المدني حرية التعبير عن الرأي والاجتماع.

### (2-2-6) علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب عن بُعد

مع تطور الأعمال والمجتمعات والتوجه نحو الرقمية أصبح من الضروري معرفة كيفية استخدام المعلومات؛ لتمكين حياة الأشخاص والمهنيين من المعرفة وإدارتها، إذ أن العاملين هم أكثر الموارد قيمة لأي منظمة وما على المنظمة إلا أن تستثمر فيهم، وفي رأس المال الفكري لأثرها المعرفة التي يستخدمها العاملون في حلّ المشكلات، وإتخاذ القرارات، إذ يبنى رأس المال هذا بتراكم الخبرات الحقيقية والحدس والحكم والإدراك لذا نجد

أنّ هناك علاقةً بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا وإدارة المعرفة. كيوبت (2000.cupta)

ومن ينظر إلى طبيعة هذه العلاقة يجد أن هناك اشتراكاً متواصلاً بينهما فنجد أن الثورة المعرفية المتمثلة في إدارتها لها آثاراً هائلة في فكر، ومنطق إدارة الموارد البشرية حيث يمكن رصدها في الآتي (موقع إنترنت الموارد البشرية، 2012م)

أ- اكتشاف ما يختزنه الأفراد من معارف ثمينة تعود على المنظمات بالمنفعة من خلال توظيفها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل أهم مصدر من مصادر الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر الأفراد العاملين ضمن الأعمال التي تتطلب قدرات ذهنية في البحوث، والتسويق، وتطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، والعلاقات العامة، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات ومصممي المنتجات والعاملين في الموارد البشرية مثل المديرين وخبراء العلاقات الإنسانية ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محلي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية واخصائي الشؤون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

ب- الاستفادة من أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة استغلال ما تملكه من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لها ضمن استيعاب الظروف المحيطة، والكشف عن سبل تطويرها وإيجاد الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة، أو لإنشاء الفرص التي تنفع ومصالح الإدارة، وتضم تلك المصادر العملاء والموردين والموزعين وطوائف عديدة ممن لهم صلة متعلقة بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين، حيث أنهم ذخيرة مهمة للمنظمة كونهم يمتلكون "معرفة" أي أفكار، ومفاهيم، وتجارب، وقيم ومعتقدات، وتقنيات لا نجدتها في المنظمات، وبدأت إدارة الموارد البشرية في ابتكار أفضل الطرق

المناسبة لاستقطاب واختيار الأفراد الأكثر معرفة، وتعمل من جهة أخرى على إيجاد نوع من المشاركة والأنفتاح على مصادر المعرفة الخارجية من خلال إخضاعهم للمشاركة الجادة المنظمة، والمخطط لها مسبقاً في الفعاليات المتعلقة بالمؤتمرات والندوات وورش العمل وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تفسح فيها المجال للابتكار وتراكم من خلالها معلومات متجددة.

ج- إدراك حقيقة أن التكنولوجيا في تطور دائم وأن لكل عصر معرفة خاصة به ومن ما تحصده من معرفة للإدارة لابد أن يظهر أثرها على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها؛ لتحقيق الانسجام مع معطيات العصر وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي.

د- فهم طبيعة المعرفة وتفريدها عن غيرها من الموارد التي تسمح للإدارة التعامل فيها، فإنها تختلف عن غيرها إذ أنّها لا تقلّ بالاستخدام ولا تهلك بالتداول بل على العكس من ذلك فإنّ المعرفة كلما زاد أنتشارها بين الناس فإنها تنمو وتكبر وتتطور ويزيد انتشارها وتداولها بين الناس، ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بُعداً جديداً يهتم بفتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين جماعات وقطاعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النحو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول، والتعامل فيها

هـ- إدراك حقيقة أنّ الجانب الذي يشغل حيزاً ضمن أنشطة أي منظمة والواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمية ترتكز على المعرفة ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة والتي بدورها تعد ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث يمكن لأي منظمة الاستفادة من الأنشطة المعرفية من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة أو

اقتناء تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى ذات اختصاص فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي (الألفي، 2007م) :

أ- أن تجعل المنظمة كل تركيزها على مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في إيجاد تميز مشهود لها عند عملائها، مثلاً قواعد بيانات متميزة، وخبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوق، أما فيما يختص بباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية مهمة ومتخصصة في هذا المجال، وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة ليس لديها الصلاحيات لذلك التمييز وفي هذا المجال تعمل المنظمات جادة في العثور على ذلك المصدر الخارجي الذي يمنح لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتوفر المنظمة لإنتاج الخدمات المعرفية التي تميز هي بها.

ب- أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها، وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة، وهم مصدر تلك المميزات التي تمثل أساس تفعيلها ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي (محمد، موقع أنترنت المنتدى العربي للموارد البشرية 2006م):

أ- أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي تكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين

المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

ب- أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإمحاء مصادر المعرفة الكامنة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد، واستقطاب تعاونهم وأنفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة المثمرة، وطرح الآراء والمقترحات، ومن هنا تبرز مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية فهي ليست التحكم بالسلوك البشري والسيطرة على العلاقات بين شخصية بين الأفراد وإنما العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، وبعد ذلك إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدقيق المعرفة في كافة أنحاء المنظمة لتكوين "القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

ج- إن تركيز اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتخطى الفكر الإستراتيجي التقليدي الرامي إلى تحديد المتغيرات في المناخ؛ للحصول على الفرص والمعوقات، ومن ثم الإعداد لها إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي كونه الملهم للمعرفة المتجددة النابعة من عناصره المختلفة والتي تعد عنصراً لتحديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة، وتطوير الرصيد المعرفي بها، ويمتاز المناخ الخارجي باحتوائه على مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر إبداعاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى.

د- إن إيجاد بيئة مناسبة لتخليق المعرفة التنظيمية تحتاج إلى التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر إنسجاماً مع معطيات عصر المعرفة.

ه- الانتقال من العمل الفردي في أنماط التنظيم إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة ، ونتيجة لهذه

التحولات يمكن الانطلاق، وإيجاد منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أنّ العلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية علاقة وثيقة الصلة

حيث أنّ التكنولوجيا هي في الأساس المكون الأول، والرئيس للمورد البشري المتمثل في العنصر

الإنساني (الأفراد) فهم وحدهم الذين يحملون معنى المعرفة وأساسياتها والطريقة التي يتم تنفيذها والتصرف بها

على أرض الواقع كما أن الفكر الإداري الحديث احتوى على العديد من المفاهيم والتوجهات المهمة التي

ظهرت على العالم المعاصر ومن بينها التدريب عن بُعد الذي يمثل إتجاهاً جديداً وفريداً في هذا العالم إذ كان

له الأثر الكبير في تحويل الموارد البشرية لتصبح موارد فعالة ومتعلمة ذاتياً.

## (2-3) التنظيم الإداري

## (2-3-1) مفهوم التنظيم الإداري

يعتبر التنظيم عملية إدارية أساسية تقتضي دراسة هيكل الإدارة وأهدافها، ومهامها، ومسؤولياتها، وأساليب وطرق العمل بها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها بأقلّ كلفة ممكنة وأقصر وقت وأكبر إنتاجية، وهذا ما يستلزم تحديد أوجه النشاطات المتنوعة وتجميعها بشكل يساعد على سهولة أدائها (جيش، 1999: 65)، أن كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية، صناعية، تعليمية، سياسية، رياضية ... إلخ. ولكن هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلفت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية المعرف للتنظيم ولكن جميع التعريفات تؤدي إلى نفس المعنى وفيما يلي نسوق عدة تعريفات للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة:

يرى جوردن (1990: 176) أن وظيفة التنظيم ضرورية للمدير في جميع المستويات، فالتنظيم يعني تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاطات المنظمة في وحدات إدارية، وطبقاً لمبادئ وأسس معينة، وتحديد خطوات المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام، وذلك بهدف إيجاد هيكل ذي فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة.

وعرف محمد موفق (2004: 91-92) التنظيم بأنه عملية التنسيق بين الوظائف، والأفراد، والموارد الطبيعية من أجل تنظيم العلاقات الرسمية الأساسية على السلطة والمسؤولية والمساءلة، ويوجد أربعة أنواع رئيسية للتنظيم، وهي :

أ- التنظيم التنفيذي

ب- التنظيم التنفيذي - الاستشاري

ج- التنظيم الوظيفي

د- التنظيم الشبكي.

وعرفه سويسبي (1995: 101) بأنه: إنشاء علاقات فعّالة بين الأفراد بشكل يمكنهم من العمل الجماعي بطريقة أكثر فعالية وتمكّينهم من تحقيق إشباع لحاجاتهم .

ويرى جريفين أنّ التنظيم هو: تلك العملية التي يتم بمقتضاها الترتيب للأفراد والموارد المادية في مجموعات مهيكلّة لتنفيذ الخطط، وتحقيق أهداف المنظمة. (Griffin.1999:258)

ويرى فهمي وعثمان (2002: 371) أنّ التنظيم هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق اغراض متفق عليها.

ويرى عساف (2000: 131) أنّ التنظيم هو عملية بناء النظام الإداري القادر على تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

ويرى الباحث أنّ معنى التنظيم الإداري هو: عملية تستهدف جمع المهام والوظائف بهدف إنشاء وحدة تنظيمية إدارية بقصد تحقيق هدف معين، أو عملية تنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

## (2-3-2) أسباب التنظيم الإداري:

يرى الصحر، عبدالفتاح (2003: 202) الحاجة إلى التنظيم للأسباب الآتية:

أ- إنَّ عدم وجود تنظيم إداري لأي مُنظمة يؤدي إلى الفوضى والإرباك في تصنيف العمل وتحديد أهميته، وفي توزيعه بين الأفراد العاملين، الذي قد يترتب عليه إعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- إنَّ عدم وجود تنظيم إداري يؤدي إلى أن تبالغ كلّ وحدة إدارية في المنظمة في أهمية الدور الذي تؤديه، ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى.

ج- أن عدم وجود تنظيم إداري يؤدي إلى سوء توزيع في القوى العاملة للمنظمة، فقد توضع الكفاءات العليا في أعمال أقلّ مما تتطلبه هذه الأعمال مع كفاءات.

## (2-3-3) أهداف التنظيم الإداري:

يرى عصفور (1999: 13) أنَّ التنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا الآتية:

أ- يعمل التنظيم على تحديد الإختصاصات والمسؤوليات بشكل واضح بين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، بحيث يفرض لكلّ إدارة أو قسم إختصاصاتها وعلاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، كما أنه يحدد لكلّ وظيفة ولشاغلها من الموظفين الواجبات الأساسية والفرعية؛ والعلاقات بالوظائف الأخرى وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية، فلا يحدث تداخل في الإختصاصات بين الوحدات الإدارية ولا بين الموظفين العاملين فيها، وبالتالي القضاء على الإزدواجية والتداخل في الأعمال.

ب- يعمل التنظيم على تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية بوضوح بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.

ج- يحقق التنظيم التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة وبين الموظفين العاملين فيها بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة بوصفهم فريق عمل واحد، وليس بوصفهم مجموعة أفراد أو وحدات منفصلة عن بعضها.

د- يوفر التنظيم رقابة إدارية فعّالة على القيام بالأعمال في المنظمة.

هـ- يعمل التنظيم على توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون والاختيار بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها.

و- ينظم التنظيم سير العمل في المنظمة، ويحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاءة والفعالية.

#### (2-3-4) أهمية التنظيم

للتنظيم أهمية بالغة في نجاح أي مؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية، فالغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وتنظيم هذه الأوجه من النشاطات في وحدات يمكن أن يقوم بها العاملون، ويرى ماهر (1997: 221) أن للتنظيم أهميته للأسباب

الآتية:

أ- التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات

يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال والتوزيع النسبي للسلطة المتاحة بداخل هذا التنظيم وهذا الهيكل يوضح حجم السلطة المتاحة لكل جزء وفرد داخل التنظيم، ويحدد أيضاً نوع هذه السلطة.

#### ب- التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات

يحدد هيكل التنظيم أي من الأجزاء أو الأفراد يتصلون ببعضهم بعضاً ولأي غرض، وإضافة لذلك فهو هيكل لانسياب المعلومات بين الأجزاء والأفراد المكونين للتنظيم، وذلك لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها المعلومة، وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.

#### ج- التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع.

يضمُّ الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتمُّ بها التنظيم، ويحقق من خلالها أهداف المؤسسة كالخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية على سبيل المثال.

#### د- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية

يضمُّ هيكل التنظيم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه وإتخاذ قرارات.

## (2-3-5) فوائد التنظيم الإداري:

يمكن تلخيص فوائد التنظيم كما يلي:

أ- تحديد أدوار العاملين بحيث يعرف كلّ موظف العمل المطلوب منه القيام به، مما يحول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود وهي من أهمّ مشاكل العمل في مختلف المنظمات والوحدات الإدارية.

ب- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم بحيث يعرف كلّ موظف تبعيته الإدارية، ولا يمكن التقليل من قيمة هذا الموضوع، وذلك لأنّ تحديد السلطات والصلاحيات يعتبر أحد أهمّ وسائل تقنين النزاعات أو الحدّ منها وضمان إنسيابية العمل.

ج- توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي ومقنن، رغم أنه لا ينفي ولا يستطيع أن يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التي يعكسها التنظيم غير الرسمي في أيّ تنظيم.

د- توضيح معايير الأداء المقبولة لكلّ نوع من الأعمال، إذ أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول. (القريوتي. 2004: 221).

ولخص أبوقحف (2002: 345) فوائد التنظيم على النحو الآتي:

أ- جعل كلّ عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها، فعمل كلّ عضو محدد ومن ثمّ يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، ويؤدي هذا إلى التخفيف من سوء الفهم والخلط بين العاملين.

ب-يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديداً واضحاً، فكلّ عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقاته التنظيمية بروؤسائه ومرؤوسيه.

ج-يساهم التنظيم أيضاً في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك، كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات المادية.

د-يساهم التنظيم الفعال في تجنب مشكلات متعددة مثل الإزدواج في العمل، وشيوع المسؤولية أو التهرب منها، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، والتداخل في الاختصاصات.

هـ-يساعد التنظيم في تسهيل تدفق العمل وتعلّقه، ويزود العاملين ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الرقابة وغيرها.

### (2-3-6) عناصر التنظيم الإداري

أشار (الشيخ سالم وآخرون. 2002: 129) إلى أن التنظيم الإداري يشتمل على العناصر الآتية:

أ-الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها والتي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة.

ب-الأفراد أو العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.

ج-الأماكن أو الموارد المتاحة للمنظمة، وتشمل المواد، والمال، والمعلومات، والتكنولوجيا.

د-النظم والإجراءات أو الطرق والخطوات والمراحل المخططه لأداء الأعمال أو الأنشطة.

هـ- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة، وتحديد علاقاتهم الوظيفية، وخطوط الاتصال.

و- تحديد السلطات والمسؤوليات لكلّ مركز وظيفي.

ويرى (القريوتي. 2001: 195) عن منتزج (Mintzberg) أنّ العناصر العامة للمنظمة الإدارية تتحدد

في خمسة عناصر، وهي:

أ- العاملون الأساسيون: ويقصد بهم العمال اللذين يقومون بالأعمال الإنتاجية، ويشكل هؤلاء القاعدة

العريضة في أي تنظيم.

ب- الإدارة العليا: يكون العاملون في هذا المستوى من الإدارة مسؤولين عن وضع الإستراتيجيات، ونجاح

التظيم.

ج- الإدارة الوسطى: وتتكون من المشرفين ورؤساء الإدارات الوسطى، وتمثل حلقة الوصل بين الكادر

الأساسي والإدارة العليا.

د- الفنيون وهم أعضاء الجهاز الفني المتخصص اللذين يتحملون المسؤولية عن النواحي الفنية التي تحتاج

لخبرات تخصصية.

هـ- الاستشاريون: وهم الأشخاص اللذين يقدمون خدمات مساعدة لتسهيل عمل الآخرين.

ومما سبق يتّضح أنّ هناك شبه إتيافاق على عناصر التنظيم متمثلة في الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة؛ لتحقيق أهدافها وكذلك العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية، والإمكانات والموارد المتاحة للمنظمة فضلاً عن النظم والإجراءات أو الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة، وكذلك الهيكل التنظيمي الذي يوضح أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة، وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال إضافة إلى تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

(2-3-7) مبادئ التنظيم الإداري:

لخصّ أبوتحف (2002، 364) مبادئ التنظيم على النحو الآتي:

**مبدأ تحديد الهدف:** يعتبر تحديد أهداف المنظمة هي نقطة البدء، وأساس إنجاز أي وظيفة، فتحديد الهدف ضرورة للممارسة الجيدة للوظائف الإدارية وتوحيد كافة الجهود، وحشد الموارد بالمنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف.

**مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** يشكل تقسيم العمل والتخصص ضرورة لعدة أسباب من بينها:

أ- تعدد وتشعب مجالات المعرفة مما يصعب على فرد واحد الإلمام بها.

ب- أنّ الطاقة الذهنية والبدنية للفرد محدودة، ومن ثم لا يستطيع فرد واحد الاضطلاع بكافة

الأنشطة.

ج- ضيق الوقت المتاح أمام الفرد لإنجاز الأنشطة والمهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

د- كلما زادت درجة تقسيم العمل والتخصص أدى هذا إلى ارتفاع درجة الدقة في العمل، وكذلك السرعة في إنجازها مما يترتب عليه ارتفاع الإنتاجية.

### مبدأ الوظائف

على ضوء هذا المبدأ يجب أن تنشأ التنظيمات حول الوظائف وليس حول الأفراد، فبناء التنظيمات حول الأفراد تعني ارتباط حياة التنظيم المعين بحياة الفرد أو مدى بقائه واستمراره في العمل بهذا التنظيم ، ومن ثم ففي حالة الوفاة أو الإحالة على المعاش أو الاستقالة مثلاً، فهذا يعني أنهيار التنظيم، لذلك يجب البدء بتحديد الوظائف ثم البحث عن الأفراد الذين تتواءم قدراتهم مع هذه الوظائف لتسكينهم فيها.

### مبدأ تفويض السلطة

يرتبط تفويض السلطة عادة بدرجة المركزية المطلقة، وإذا كانت السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين فإنها بذلك تمثل الأداة الأساسية لإنجاز الأعمال بواسطة الأفراد، أي إنها أداة المدير في تنفيذ الأنشطة وبلوغ الأهداف ويعني تفويض السلطة التنازل عن جزء من صلاحيات فرد معين في ممارسة السلطة لفرد آخر حتى يتمكن الأخير من إنجاز الأنشطة المناطة به.

### مبدأ تساوي السلطة و المسؤولية

أي تناسب سلطة المدير مع مسؤوليته بحيث لا تكون المسؤولية أكبر من السلطة المفوضة إليه أو تكون السلطة أكبر من المسؤولية، وللسلطة ومدى تحمل المسؤولية حدود يجب أن تحدد بصورة واضحة فالرئيس له

حقّ الطاعة على مرؤوسيه طالما أنّ أوامره وتعليماته في نطاق العمل المناط بهم، أما إذا قام هذا الرئيس بإصدار أمر لأحد مرؤوسيه للقيام بعمل مخالف للقانون أو اللوائح المعمول بها أو فوق طاقة المرؤوس وقدراته فإنّ هذا الأمر سواجده بالرفض.

### مبدأ وحدة التوجيه

أي أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، ويعني ذلك أن لا يكون مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد حتى يمكن تجنب الآثار السلبية المحتملة الآتية:

أ- تضارب الأوامر أو التعليمات الصادرة من الرؤساء للمرؤوسين.

ب - صعوبة تحديد المسؤولية أو شمولها.

ج- حيرة المرؤوس بين أيّ من الأوامر يقوم بتنفيذه، الأمر الذي قد يؤدي إلى التأخر في إنجاز الأنشطة.

### مبدأ ديناميكية التنظيم

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة، سواء في البناء التنظيمي، وتكوين الوحدات التنظيمية، أو

الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل وغيرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم، والمرونة هنا ضرورة

يفرضها واقع التغير المستمر والتراكم والتداخل.... إلخ.

وبين العوامل البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فاستمرار التنظيم وبقاؤه يتوقف إلى حد كبير على كثير من العوامل من أهمها مدى قدرته على التكيف مع ظروف البيئة، والتغير في أهداف ونشاطات المنظمة ومن ثم يجب أن يكون مرتبطاً بالقدر الذي يستوعب ويواكب هذه التغيرات من وقت لآخر.

### (2-3-8) مقومات التنظيم الإداري:

لخص حبيش (1999: 69) عن هوايتي (Hawati) مقومات التنظيم فيما يلي:

#### 1- تكوين الجهاز الإداري

يتطلب تكوين الجهاز الإداري المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة لأي منظمة إدارية القيام بتنفيذ الخطوات الآتية:

أ- تحديد وحدات الوظائف: يتكون هيكل أي وحدة إدارية من مجموعة من الوظائف يشغلها عدد من الموظفين ويستلزم تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة لأي منظمة أو وحدة إدارية تقرير نوع وعدد ومستوى هذه الوظائف ومن ثم العمل على إستحداثها وفقاً للأداة التي تحددها الوحدة الإدارية.

ب- تصنيف الوظائف وتقييمها: بعد تحديد الوظائف اللازمة للوحدة الإدارية لا بد من وصف هذه الوظائف بهدف تحديد اسم كل منها وأختصاصاتها والمؤهلات اللازمة لشغلها ثم ترتيب هذه الوظائف في مجموعات وفتات ورتب مختلفة استناداً إلى اختلاف واجباتها ومهامها، والمؤهلات اللازمة لشغلها وأخيراً تقييم هذه الوظائف.

ج- شغل الوظائف: بعد تحديد الوظائف واستحداثها و وصفها وتقييمها، يستلزم شغلها بموظفين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لكي يقوموا بالمهام الموكولة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يتكون الجهاز الإداري المطلوب.

## 2- تكوين الوحدات الإدارية:

تتطلب هذه العملية تكوين الوحدات الإدارية الفرعية (التقسيمات التنظيمية للوحدة) وذلك بتجميع الوظائف المناسبة وفقاً لمتطلبات التخصص ومهام وأعمال كل وظيفة في تقسيم تنظيم معين.

وتختلف هذه الوحدات الإدارية والتقسيمات التنظيمية التي تتكون منها كل وحدة إدارية باختلاف الأنظمة والدول.

## 3- التسلسل الإداري

يعتبر مبدأ التسلسل الإداري من أهم مبادئ التنظيم الإداري، لأن نجاح أي تنظيم إداري يتوقف على كيفية أداء الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وكيفية تلقي الأوامر والتعليمات ومن ثم كيفية تنفيذها.

## 4- توزيع السلطة الإدارية:

بعد أن يتم تكوين الوحدات الإدارية وتحديد خطوط الاتصال بين القائمين عليها يجب توزيع السلطات عليها (من صلاحيات، ومهام)؛ لكي تمارسها لتحقيق الهدف المرسوم لها.

## 5- التنسيق بين الوحدات الادارية

يُعَدّ التنسيق من أهمّ واجبات الرئيس الإداري ويهدف إلى منع التكرار والتعارض والتنازع والمنافسة في العمل، وبالتالي يسعى إلى تحقيق التوافق والأنسجام ضمن المؤسسة الواحدة أو الوحدة المختصة.

ويضمن التنسيق تحقيق أهداف الإدارة بأقصر وقت، وبأقل تكلفة وبأكثر إنتاجية وقد تزايدت أهميته بعد أن فرضت وجوده طبيعة العمل الإداري نتيجة تكاثر المؤسسات والإدارات وازدياد عدد موظفيها وتشعب أعمالها واختصاصاتها.

### (2-3-9) خصائص التنظيم الإداري:

أشار آلان وأيدن (Alan and Aidan, 1999:314) إلى أنّ التنظيم الإداري المثالي يتميز بالخصائص التالية في تحديد نمط العمل والسلوك:

- أ- تحديد مجالات التخصص الوظيفي رسمياً، وتقوم القواعد واللوائح بتنظيم تلك المجالات الوظيفية.
- ب- توزيع الأعمال على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية.
- ج- توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة، وتحدد هذه القواعد مقدار السلطة التي تمنح لعضو التنظيم ونوع تلك السلطة.
- د- تحديد طرق وأساليب العمل لتنفيذ المهام والواجبات، ولا يعين في التنظيم إلا من يمتلك المؤهلات اللازمة لأداء المهام.

هـ- تقسيم التنظيم إلى عدة مستويات تتخذ شكلاً هرمياً بحيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.

و- يوجد كادر من الموظفين يحتفظ بالوثائق والمستندات، وتعتمد إدارة التنظيم على تلك المستويات الدنيا.

ز- ينفصل العمل الإداري عن المصلحة الخاصة للموظف ويتصدر العمل الإداري كل نشاطات وجهود الموظف.

ح- تحتاج الإدارة المكتبية إلى خبرة ومهارة وتدريب وتستخدم الإدارة القواعد والتعليمات للعمل التي يتعلمها ويفهمها ويطبقها الموظفون وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات ارتفعت خبرته وكفاءته وأداؤه .

### (2-3-10) خطوات التنظيم الإداري

أشار الشامي ونيو (2001: 170) إلى أن هناك عدة خطوات لا بد من مراعاتها عند إعداد التنظيم الإداري وهيكل أي منظمة، وهي:

أ- تحديد وتعريف الهدف حيث أنه لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأي منظمة وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة وأهدافها، حيث أن أهداف المنظمة تحدد ملامح التنظيم وإطاره الذي سوف يسعى لتحقيقه بكل الوسائل وأقل التكاليف.

ب- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها ولا شك أن بعض هذه الواجبات وأوجه النشاطات سوف تكون رئيسة وبعضها ثانوية ولكن يجب تحديد كل منها.

ج- تجميع أعمال ووظائف المنظمة المتشابهة في وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها؛ لتجنب الازدواج والتدخل في العمل والمهام، وأوجه النشاطات التي تؤديها وحدات مختلفة، فكثيراً ما يسبب الازدواج في العمل والواجبات نوعاً من الالتباس ويبدد الجهود والآمال ويؤخر اتخاذ القرارات في العديد من الأمور.

د- تحديد اختصاصات الأقسام والوحدات التابعة للمنظمة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل أعباءها كما يجب أن يقتزن تحديد الاختصاص تحديداً للسلطات التي تساعد في تحديد هذه الاختصاصات بشكل أفضل.

هـ- تحديد أفراد مهملين من ذوي الكفاءة في مجال اختصاص نشاط أي تشكيل تنظيمي لمزاولة وتنفيذ المهام والأعمال التي ستناط بهم داخل القسم أو الوحدة.

و- تعريف كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة بواجباته وأختصاصاته وعلاقته بالآخرين في التنظيم الداخلي للمنظمة أو لأحد أقسامها ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام لما لذلك من أثر على نجاح عمل المنظمة.

ويرى فهمي وعثمان (2001: 170)؛ لكي يكون التنظيم رشيداً يجب أن يمر بالخطوات التالية التي

تتضمنها خطة التنظيم:

أ- وضع الأهداف والعناية بتحديدتها بوضوح وأيضاً وضع الخطط اللازمة لتنفيذها.

ب- تحديد الأنشطة الضرورية لتطبيق هذه الأهداف وتلك الخطط وتصنيفها.

ج- تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة ويعني ذلك تجميع هذه الأنشطة في وحدات تقوم كل منها بمجموعة من الأنشطة المتجانسة ضماناً لأفضل استعمال ممكن للموارد المالية والعنصر البشري.

د- تزويد كل وحدة إدارية بما يناسب نشاطها من وسائل مادية كأموال والمعدات والآلات وتحديد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذا النشاط بالمستوى المطلوب.

هـ- تنظيم علاقات العاملين بالوحدة الإدارية رأسياً وأفقياً وتفويض السلطة اللازمة لكل مدير حتى يستطيع أداء المهام الموكولة إليه وتحمل المسؤولية الناجمة عن هذا الأداء.

ويمكن القول بناءً على ما سبق أن التنظيم الإداري هو وسيلة لتطوير وتحسين الكفاءة الإنتاجية في الإدارة، فالمنظمة لا يمكن لها الاستمرار ما لم يكن لها تنظيم ناجح يحدد الوسائل والأهداف، ويوضح الأدوار والمراكز ويعمل على التناسق والارتباط بين كافة الأجهزة العاملة.

## (4-2) الهيكل التنظيمي

### (1-4-2) المقدمة

نشأت المنظمات عندما وُحد الأفراد جهودهم؛ لتحقيق غرض مشترك فقد قامت المنظمات على قاعدة إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد للعمل معاً على تحقيق أهداف معينة، وبذلك فإن المنظمات توجد عندما تعمل مجموعة مختارة من الأفراد بشكل تناسقي لإنجاز هدف محدد وبسبب ذلك فإن المنظمات هي أدوات اجتماعية مستمرة؛ ليتمكن المجتمع من خلالها من الحصول على أشياء لإشباع الحاجات. (عقبلي والمؤمن، 1993: 73). وحظيت دراسة التنظيم بصفة عامة باهتمام مطرد منذ فترة طويلة نسبياً، نظراً لتعدد

تأثيره على مجالات المعرفة المختلفة، فهو على سبيل المثال موضع اهتمام الاقتصاديين وعلماء النفس والاجتماع وعلماء الهندسة.

ومن ناحية أخرى ينظر إلى التنظيم من الجانب الإداري على أنه أحد الوظائف الأساسية للإدارة بجانب التخطيط والرقابة والقيادة، وبما أنّ التنظيم يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط هذا بالهيكل التنظيمي، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، ويرأس كلّ وحدة إداري مسؤول عمّا يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وقد اهتم القائمون على التنظيم ببناء هيكل علاقات للسلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على تحقيق التنسيق على المستويين الأفقي والعمودي. (حنفي. 2006 : 223)

ومن هنا فإنّ الهيكل التنظيمي يحدد كيفية تقسيم مهام العمل بشكل رسمي وتجميعها والتنسيق فيما بينها حيث ينبثق عن هذا الهيكل ستة عناصر رئيسية يجب على المدير أن يأخذها بعين الاعتبار وهي: التخصص وتكوين الوحدات التنظيمية، وسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف، والمركزية، واللامركزية. روبين وجودج.

(Robbins and Judg. 2007 :216).

## (2-4-2) تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق الكتاب والباحثون في علم الإدارة على تعريف واحد جامع للهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدّموها من حيث الشمولية والعمق.

فيعرف دافت (190: 2007 . Daft ) الهيكل التنظيمي بأنه: الإطار الذي يحدد كتابة التقارير الرسمية والمتضمنة عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف للمديرين والموظفين، وكذلك تقسيم الأفراد وتوزيعهم على الأقسام المختلفة، إضافة إلى تصميم أنظمة للتأكد من وجود اتصال وتنسيق، وتكامل فعّال للجهد بين الأقسام.

ويقول روبينس (5:2003 Robbins ) إنّ الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتمُّ من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

أما ستونار و فريمان (312: 1992 Stoner and Freeman ) فقد عرّفا الهيكل التنظيمي بأنه: الطريقة التي يتمُّ بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها.

وعرّفه طه (2007: 404) بأنه إطار يتمُّ من خلاله التعرف على العلاقات التبعية بين أفراد المنظمة ونطاق الإشراف المطبق داخله وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام العمل.

ويشير بلو وهيل (85: 1992 Blau and Hall ) إلى أنّ الهيكل التنظيمي عبارة عن توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية والتي تؤثر على علاقات الأدوار وهؤلاء الأفراد.

وعرّفه الخشروم ومرسي (1999: 198) بأنه: الإطار الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية

المختلفة داخل المنظمة .

وقام ( Mescon , et al1999:213 ) بتعريفه بأنه إطار يتمكن المديرين عن طريقه من توزيع المسؤولية وإمكانية محاسبة العاملين وتوزيع سلطه اتخاذ القرارات.

ويرى العقيلي والمؤمن (1993:60) بأن الهيكل التنظيمي هو النسيج الرابط بين عناصر المنظمه ومكوناتها، وبالتالي فهو الوعاء الذي يتم من خلاله تنفيذ الأعمال والمهام والواجبات المختلفة ومن خلاله تتحرر المستويات الإدارية والمسؤوليات والصلاحيات ومن خلاله تمارس العملية الإدارية بكاملها.

وعرّفه الظلاعن (2005: 135) بأنه: الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها.

وكذلك (Gibson,2006:394) بيّن أنّ الهيكل التنظيمي هو نظام الوظائف ومجموعات العمل في المنظمة والذي يؤثر على سلوك الفرد أو المجموعة.

وعرّفه تشيرمنهورن (Schermerhorn, 1969) بأنه نظام المهام وكتابة التقارير والاتصالات التي تربط عمل الأفراد والمجموعات.

وبين الشماع (1999: 60) أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها، وفيها يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين التقييمات والأفراد وتحديد العلاقات الرسمية وتعيين عدد المستويات الهرمية وتجميع الأفراد في تقسيمات رسمية.

ويرى الباحث أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من الإدارة في مستوى من السلطة لاتخاذ القرارات وتوجيه سلوكيات مرؤوسيه، إضافة إلى توزيع المهام والأعمال على الموظفين بناء على تخصصاتهم وخبراتهم العملية.

### (2-4-3) أهمية الهيكل التنظيمي

إنَّ أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام الرئيسية والتي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومع أنَّ الكتاب لم يتفقوا على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده، إلا أنَّهم جميعاً يعتبرون أنَّ الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة. (القريوتي، 2006: 56).

فيعتقد سكوت (Scott: 1992: 133) أنَّ الهيكل التنظيمي يمكن أن يخدم ثلاث وظائف رئيسية، وهي:

أ- إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ب- ضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة.

ج- ممارسة القوة واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المنظمة.

أما العقيلي و المؤمن (1993: 123) فيريان أنَّ الهيكل التنظيمي يُبنى من أجل:

أ- توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف في المنظمة وبالتالي تحديد مستويات السلطة والمسؤولية منها.

ج- تحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل بوصفها وحدة واحدة .

د- تحديد قنوات الاتصال وأنسياب المعلومات وحركتها في المنظمة.

ويشير دروكر (1978: 2001) إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال:

أ- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.

ب- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.

ج- المساعدة في اتخاذ القرارات.

ويرى الخشروم ومرسي (1999: 78) أن الهيكل التنظيمي الجيد يحقق مجموعة من الفوائد أهمها:

أ- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

ب- توضيح كيفية تدفق العمل.

ج- تجنب الإزدواجية في العمل والتعارض في المهام.

أما حنفي وقرياقص (2000: 43) فقد لخصا الحاجة إلى الهيكل التنظيمي فيما يلي:

أ- تحسين ورفع كفاءة ونوعية وجودة العمل المنظم.

ب- ترتيب وتسهيل عملية المساءلة.

ج-تسهيل عملية الاتصال.

وأوضح مسلم وعمر (2007: 19) أن الهيكل التنظيمي الجيد يحقق:

أ- تنسيق الجهود وتحديد الأدوار.

ب- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنظيم العائد منها.

ج- تحقيق التكامل بين حاجات العامل وحاجات المنظمة.

ومن هنا نلاحظ أن الهيكل التنظيمي هو قلب المنظمة، فالمنظمات يتمُّ تكوينها لتبقى وتستمرّ وتنمو ونظراً

لأنّ هدف المنظمة لن يتحقق بواسطة شخص واحد أو عدد من الأفراد يعمل كلّ منهم بطريقة مستقلة،

أهتمّ الكتاب والباحثين والمدرسين بالهيكل التنظيمي.

#### (2-4-4) مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

يبدأ تحديد وبناء الهيكل التنظيمي بتحديد أهداف المنظمة وأنشطتها الرئيسية اللازمة لتحقيق الاهداف ثم

تجميع هذه الأنشطة والوظائف في شكل تقسيمات تنظيمية بحيث ترتبط هذه التقسيمات فيما بينها

بعلاقات السلطة والمسئولية.

وقام دروكر (Druker 1999: 123) بتحديد المبادئ التنظيمية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم

الهيكل التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وهذه المبادئ هي:

أ- الشفافية: على العاملين أن يعرفوا كل شيء عن الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها، وذلك عن طريق توفير المعلومات لجميع المستويات الإدارية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الشفافية.

ب- وجود سلطة عليا في أعلى الهيكل التنظيمي تتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو الأساسية في المنظمة وهذا يحتاج إلى توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية العليا عن طريق الاتصالات العمودية و الأفقية بالمنظمة.

ج- تناسب السلطة مع المسؤولية: وهذا يتطلب توفير معلومات كافية لجميع المستويات الإدارية بما يتناسب مع مسؤولياتهم.

د- تسطيح المنظمة: أي جعل المنظمة منبسطة وليست طويلة ما أمكن ، من أجل الإسراع في عمليات اتخاذ القرار.

#### (2-4-5) أبعاد الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة و أشكال الهياكل التنظيمية عديدة ولاحصر لها، ويتكون الهيكل التنظيمي من التقسيمات الداخلية وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها. القريوتي(2006: 56) وفيما يلي أهم أبعاد الهيكل التنظيمي:

#### (2-4-5-1) درجة التعقيد

ذكر حريم. (2003: 290) أنّ هناك ثلاثة عناصر تكون درجة التعقيد وهي: التقسيم والتخصص الأفقي ، والتقسيم الراسي، والتقسيم الجغرافي ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها إزداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وبالتالي زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي.

والعكس صحيح، أمّا التقسيم الرأسي ، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً والعكس صحيح ، أمّا التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتّصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

#### (2-5-4-2) الرسمية

عرّف روبنس وكالتر (Robbins and Coulter 2003:216) الرسمية بأنها: درجة تنميط الوظائف ومدى قيام المنظمة بتوجيه سلوك موظفيها من خلال القواعد والإجراءات.

وأشار عقيلي والمؤمن (1993: 60) بأنها مدى الرسمية في أداء المهام، وتنبع من مستوى الثبات في أداء المهام، وينجم ذلك من درجة التوثيق و التدوين لمهام وفعاليات ونشاطات المنظمة، فكلما زادت عمليات التوثيق و التدوين زادت درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي وبالتالي زيادة درجة الثبات في الأداء و الالتزام به وقد استخدمت المنظمات (الرسمية)؛ لتحقيق معيارية السلوك، ضبطه والسيطرة عليه والتنبؤ به وبالتالي تخفيض درجة التباين في السلوك، ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد العاملين:

أ - إعاقه نمو الشخصية الناضجة و المبدعة.

ب- استبدال الأهداف ، حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة. (حريم .2003: 120)

وبذلك فإن درجة الرسمية تعبر عن مدى وجود مستندات مكتوبة لإدارة وتنظيم وتنسيق الأعمال في المنظمة ومن أمثلة ذلك سياسات العمل والإجراءات والقواعد واللوائح وبطاقات توصيف الوظائف ودليل ممارسة الأنشطة وغيرها.

(2-4-5-3) الاحترافية / المهية

هي مستوى العلم والتدريب الرسمي الذي يفترض أن يحصل عليه العاملون في المنظمة. دافت (Daft2007:190) فهي تعبر عن مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يشترط أن يحصل عليه العاملون في المنظمة .

وكلما زادت درجة المهية زاد عدد سنوات التعليم والتدريب والخبرة اللازمة للالتحاق بالعمل في المنظمة ، فالمستشفيات و الجامعات تحتاج إلى درجة أعلى من المهنة المطلوبة مقارنةً بغيرها من المنظمات كالمصالح الحكومية مثلاً ، (مسلم و عمر. 2007: 103).

لذا لجأت المنظمات إلى تدريب كوادرها البشرية من أجل رفع مستوى المهنة لديهم ، حيث يعمل التدريب على (ياغي. 2003: 112-113):

أ- تحسين مستوى الأداء لأفراد المنظمة وبالتالي رفع الكفاءه الإدارية والأنتاجية.

ب- تنمية معرفة أفراد التنظيم ومهاراتهم وقدراتهم وإتجاهاتهم في مجالات الأعمال.

ج- تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

د- خلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها.

وخلاصة القول تكون درجة المهنة للمنظمة مرتفعة عندما يتطلب شغل الوظيفة فيها خضوع الموظف لفترة طويلة من التدريب والتعليم، وبالتالي يتم قياس درجة احترافية كل منظمة من خلال احتساب متوسط عدد السنوات التي قضها الموظفون في التعليم والتدريب.

(2-4-5-4) المركزية

تعني المركزية قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي. روبينز (Robbins, 1990:104).

و وضح شيرميرهورن (Shermerhorn, 1996: 231) أن المركزية هي تركز السلطة لمعظم القرارات في أعلى مستوى من المنظمة، وأن اللامركزية هي توزيع السلطة؛ لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.

وتتمثل مزايا اللامركزية في أنها تحسن كثيراً من فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمات المختلفة حيث تتيح

للمستويات الإدارية الأقرب للحدث أو الموقف والتي يتوافر لها القدر الأكبر من المعلومات لاتخاذ القرار

الملائم، فهي في النهاية أكثر العناصر تأثيراً بنتائج القرار المتخذ، ولكن هذا لا يعني أن اللامركزية المطلقة

أفضل من المركزية، لأنها تؤدي إلى غياب التنسيق بين أقسام المنظمة إضافة إلى غياب الرقابة المركزية، وهو ما

ينعكس سلباً على الأهداف التنظيمية.

لكن مع تزايد حجم المنظمة وأعمالها، برزت حاجة المديرين إلى مزيد من العاملين لمواجهة عبء العمل المتزايد، وكذلك تفويض جزء من صلاحياتهم وسلطاتهم للمرؤوسين، وفي حال تفويض السلطات والصلاحيات تظهر الحاجة للتنسيق والمراقبة للتحقق من إنجاز هذه المسؤوليات بنجاح.

#### (2-4-6) مكونات الهيكل التنظيمي

قام مينتزربرج (Mintzberg. 1983) بتقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمات إلى خمسة أقسام وهي:

أ- العمليات الأساسية / القوة التشغيلية

تمثل قاعدة الهرم بالنسبة للمنظمة حيث تضمُّ الأفراد الذين يقومون بالأعمال الأساسية في المنظمة من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

ب- القمة الاستراتيجية / الإدارة العليا

تمثل رأس الهرم بالنسبة للمنظمة وبالتالي فهي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي لأنها تضمُّ الإداريين المسؤولين عن وضع الإستراتيجيات لتحقيق نجاح المنظمة.

ج- الخط الوسط / الإدارة الوسطى

تضمُّ مجموعة المديرين ورؤساء الأقسام الذين يربطون بين الإدارة العليا والقوة التشغيلية.

د- الجانب التقني / الجهاز التقني

تضمُّ الاختصاصيين والمهنيين الذين بدورهم يضعون المعايير والأسس الفنية لتنسيق أعمال المنظمة .

هـ- الجهاز المساند/ الوحدات الداعمة

يضمُّ الموظفين الذين يقومون بتقديم الخدمات الداخلية اللازمة للأقسام الأخرى.

هذا وقد بيّن مينتزبرج (Mintzberg, 1983) أن الإدارة العليا والإدارة الوسطى التنفيذية والقوة التشغيلية ترتبط فيما بينها عن طريق سلسلة من السلطات الرسمية ، أمّا الوحدات الاستشارية والوحدات الداعمة فهي تقع على جانبي هذا الكيان وخارجه، وبالتالي فهما يؤثران على العمليات التشغيلية في المنظمة بشكل غير مباشر .

(2-4-7) أنواع الهياكل التنظيمية

يبيّن كلّ من (daft .2007) و (Robbins and Judge, 2007) أهمّ أنواع (أشكال) الهياكل التنظيمية، وهي:

1- الهيكل البسيط

ويتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية حيث يتمثل في الغالب في مستويين رئيسيين وهما الإدارة والموظفون التنفيذيون. فهو يتميز بعدم التعقيد والمركزية، وصغر الحجم وقلة أعداد المستويات الإدارية وأنخفاض درجة الرسمية ولهذا فهو يعتبر هيكلاً منبسّطاً لعدم وجود الإدارة الوسطى. ومن أهمّ إيجابيات الهيكل البسيط أنه بسيط وسريع ومرن وتكاليفه قليلة والمساءلة واضحة فيه.

أما سلبياته فهي أنه لا يتناسب مع التنظيمات كبيرة الحجم والبيئات المضطربة وقد يحدث إساءة في استعمال السلطة بسبب تركزها في قمة الهرم التنظيمي. ويناسب هذا النوع من الهياكل التنظيمية المنشآت حديثة النشأة، والمنظمات صغيرة الحجم والتي تعمل في بيئة مستقرة.

## ب - البيروقراطية الآلية

وتتمثل في التنظيم التقليدي الهرمي ويتميز بالرسومية العالية والتخصص والمركزية في إتخاذ القرارات وهرمية السلطة والفصل الواضح بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية والداعمة.

من أهم إيجابياته إنجاز الأعمال الروتينية بكفاءة عالية عن طريق وضع التخصصات المتشابهة معاً، مما يؤدي إلى تقليص الحجم والإزدواجية في الموارد، أما أهم سلبياته فهي الصراع بين الوحدات المختلفة (وبشكل خاصّ الوحدات التنفيذية نتيجة التخصص، وبالتالي تهيم أهداف الوحدات على الأهداف العامة، إضافة إلى أنّ التخصص الدقيق والروتين المفصل قد يؤدي إلى ملل العاملين وإضعاف قدراتهم على الإبداع .

ويناسب هذا النوع من الهياكل التنظيمية المنظمات ذات الحجم الكبير، أو المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالبساطة والثبات أو المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا روتينية.

## ج- البيروقراطية المهنية

تعتبر المنظمات ذات الهياكل البيروقراطية المهنية من أفضل المنظمات حيث تكون القوى التشغيلية فيها هي المكون الرئيس للمنظمة فتلك القوى تمتلك نفوذاً يجعلها في بعض الاحيان تبدو وكأنها تمارس سلطات على رؤسائهم وذلك لارتفاع المهارات والمعارف المتخصصة التي لديها.

فهذه الهياكل تمتاز بالرسومية المنخفضة وتمكين العاملين فهي تعتمد على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على هرمية السلطة ، أما أهمّ السلبيات فهي الصراع بين الوحدات لأنّ المهنيين يسعون لتحقيق أهدافهم الضيقة غير مهتمين بالأهداف العامة مما يعيق فاعلية المنظمة.

ويناسب هذا النوع من الهياكل البيئية المعقدة، والمتغيرة حيث تستدعي ضرورة إكتساب المهارات اللازمة للتعامل معها والحصول على تدريب مهني مكثف لحل مشاكلها.

#### د- الهيكل متعدد الإدارات

هنا تهيمن الإدارة الوسطى على المنظمة، حيث تتكون هذه المنظمة من مجموعة من الإدارات والتي تعمل بقدر من الاستقلال عن بعضها بعضاً تحت مظلة جهة مركزية إدارية تعرف بالمركز الرئيس، ويتمثل دور المركز الرئيس بما يلي:

أ- مراقبة أداء الإدارات المختلفة من خلال وضع معايير تقييم الأداء.

ب- متابعة الأداء للتأكد من تحقيق المعدلات المطلوبة.

ج- التنسيق بين مختلف الإدارات.

ومن أهم إيجابيات الهيكل متعدد الأقسام ما يلي:

أ- تحميل مدير الإدارة أو الوحدة مسؤولية تحقيق الأهداف عن طريق المساءلة.

ب- اللامركزية تخفف العبء عن الإدارة العليا فيما يتعلق بالأمور التنفيذية مما يعطيهم فرصة للتفكير في

الأمور الاستراتيجية والمركزية .

ج- الخطأ في حالة حدوثه يكون محدود النتائج.

أما أهم سلبيات هذا النوع من الهياكل، فهي:

أ- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الأنشطة والموارد.

ب- الصراع وعدم التعاون بين الإدارات المختلفة.

ج- صعوبات في التنسيق بين تلك الإدارات.

وتتناسب الهياكل متعددة الإدارات مع المنظمات التي تتنوع منتجاتها أو أسواقها أو عملائها وكذلك المنظمات التي تشهد زيادة في حجمها بغرض تخفيض تكاليف التبادل مع البيئة الخارجية.

هـ- الهيكل المؤقت

يعتبر الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات هيكلاً عضوياً لا تظهر فيه خطوط سلطه واضحة، فهو يتميز بدرجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وتكون التخصصات فيه بناءً على خبرات متميزة ويعتمد في تأدية وظائفه على بناء فرق العمل الصغيرة والتي تضم خبرات ومهارات متنوعة.

من أهم مزايا التنظيم المؤقت هو المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيير والإبداع.

وأما أهم سلبياته فهي احتمال ظهور التناقضات والصراعات لعدم وجود خطوط واضحة وفاصله بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخلق نوعاً من التوترات النفسية والاجتماعية بين العاملين في التنظيم.

ويمكن استخدام الهيكل التنظيمي المؤقت في إستراتيجيات التنوع والتقنيات غير الروتينية، والبيئة الديناميكية

والمعقدة والتي تتطلب الإبداع.

إنّ التأكيد الدائم على دور التنظيم وأهميته ليعني أبداً القبول بجموده أو التعامل معه بقدسية تحول دون إعادة النظر فيه وإدخال التعديلات المطلوبة عليه كلما دعت الحاجة لذلك والإبقاء على التنظيم سيعجز عن مواكبة التطورات ويفشل في تحقيق الأهداف التي وُضع من أجلها وهو ما يفترض أن يكون هاجس القائمين على أمر التنظيم إذا ما أرادوا استمرار النجاح والديمومة لتنظيمهم .

أنّ استيعاب القائمين على شؤون أي منظمة لأهمية العمل الجماعي ومعرفة العاملين فيها أدوارهم وما يلقي على كواهلهم من مسؤوليات وسبل الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات فإنّ استيعابهم لذلك كلّه لا محالة سيدفعهم للتفكير ملياً عند البدء بوضع هيكل تنظيمي يتوضح فيه بشكل جلي ما ذكر في أعلاه، ويضمن تحقيقه .

## (2-5) الدراسات السابقة

سيتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بموضوع هذه الدراسة والتي أتاحت للباحث الاطلاع عليها، وذلك بهدف الوقوف على بعض الجهود التي بذلت في هذا المجال، وبهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها، وكذلك للوقوف على فنيات البحث العلمي وخطوات السير فيه، والتعرف على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات وكيفية تصميمها والأفاداة منها في بناء أدوات الدراسة الحالية، هذا فضلاً عن معرفة أهمّ ما توصلت إليه من نتائج وما قدمته من توصيات ومقترحات تفيد في بناء الدراسة الحالية وتأسيس إطارها النظري.

وقد تمّ عرض الدراسات السابقة مرتبةً ترتيباً تاريخياً من الحديث إلى القديم كما تناول العرض ذكر كلّ دراسة من حيث: الهدف منها، ومنهجها، وعينتها، وأدواتها، وأهمّ النتائج التي توصلت إليها، ثم ختم الباحث هذا

الجزء بتعليق عام على الدراسات السابقة وبيان ماتماز به الدراسة الحالية عن تلك الدراسات، وقد قام

الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى محورين هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.

## (2-5-1) الدراسات العربية

دراسة أحمد حسين عبدالمعطي، وأحمد زارع أحمد (2012م): هدفت الدراسة إلى وضع

مقترح لتفعيل دور التدريب الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية ، ويتحقق هذا

الهدف من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل في توضيح فلسفة التدريب الإلكتروني وأهم أبعاده

وأساليبه، وبيان أهم مقوماته وميزاته وعوائق استخدامه، وإبراز مفهوم التنمية المهنية لمعلم الدراسات

الاجتماعية وأهدافها، وأهميتها، وأساليها، والوقوف على دور التدريب الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية

لمعلم الدراسات الاجتماعية، وتقديم تصور مقترح لإجراءات استخدام التدريب الإلكتروني في تحقيق التنمية

المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمّ تطبيق استبيان للتعرف

على دور التدريب الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى

بعض النتائج التي أكّدت أنّ التدريب الإلكتروني له دورٌ فعّالٌ في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات

الاجتماعية في مجال تطوير الذات ومجال النمو المهني والتربوي والمجال الأكاديمي والمجال التكنولوجي، وأوصت

الدراسة بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التدريب المهني للمعلمين بمراكز التدريب

التابعة لوزارة التعليم المصرية

أجرى المهيزعي (2009م) دراسة بعنوان فاعلية برامج التدريب الإلكتروني التي تقدمها شركة أرامكوا

السعودية من وجهة نظر المتدربين، هدفت الدراسة لتحديد أهم المشكلات التي تواجه المتدربين في هذه

البرامج، كما كان من ضمن أهداف الدراسة التعرف على قدرة برامج التدريب الإلكتروني في احتواء التكاليف التشغيلية والإدارية لبرامج التدريب ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من 1734 متدرباً وأوضحت نتائج الدراسة أنّ برامج التدريب الإلكتروني التي تقدمها شركة أرامكو السعودية ذات فعالية عالية حيث ترفع من قدرة المدرب على التدريب الذاتي وتطوير نفسه، وتزيد من ثقته بنفسه وترفع حصيلته المعلوماتية وتعزز مهارته، وتمكنه من الانفتاح على البرامج العالمية في المجتمعات المتقدمة، كما بينت النتائج أنّ التدريب عن بُعد يحفز من القدرة الإبداعية للموظفين كالتفكير الناقد وحل المشكلات وأكسبت المتدربين مهارات فنية ساهمت في رفع كفاءتهم الإنتاجية ورفعت من قدرتهم على تلبية متطلبات العمل .

دراسة محمد بن أحمد بن محمد الفزاري (2009م) بعنوان: أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على

تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بسلطنة عمان هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف على مدى مواكبة برامج ومخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي لمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة، وتأثير ذلك على كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية وصلتها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة تحديات الثورة.

قام الباحث بتوزيع 147 استبياناً على مفردات مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة

100 استبيان من المجموع الكلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-القصور الواضح في منظومة البحث العلمي من حيث الخطط والبرامج والأساليب والمناهج القائمة على الأسس العلمية الحديثة المعارف عليها.

-توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وكفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

-الارتباط في أعلى قيمة له بالنسبة لتفهم المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بناء خطط التعليم المواكبة للثورة التكنولوجية المعاصرة ومحاورها الرئيسية والوفاء بمتطلباتها.

-توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وكفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

-توجد علاقة طردية موجبة بين كل من الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية والتكنولوجية وكفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

دراسة إبراهيم مرغوب الهندي (2008م) هدفت إلى تحديد مطالب إنشاء مركز تدريب إلكتروني لتقديم الخدمات التدريبية لمعلمي الفيزياء بالمرحلة الثانوية وإيجاد بديل تدريبي مرن يسعى إلى تمكين المعلمين من التدريب في أوقات وظروف مناسبة لهم ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 194 فرداً منهم 69 مختصاً، و34 ممارساً، و 91 مدرس فيزياء بالمرحلة الثانوية وقد أظهرت النتائج أن هناك حاجة ملحة لإنشاء مركز تدريب إلكتروني .

دراسة محمد المورعي (2008م) هدفت إلى التعرف على فاعلية استخدام بيئة التعلم الإلكترونية في تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

تكونت عينة الدراسة من 40 معلماً من المعلمين المنتظمين بالمدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة ، استخدم الباحث المنهج التجريبي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ فاعلية بيئات التعليم الإلكترونية في عملية التدريب أثناء الخدمة لا تقل عن فاعلية التدريب وجهاً لوجه وأنّ هناك حاجةً ملحّةً لتوفير بيئات تعلم افتراضية مجهزة بجميع الأجهزة.

دراسة عادل سالم موسى معاينة (2008م) بعنوان إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي تجارب عالمية هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض النظم والنماذج العالمية لإدارة المعرفة ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي ، وتسليط الضوء نحو هذه الأنماط التي يمكن أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، من أجل تأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة في التعليم العالي وتوصلت الدراسة إلى الأخذ بالمرونة في نظام التعليم العالي، وإعادة النظر في هياكل وبرامج ومؤسسات التعليم العالي القائمة وبناء القدرة على التعلم الذاتي لدى المتعلم وتوجيهه توجيهاً تربوياً بحيث يجعل منه أنساناً قادراً على أن يعلّم نفسه بنفسه من خلال التدريب عن بُعد، وأيضاً تشكيل مجالس رابعية مستقلة في كل جامعة تشمل (الدولة، قطاع الأعمال، المجتمع المدني، والأكاديميين)، ومن أجل إطلاق طاقات مؤسسات التعليم العالي، في تعاون وثيق مع أجهزة الدولة

ومشروعات قطاع الأعمال، و توفير الإدارة الفعّالة والإبداعية، وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية والتأكيد على استقلاليتها، مع وجود معايير مساءلة ملائمة.

دراسة عبد الرؤوف (2008م) التدريب عن بُعد عبر الشبكات رصدت بعض مزايا التدريب باستخدام الشبكات ومنها تقليل المصروفات وسفر المتدربين وانتقالهم للحصول على التدريب، وكذلك تقليل انخفاض الإنتاجية نتيجة ترك المتدرب لعمله لفترات طويلة وبعده عنه والتحكم في مراجعة وتحديث المعلومات لدى المنشأة أولاً، وخلصت إلى أنّ التدريب باستخدام الشبكات يعتبر أسلوباً متميزاً للتدريب اعتماداً على دوافع المتدربين للتعلّم ورغبتهم في إتقان المهارات والمعارف الجيدة التي تتوافق مع احتياجاتهم الفعلية، وأنّ هذا النوع من التدريب يمثل قفزة نوعية جديدة ومتميزة في عالم تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية.

دراسة فداء (2007م) هدفت الدراسة الى التعرف على الإمكانيات المتاحة التي تساعد على تطبيق التدريب عن بُعد في معهد الإدارة العامة من وجهة نظر هيئته التدريبيه ، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبيان بوصفه أداة للدراسة، وتكون المجتمع من أعضاء هيئات التدريب بمعهد الإدارة البالغ عددهم 414 فرداً وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها:

-توفر العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها في التدريب عن بُعد كأجهزة العروض والحاسب الآلي والحقائب التدريبية، إلا أنه لا تزال هناك حاجة الى توفير الحواسيب وشبكة الاتصالات الدولية لتطبيق التدريب عن بُعد.

- يحتاج المعهد إلى التنوع في مصادر المعرفة لتطبيق التدريب عن بُعد والحاجة إلى زيادة مصادر التمويل المختلفة ليكون قادراً على تطبيق التدريب عن بُعد.

دراسة مها بنت محمد علوي بلفقيه (2006م) بعنوان التدريب عن بُعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التدريب عن بُعد بوصفه مدخلاً لتنمية القوى العاملة وتأهيلها من خلال توضيح أهم مفاهيمه ومقومات تطبيقه، محاولة للوصول إلى نموذج عملي لتطبيق عملية التدريب. استخدمت الباحثة الاستبيان بوصفه أداة للدراسة من خلال تطبيقها على عينة شملت (384) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

-وعي غالبية الموظفين بالتطور الحاصل في وسائل الاتصال وأجهزة الحاسب الآلي وشبكاتهما مما يجعل المؤسسات التعليمية والتدريبية تتجه إلى مثل هذا النوع من التدريب.

-تبيّن أن مرونة وملاءمة الجدول الزمني للمستفيد من أهم الإيجابيات إضافة إلى توفير الوقت والمال وخاصة نفقات السفر والإقامة.

-تبيّن أنّ هناك تحوّفاً من أن يقع المتدرب ضحية للمراكز الوهمية وأن هذا التدريب لا يصلح للدورات التي تعتمد على التطبيق العملي وتتطلب تفاعلاً مباشراً بين المشاركين.

-تبيّن أنّ هناك علاقة سلبية بين السن وسنوات الخبرة وبين الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة، فكلما كانت السن أو سنوات الخبرة أقل، كانت إمكانية الالتحاق ببرامج تدريبية أقل، في حين تؤكد النتائج على

أنّ أهمّ مميزات التدريب عن بُعد عدم التقيد بأعمار المدربين أو خبراتهم العلمية أو العملية كما هو الحال في التدريب التقليدي

دراسة خديجة بنت يوسف بن صالح البلوشي (2006م) بعنوان أثر: وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف الموارد البشرية والعوامل الشخصية والوظيفية على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات. استخدمت الدراسة الاستبيان بوصفه أداة حيث تم تطبيقه على عينة شملت (196) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان.

- يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثل في ( تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز) في الوزارات المركزية في سلطنة عمان.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية.

-هناك معوقات تحدّ من فعّالية وظائف الموارد البشرية نحو تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان.

. دراسة علي بن محمد الدريبي (2006م) بعنوان: مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظلّ العولمة  
هدفت الدراسة إلى دراسة انعكاسات العولمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية في المجتمع السعودي وكيفية تطوير التعليم والتدريب لتلبية الاحتياجات المستقبلية للعمالة في ظلّ العولمة.  
توصلت الدراسة إلى الآتي:

- وجود عدّة ظواهر لعدم ملاءمة الأنظمة التعليمية لمواجهة تحديات العولمة.
- أنّ المناهج التعليمية لم يراع فيها احتياجات سوق العمل الحاضر والمستقبلي.
- الاحتياج الشديد إلى تطوير مناهج وطرق التدريب بهدف تنمية عوامل الابتكار والإبداع مع التنسيق بين السياسات التدريبية التكنولوجية.
- تراجع حكومات كثيرة عن سياسة تشغيل الخريجين الجدد مما أدّى إلى إزدياد أعداد العاطلين، وما صاحبها من تنامي نزعات العنف والإرهاب.

دراسة خالد عبد الجليل دويكات (2005م) بعنوان: دور التعليم المفتوح في إدارة المعرفة وتنمية الإبداع" هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المميز الذي تؤديه جامعة القدس المفتوحة على صعيد العلم والمعرفة وتنمية الإبداع في المجتمع الفلسطيني لا سيما في التركيز على فئات وشرائح لا يغطيها التعليم التقليدي لسبب أو لآخر. وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

-يجب أن تعمل الجامعة بكل طاقاتها وإمكاناتها لتكون رائدة التغيير في المجتمع والثقافات السائدة، بحيث تعمل على توجيه العملية التعليمية نحو تنمية الإنسان العربي، وتقديم المجتمع.

-على الجامعة أن تلبي احتياجات مجتمعاتنا العربية وفق رؤى التحديث والتطور حتى يتسلح المواطن بالثقافة القادرة على الصمود أمام الثقافات البديلة.

-يجب أن تبعد الجامعة عن التلقين وحشو المعلومات في أساليبها التعليمية المستخدمة، وتركز على عنصر التفكير والتحليل الناقد.

-على الجامعة أن تلتزم بقواعد الإدارة الحديثة مبتعدة عن البيروقراطية مع قدر كافٍ من المرونة والحريات الأكاديمية لجميع عناصر العملية التعليمية.

دراسة ممدوح عبد العزيز رفاعي (2004م) هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية المعرفة وأنوعها، وما إذا كانت بإمكانها الإسهام في الوصول إلى التميز داخل المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

-أن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تنجح في رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية في مختلف الجوانب وخصوصاً من داخل المنظمة و التي تتمثل فيمثل يأتي: خبرات المديرين، ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العلمية.

-أنّ المصادر الخارجية هي التي تنجح في إنتاج وتنظيم وتخزين وتطبيق معارف وخبرات جديدة وهي التي تقوم بتسجيل وثائق هذه المعارف والخبرات للمحافظة عليها، والاستفادة منها بالطرق السليمة والصحيحة، حيث أنّها تتمثل في بيئتنا الخاصة وخصوصاً في: تجاربها مع العملاء ووسائل الإعلام والمنظمات الحكومية والعالمية.

-يمكن الاستفادة من تطبيق المعرفة في تطوير برامج تدريبية قائمة على استخدام التكنولوجيا واستخدام التدريب عن بُعد .

دراسة فريدة البسام (2002م) بعنوان: أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (مؤشراتها، أسبابها، أساليب التعامل معها) هدفت الدراسة إلى معرفة المؤشرات الكمية والنوعية والكشف عن الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والمهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

استخدم الباحث أداة استقصاء لجمع المعلومات من مجتمع وعينة الدراسة البالغ عددها أربع جامعات.

وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

-يجب أن يتمّ رسم الاستعداد اللازم للخطط والاستراتيجيات، وجعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي وعنصراً مهماً ورئيسياً من الخطة العامة للجامعة وإجراء مسح كامل للموارد البشرية والمادية فيها وتحديد وضعها وموقفها الحالي.

-عمل دراسات وإجراء بحوث تنبؤية من أجل التعامل مع الأزمة لحل كافة المشاكل المحتملة غير المنظورة، بناءً على ما واجهتها من أزمات.

-وهناك عنصر تمثل في أزمة الموارد البشرية، وهو تسرب أعضاء هيئة التدريس لجهات عمل أخرى، ومحدودية اعتماد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على التقنيات المتقدمة.

-أن أهم المؤشرات النوعية على وجود أزمة هو جمود أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بعوائق التدريب على طرق التدريس .

دراسة نسيم كمال نسيم محمد (2002م) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية هدفت الدراسة إلى تقييم انعكاسات التكنولوجيا على أنظمة العمل بالموارد البشرية وتأثيرها على القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إثبات العلاقة الجوهرية بين تطوير مدخلات تكنولوجيا المعلومات وانتشار التعليم الإلكتروني في وزارة الصحة العمانية.

-يتأثر تقبل الأفراد للتدريب الإلكتروني بمجموعة من العوامل الأساسية والمتمثلة في الخبرة والموضوع التدريبي والبيئة المحيطة بوزارة الصحة العمانية.

-يؤدي استخدام التدريب الإلكتروني إلى انخفاض تكاليف التدريب بوزارة الصحة في سلطنة عمان.

دراسة عدنان عويضة (2000) بعنوان سياسات التسوية الهيكلية وأثرها على التنمية البشرية في البلاد الإسلامية هدفت هذه الدراسة إلى التعريف ببرامج التسوية الهيكلية من حيث مصدرها ومركزاتها وأهدافها الحقيقية والكشف عن تأثيرها على مؤشرات التنمية البشرية (الصحة، التعليم، مستوى المعيشة) في عينة

الدراسة المكونة من مجموعتين من الدول الإسلامية النامية و الاقل نمواً وذلك بالاعتماد على بيانات وجداول تعكس مدى تأثير سياسات التسوية الهيكلية على مؤشرات التنمية البشرية .  
 وخلص الباحث إلى أن سياسات التسوية الهيكلية كان لها تأثير سلبي على مؤشرات التنمية البشرية وقام الباحث ببيان وجهة نظر الاقتصاد الإسلامي من تطبيق السياسات المذكورة، ثم قدم طرحاً بديلاً لمعالجة الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد الكلي تتمثل في برنامج إصلاح إسلامي.

## (2-5-2) الدراسات الأجنبية

دراسة الرواشدة (Alrawashdeh, 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام الحاسوب في

التدريب عن بُعد في المؤسسات الحكومية في الأردن

استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من 386 موظفاً في الدوائر الحكومية الأردنية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نظام التدريب عن بُعد يعد حلاً للموظفين الذين يعانون من وسائل التدريب التقليدية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ستة عوامل تؤثر على التدريب عن بُعد، وهي الأداء المتوقع والجهد المتوقع ومرونة النظام والاستمتاع بالنظام و التأثير الاجتماعي وتسهيل الظروف المحيطة به حيث كان لها أثر ذو دلالة إحصائية على نظام التدريب عن بُعد وأظهرت النتائج وجود خمسة محددات و هي التفاعل مع النظام والاستمتاع بالنظام والقلق من استخدام الحاسوب والفاعلية الذاتية في استخدام الحاسوب وتسهيل الشروط بشكل كبير كما بينت الدراسة أن هنالك فقط أربعة محددات ذات دلالة إحصائية تؤثر على التدريب عن بُعد، وهي التفاعل مع النظام، والاستمتاع بالنظام، والقلق من استخدام

الحاسوب، والفاعلية الذاتية في استخدام الحاسوب، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية قبول وتعزيز استخدام نظام التدريب عن بُعد في تدريب موظفي الدوائر الحكومية في الأردن .

دراسة هارياتي و نواراشما و مولايانو ( Hariyati, Nurachmah & Mulyono, 2011 ) م هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير التدريب عن بُعد في مجالات الصحة في إندونيسيا تكونت عينة الدراسة من 255 موظفاً في وزارة الصحة و تمّ استخدام الاستبيان لجمع المعلومات و أظهرت نتائج الدراسة نجاح استخدام برامج التدريب عن بُعد لأغراض التدريب في تطوير مهارات الموظفين في وزارة الصحة و قد أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية للتدريب عن بُعد في المؤسسات الحكومية لتطوير مهارات الموظفين و أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق برامج التدريب عن بُعد في دول نامية مثل إندونيسيا يعد مثالياً و لكنه بحاجة إلى تعزيز و تطوير البنية التحتية

دراسة نارتر و آخرون (Nartken, et al, 2010) هدفت الدراسة التعرف على تطوير مهارات الموظفين الذين يعملون في مجال الصحة من خلال التدريب عن بُعد في تنزانيا تكونت عينة الدراسة من 25 موظف في برنامج التدريب عن بُعد في المؤسسات الحكومية والغير حكومية، تمّ استخدام الاستبيان والمقابلة والهاتف والملاحظة الشخصية من قبل المدربين حيث أظهرت نتائج الدراسة نقص الموظفين، وانعدام التدريب الملائم للموظفين وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية برامج التدريب عن بُعد في تطوير مهارات الموظفين وتحسين مستواهم بما يتناسب مع احتياجات السكان في تنزانيا.

دراسة (Hawthorne , 2004) هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به وظائف الموارد

البشرية في المنظمات ومدى توفر الدعم والتخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا.

وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

-نقص الالتزام من قبل الإدارة العليا والإدارة الدنيا في تحقيق وتوفير الدعم للمنظمات بالصورة السليمة والصحيحة.

-ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجميع الصور والمقاييس التي تمّ وضعها من قبل الإدارات.

- الفشل في النظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه عملية مستمرة وطويلة الأجل ومقاومة التغيير، ونقص كفايات الأفراد العاملين في دوائر الموارد البشرية

دراسة غابا (Gaba, 2003) هدفت الدراسة التعرف على أثر استخدام برامج التدريب عن بُعد في تطوير الموارد البشرية في الهند تكونت عينة الدراسة من 8000 موظف، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بعد تطبيق مجموعة من برامج التدريب عن بُعد على الموظفين في داخل الهند وخارجها وقد أظهرت نتائج الدراسة أثر التدريب عن بُعد على تنمية الموارد البشرية في الهند و أظهرت نتائج الدراسة أيضا أثر التدريب عن بُعد على تنمية الموارد البشرية خارج الهند أيضاً و أظهرت نتائج الدراسة أثر استخدام التدريب عن بُعد على الوضع الاقتصادي للموظفين مما أثر على حياتهم الشخصية وقد أظهرت نتائج الدراسة أثر التدريب عن بُعد على الحياة المستقبلية للموظفين اللذين استخدموا هذه البرامج.

(2002) Stavrou- Costea هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض القضايا المهمة المرتبطة

بإدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمات المعاصرة ، وتضمنت هذه القضايا ما يأتي:

تخطيط الموارد البشرية والتدريب، والتطوير المهني والإداري، ومرونة العمل وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

-تمّ توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية بكافة جوانبها في عمليتي التطوير والتغير التنظيمي.

-تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لعمليتي التغيير والتنظيم لأي مؤسسة حكومية أو خاصة.

-لتحريك الموارد البشرية في عمليتي التغيير والتنظيم لابدّ من توفير جميع الاحتياجات المناسبة لهم.

دراسة (2002) Poselie,P.&Wiele,T بعنوان: نظرة الموظف لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها

بإدارة الجودة الشاملة وأثره على الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينهما ودراسة آثارها مجتمعة على الأداء داخل المنظمة.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان بوصفه أداة وتم توزيعها على عينة شملت موظفي إرنست أندونغ في هولندا وتوصلت الدراسة إلى أنّ:

- هناك عوامل مختلفة تؤثر على رضا الموظفين وتجربتهم على الاستقالة عند تطبيق برامج الجودة الشاملة.

- العوامل التي تؤثر على رضا العاملين هي التعاون، والقيادة الحافز المادي، و وضوح عملية الاتصال، وظروف العمل داخل المنظمة).

- يعتبر عامل التعاون والقيادة والحافز المادي من أقوى العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين عند تطبيقهم

برامج إدارة الجودة الشاملة .

## (2-5-3) التعليق على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وإجراءات الدراسة وعينتها ومكان تطبيقها وتناولت بعض الدراسات تدريب العاملين على استخدام الحاسب الآلي في التدريب ومنها ما تناول الحاجات التدريبية ومنها ما تناول قضايا التدريب عن بُعد أو التدريب عبر الإنترنت ومنها ما تطرق لأثر التكنولوجيا بتنمية الموارد البشرية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المحاور وفقراتها مع ملاحظة اختلاف أداة الدراسة الحالية في محاورها وعباراتها .

ومن خلال الاستعراض للدراسات السابقة يوضح الباحث مايلي:

أ-تباينت الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وأن كان معظمها قد استخدم المنهج الوصفي كما في دراسة البلوشي (2006م) و الفزاري (2009م) بينما استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج التجريبي كما في دراسة المورعي (2008م)

ب-استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات والمعلومات وهي بذلك تتفق مع أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة الهندي (2008م) ودراسة يلفقيه (2006م) ودراسة المهيزعي (2009م)

ج-تنوع حجم العينة في الدراسات السابقة فبعضها أقتصر على 25 موظفاً كما في دراسة نارتكر (nartker.2010) بينما تكونت عينة بعض الدراسات من 1734 فرداً كما في دراسة المهيزعي (2009م)

وتكونت عينة الدراسة الحالية من 235 فرداً.

د-تتفق بعض هذه الدراسات مع دراسة الباحث في اهتمامها بمجال التدريب عبر الإنترنت كما في دراسة

عبدالمعطي(2012م) وبلفقيه (2006م) وجابا (2003م)

ه- من خلال الاطلاع على ما جاء في الدراسات السابقة اتضح أنّ بعض مؤشرات التدريب عن بُعد

وبعض أبعاد تنمية الموارد البشرية قد بحثت، غير أن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية لإدارة التدريب عن بُعد

وتنمية الموارد البشرية، لم تبحث مجتمعة بصورة فعلية ، ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ أهمّ ما يميز هذه الدراسة هو

الربط بين هذين المتغيرين وخصوصاً في مجال المنظمات الخدمية المتمثلة بمنظمات التعليم العالي ومنها جامعة

سبها في ليبيا.