الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي
الأمانة العامة للرابطة-المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن

المؤتمر العلمي السنوي (الدورة العاشرة)

إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

عمّان: الأربعاء والخميس 3- 5/4 (مايو)2023م. الموافق 13- 14/ شوال 1444هـ.

إشراف الأستاذ الدكتور
عبد الله يوسف عبابنة

مراجعة وتحرير الأستاذ الدكتور
أحمد عيسى الطويسي

تم طباعة هذا الكتاب بتمويل من الأمانة العامة
لاتحاد مجالس البحث العلمي العربي

وبدعم من المركز الوطني
لتنمية الموارد البشرية في الأردن

National Center for Humman Ressources Development

2023

الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي
الأمانة العامة للرابطة-المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن
National Center for Humman Ressources Development

أوراق وابحاث وتقارير مؤتمر

إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

عمّان: الأربعاء والخميس 3- 5/4 (مايو)2023م. الموافق 13- 14/ شوال 1444هـ.

إشراف الأستاذ الدكتور	مراجعة وتحرير
عبد الله يوسف عبابنة	أ.د أحمد عيسى الطويسي

المشاركون

د. نجوى قبيلات (الأردن)، د. هدى حسن النقبي (الإمارات العربية المتحدة)
أ.د. أحمد إسماعيل المعاني وأ. إنشراح أبو طير (الأردن)، د. إيمان أحمد محمد علي (الامارات العربية المتحدة)، أ.د. وجدان أبو الهيجاء و د. عدي الطويسي (الأردن)،
أ.د. سعيدي محمد (الجزائر)، أ.د. عبد العزيز علي حسن (مصر)، د. خالد عبد الغفار البياتي (العراق)، د. ماجد عطا الله حمايل و أ. وصال ماجد يعقوب (فلسطين)، د. فارس محمد العمارات و د. خالد مشاقبه (الأردن)، د. ماجد عطا الله حمايل (فلسطين)، د. محمد لعبوبي و د. إبراهيم لعبوبي (المغرب)، أ.د. شوقي ناجي جواد و د. أحمد عبد السلام أحمد و د. زيد سلمان الغيدان (العراق)، د. مجدي عبد الله شراره (مصر). م. مرعي خليفه (ليبيا)

تم طباعة هذا الكتاب بتمويل من الأمانة العامة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية

2023

المملكة الأردنية الهاشمية

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر

هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

تنويه

محتويات هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الرابطة أو المركز

تم ترتيب الأوراق والتقارير في هذا الكتاب بحسب تسلسل عرضها في المؤتمر

قائمة المحتويات

تقديم الكتاب 9

تعريف بالرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي 11

اللجنة العلمية للمؤتمر 13

ايجاز عن مؤتمر: 15

إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا 15

الكلمات التي قدمت في حفل افتتاح المؤتمر: 21

كلمة أمين عام الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي 23

كلمة دولة الدكتور عدنان بدران مندوب صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم 25

الورقة العلمية للمتحدث الرئيس في المؤتمر: 27

الأوراق التي قدمت في المؤتمر 33

التجربة الذكية لدولة الإمارات العربية المتحدة للتعليم عن بُعْد بَعْدَ جائحة كورونا: التحديات والحلول إمارة الشارقة – مدينة خورفكان نموذجاً 35

تحديات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا - المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم نموذجاً 51

الفرص والتحديات أمام التعليم ما قبل الجامعي بعد جائحة كورونا 67

جهود وتجارب وزارة التربية والتعليم لمواجهة تحديات ما بعد جائحة كورونا 81

الجائحة جعلتنا أقوى: دراسة حالة للتعلّم الإلكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا 93

Humann Resource Management Organisations Digital Transformation for 117

تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر في ظل جائحة كورونا .. 127

تحديات التخطيط للتعليم بعد جائحة كورنا 139

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا (من وجهة نظر خبراء المجال) 149

إشكالية مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا في ظل الرقمنة وآثارها على سوق العمل 163

أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي: التحديات الجديدة والفرص الجديدة 179

تحديات إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا 193

تأثير أداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة ما بعد كورونا لشركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية 203

تعاظم دور المجتمع المدني والقطاعين الحكومي والخاص في تنمية الموارد البشرية اثناء وبعد كورونا تجربة العاشر من رمضان 219

تقديم الكتاب

بقلم الأستاذ الدكتور عبد الله عبابنة
أمين عام الرابطة (رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية)

يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على انها أحد مجالات الإدارة، الذي يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال توظيف القوى العاملة الملتزمة والقادرة على توظيف مجموعة متكاملة من التقنيات الهيكلية والشخصية التي تسهم في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة والمجتمع في آن معاً، وذلك من خلال عملية اكساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقات العمل في بيئة عمل آمنة.

يشهد القرن الحادي والعشرين مجموعة من التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، والتي قد تشكل بحد ذاتها تحديا امام المؤسسات في التغيير من طرق انتاجها واجراءات العمل لديها، إلا انه وفي المقابل فقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية في زيادة المرونة في إدارة الموارد البشرية. وقد يكون الظهور المفاجئ لجائحة كورونا وانتشارها في كل دول العالم وما صاحبه من توقف العمل وتعطل مصالح المؤسسات والاشخاص في جميع المجالات قد فرض على ادارة الموارد البشرية اللجوء إلى تطبيق العمل عن بعد كآلية للتخفيف من آثار هذه الازمة ومواصلة العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

في ضوء ما تقدم جاء تنظيم الأمانة لرابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، لمؤتمرها العلمي السنوي (الدورة العاشرة)، بالتعاون ما بين الأمانة العامة للرابطة وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا بالمملكة الأردنية الهاشمية، وبدعم من اتحاد مجالس البحث العلمي العربية. **وذلك خلال الفترة 3-4 (مايو) 2023م**، حيث ركزت أعمال المؤتمر على موضوع إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا، وانبثق عن هذا العنوان محاور رئيسة أربعة، جاءت على النحو الآتي:

1) التعليم ما قبل الجامعي بعد كورونا.
2) التعليم الجامعي ما بعد كورونا.
3) تحديات تنمية الموارد البشرية بعد كورونا.
4) الشراكة بين القطاعين العام والخاص والأهلي في تنمية الموارد البشرية أثناء وبعد كورونا.

وإذ يسرنا في الأمانة العامة للرابطة أن نضع بين يدي القارئ العربي مجموعة الأوراق التي قدمت في المؤتمر في كتاب خاص بالمؤتمر وأعماله، لنرجو أن تُشكل مضامين هذا الكتاب نوعا من استنهاضَ الفكر في كيفية إدارة المشهد العالمي حياتياً وصحياً واجتماعياً عندما تحدث الكوارث والأزمات العالمية التي تربك المشهد الحياتي، بعامة، والتعليمي بخاصة، عندما نعرف أن فئةُ الأطفالِ هي الأكثرُ تأثُّراً بالجائحة، حيث حالت جائحة كورونا دون التحاق نحو 1.6 مليار طفلٍ وشابٍ بمدارسِهم وجامعاتِهم أثناء الجائحة، مما أثَّر على نوعيةِ التعلمِ وملائمتِه مع حاجاتِ التنمية.

وهذا يقودنا إلى التفكير ملياً في تنمية الموارد البشرية معرفة ومهارات نظراً لتغير طرق وأساليب العمل التقليدية المتبعة سابقاً؛ فأضحى العمل من المنزل خياراً ممكناً وبسهولة نظراً لامتلاك القوى العاملة مرونة أكبر في طريقتها بالعمل بالاضافة لتأثيرات الجائحة الأخرى مثل زيادة مستويات القلق لدى العاملين وتغيير طريقة تفكيرهم وأولوياتهم المتغيرة بشكل أكبر.

اننا في الأمانة العامة للرابطة لعلى يقين أن هناك جهود طيبة في كل دولة عربية شقيقة قد اثمرت عن تقليل أثر هذه الجائحة في إساليب إدارة تنمية الموارد البشرية وبخاصة في مؤسسات التعليم المختلفة، وحققت قصص

نجاح يمكن تعرفها من خلال الأوراق التي قدمت في هذا المؤتمر ونبني على هذه النجاحات نماذج يمكن تعميمها لتعظيم الفائدة منها في حال تكرار مثل هذه الجائحة لا قدر الله.
وارجو ان لايفوتني شخصيا، كأمين عام للرابطة، أن أتقدم بوافر الشكر والتقديرللزملاء اعضاء هيئة الرابطة الذين كانوا دومًا معينًا لا ينضب من العطاء واسداء النصح والمشورة حين يستدعي الامر ذلك.

وفقنا الله وإياكم جميعا لما فيه خير أمتنا والله ولي التوفيق.

تعريف بالرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

تعتبر الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، إحدى الروابط العلمية المنبثقة عن اتحاد مجالس البحث العلمي العربية. والاتحاد منظمة عربية تُعنى بتنسيق الجهود وتبادل الخبرات بين هيئات ومراكز البحث العلمي العربية، ويعمل على توثيق أواصر التعاون بينها وتوفير الفرص لعقد اللقاءات العلمية وتنظيم تبادل نتائج البحوث والمعلومات العلمية. ويتمتع الاتحاد بمثل ما تتمتع به جامعة الدول العربية ومنظماتها من مزايا وحصانات وإعفاءات، ويجري التعاون بين الاتحاد وجامعة الدول العربية ومنظماتها وفقاً للنظام المعتمد من قبل مجلس الجامعة للتعاون والتنسيق، حيث ان الاتحاد عضو بلجنة التنسيق العليا للعمل العربي المشترك وعضو بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجامعة. ووفق النظام الأساسي للرابطة، فهي هيئة علمية عربية ينتسب لها المؤسسات البحثية والجهات والأفراد المهتمين بالأنشطة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية. وتهدف الرابطة إلى الآتي: تشجيع مشروعات البحث العلمي المشتركة بين الدول العربية، وتبادل نتائجها؛ ربط موضوعات الأبحاث العلمية في مجال اختصاص الرابطة بخطط التنمية في الدول العربية؛ عقد اللقاءات العلمية، والمؤتمرات، والندوات المتخصصة دورياً، وتبادل الزيارات بين المختصين؛ تعرف طبيعة المشكلات والمعوقات التي تواجه مصادر العرض المنتجة للقوى البشرية ومصادر الطلب للقوى البشرية في الأقطار العربية واقتراح السياسات المناسبة لضمان المواءمة والتوازن لمنظومة التنمية البشرية؛ وتشجيع استحداث مراكز أبحاث تهتم في مجال اختصاص الرابطة، في الأقطار العربية التي لا يوجد فيها مثل هذه المراكز مع الاستفادة من خبرة المراكز البحثية القائمة في العالم العربي. تم عقد الاجتماع التأسيسي للرابطة في المملكة الأردنية الهاشمية، وباستضافة من مركز تنمية الموارد البشرية. وفي الاجتماع التأسيسي للرابطة تم اختيار المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن، ليكون مقرا للرابطة. وجاء هذا الاختيار نتيجة طبيعة لما يتمتع به المركز من سمعة لدى المحافل الدولية والعربية.

أما المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن (مقر الرابطة)، فقد مضى على تأسيسه ما يقرب من ثلاثين عاماً، ويُشهد للمركز بدوره الأساس في تطوير البرامج النوعية، ودعم سياسات التطوير، وإجراء الدراسات، وإعداد المؤشرات الخاصة في التعليم والتدريب، بما في ذلك التعليم والتدريب التقني والمهني، بالإضافة إلى مؤشرات الموارد البشرية في الأردن. وتعددت إسهامات المركز لتشمل المنطقة العربية، وقد تمثلت هذه الاسهامات في عمل الدراسات وتنظيم الدورات وتنفيذ المشاريع وتقديم الاستشارات في مجالات التنمية البشرية. وخلال مسيرة الثلاثين عاماً حقق المركز انجازات مهمة منها على سبيل المثال وليس الحصر: استراتيجية تنمية الموارد البشرية التي أقرها مجلس الوزراء سنة 1998، وإنشاء نظام معلومات الموارد البشرية وسوق العمل، وإبراز محور التشغيل والتعليم والتدريب المهني في الأجندة الوطنية، وتفعيل دور القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية، وإعداد التصنيف العربي للمهن. وفي السنوات السبع الأخيرة انجز المركز مجموعة من الدراسات القطاعية للقطاعات ذات الأولوية في سوق العمل الأردني التي يتبناها مجلس التشغيل والتعليم والتدريب المهني والتقني كدراسات دورية للقطاعات ذات الأولوية في الاقتصاد الأردني، أضف إلى هذا وذاك انجاز العشرات من الدراسات التي تتصل بمراقبة وتقييم خطط التطوير التربوي، وذات الصلة بتقييم الطلبة الأردنيين في الدراسات الدولية والوطنية مثل TIMSS, PISA, NAFKE.

كيف يمكن الاتصال بمقر الرابطة (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن)؟ يمكن الوصول إلى المركز من خلال الموقع الرسمي على الشبكة العنكبوتية، وذلك على النحو الآتـــي:

الموقع الرسمي	**www.nchrd.gov.jo**
البريد الالكتروني	**hrd@nchrd.gov.jo**
الاتصال الهاتفي	**0096265336690** **0096265336658** **0096265331451** **009625340351**
الفاكس	**0096265340356** **0096265341307**

اللجنة العلمية للمؤتمر

الأمانة العامة/ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية عمّان-الأردن
رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

الرقم: 10/3/ **69**
التاريخ: 2-2-2023

الأستاذ الدكتور أحمد عيسى الطويسي المحترم
نائب أمين عام الرابطة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدورة العاشرة الرابطة السنوي: " إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا"

يطيب لي أن أعهد إليكم برئاسة اللجنة العلمية للمؤتمر (بصفتكم منسق عام المؤتمر)، بالإضافة إلى بعض الزملاء من أعضاء هيئة الرابطة والمؤازرين لأعمال الرابطة، وهم الآتية أسماؤهم:

1) أ.د. محمد جمال أبو العزائم- مصر
2) أ.د. سعيدي محمد- الجزائر
3) أ.د. أحمد إسماعيل المعاني- الأردن
4) أ.د. ذياب جرار- فلسطين
5) أ.د. ميريت رستم- مصر
6) د. توفيق الجميعي- تونس
7) أ.د. عبد الوهاب المعمري- اليمن
8) د. محمد لعبوبي- المغرب
9) أ.د. المختار الجيلاني – موريتانيا.

وتكون مهمة هذه اللجنة تحكيم ملخصات البحوث وأوراق العمل المقدمة للمشاركة في أعمال المؤتمر. راجياً اتخاذ كل الإجراءات التي تضمن الحيادية والنزاهة في عملية التحكيم. وستعمل الأمانة العامة للرابطة على إصدار شهادة خبرة وتقدير لأعضاء اللجنة مصدقة بحسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

أمين عام الرابطة

(رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن)

أ.د. عبدالله عبابنه

هاتف: 5331451، فاكسميلي: 5340356 6 00962 ص.ب: 560 الجبيهة، الرمز البريدي 11941 الأردن
Email: hrd@nchrd.gov.jo, Website: http://www.nchrd.gov.jo

ايجاز عن مؤتمر:

إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

جاء انعقاد الدورة التاسعة لمؤتمر الرابطة السنوي في يومي 3+4 /**5(مايو) 2023**م، بتمويل من الأمانة العامة للرابطة واتحاد مجالس البحث العلمي العربية، وبالتعاون مع جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا-الأردن..

ويأتي هذا المؤتمر ليضاف إلى إنجازات الرابطة في عقد المواسم التسعة الماضية من المؤتمر في كل من عَمان والخرطوم واكادير وصفاقس وشرم الشيخ وجامعة القدس المفتوحة وتلمسان، وعَمان (مرتان) احداهما باستضافة من وزارة التعليم العالي في موريتانيا.

أما الجهات التي شاركت في تنظيم الدورة العاشرة لمؤتمر الرابطة لعام 2023 هي على النحو الآتي:

1) المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن بصفته مقراً للأمانة العامة للرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي.

2) اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، ممثلا بالأمانة العامة للاتحاد، وبصفته المظلة الرسمية للرابطة والداعم الرئيس لفعاليات المؤتمر على مدار مواسمه ودوراته المختلفة.

3) جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا- الأردن، حيث تم توفير فضاءات عدة في رحاب الجامعة للقيام بأعمال المؤتمر بما يليق بالرابطة والجامعة في آن معاً.

الدول المشاركة بأوراق بحثية في المؤتمر

الأردن	**الجزائر**	**الامارات العربية المتحدة**
السودان	**المغرب**	**مصر**
العراق	**ليبيا**	**فلسطين**

المؤتمر العلمي السنوي (الدورة العاشرة)،

بالتعاون ما بين الأمانة العامة للرابطة واتحاد مجالس البحث العلمي العربية

وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا – الأردن

بعنوان: إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

وذلك خلال يومي 3–5/4 (مايو)2023م. الموافق: 13–14 شوال 1444هـ

الأربعاء 5/3 (مايو) 2023	
10:00–9:15	التسجيل
10:30–10 حفل افتتاح أعمال المؤتمر	– السلام الملكي – القرآن الكريم – كلمة أ.د. عبد الله عبابنة (أمين عام الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي ورئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن). – كلمة أ.د. وجدان أبو الهيجاء (رئيسة جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا) – كلمة راعي حفل افتتاح المؤتمر
11–10:35 ورقة المتحدث الرئيس في المؤتمر: معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني (وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي الأسبق)	
11:25–11:00	استراحة
12:45 –11:25	المحور الأول: التعليم ما قبل الجامعي بعد كورونا
الجلسة الأولى رئيس الجلسة: أ.د. بومدين سعيدي محمد/الجزائر	مقرر الجلسة: عبدالوهاب المعمري/اليمن
1. جهود وتجارب وزارة التربية والتعليم لمواجهة تحديات ما بعد جائحة كورونا د. نجوى قبيلات (أمين عام وزارة التربية والتعليم–الأردن)	
2. التجربة الذكية لدولة الإمارات العربية المتحدة للتعليم عن بعدْ بعدَ جائحة كورونا التحديات والحلول: إمارة الشارقة– مدينة خورفكان نموذجاً د. هدى حسن النقبي–جامعة خورفكان – إمارة الشارقة	

3. الفرص والتحديات أمام التعليم ما قبل الجامعي بعد جائحة كورونا أ.د. احمد إسماعيل المعاني & الأستاذة انشراح محمد ابو طير – الأردن	
4. تحديات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا: المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم نموذجاً د. إيمان أحمد محمد علي – جامعة خورفكان – امارة الشارقة	
1:10–12:45	استراحة
2:10–1:10 المحور الثاني: التعليم الجامعي ما بعد كورونا	
الجلسة الثانية رئيس الجلسة: أ.د. ميريت رستم/مصر	مقرر الجلسة: د. محمد لعبوبي/المغرب
1. الجائحة جعلتنا أقوى: دراسة حالة للتعلّم الإلكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا أ.د. وجدان ابو الهيجاء (رئيسة جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا) د. عدي الطويسي جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	
2. المنظومات التعليمية في الوطن العربي ما بعد صدمة جائحة كوفيد 19 رهانات وتحديات ا.د. سعيدي محمد–جامعة تلمسان/الجزائر	
1. Digital Transformation for Human Resource Management Organizations Eng. Marai khalifa- Libya	
3:30–2:10	غداء
4:45–3:30 المحور الثالث: تحديات تنمية الموارد البشرية بعد كورونا	
الجلسة الثالثة: رئيس الجلسة: أ.د. محمد جمال أبو العزائم/مصر	مقرر الجلسة: د. هدى حسن النقبي/الإمارات العربية المتحدة
1. تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر في ظل جائحة كورونا أ.د. عبدالعزيز علي حسن – جامعة المنصورة/مصر	
2. تحديات التخطيط للتعليم بعد جائحة كورونا مركز الاعتماد للدراسات الامنية والاستراتيجية د. خالد عبد الغفار البياتي/العراق	
3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة والذكاء الاصطناعي ما بعد كورونا د. ماجد عطا الله حمايل– جامعة القدس المفتوحة أ.وصال ماجد يعقوب وزارة المالية – فلسطين	
4. إشكالية مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا في ظل الرقمنة وآثارها على سوق العمل د. فارس العمارات & د. خالد المشاقبه/ مُنظمة جايكا اليابانية	
الخميس 4 أيار (مايو) 2023م	
11:00–9:30 المحور الثالث: تحديات تنمية الموارد البشرية بعد كورونا + **المحور الرابع: الشراكة بين القطاعين العام والخاص والأهلي في تنمية الموارد البشرية أثناء وبعد كورونا**	

الجلسة الرابعة رئيس الجلسة: أ.د. المختار الجيلاني/موريتانيا (الملحق الثقافي في مصر) مقرر الجلسة: أ.د. أحمد إسماعيل المعاني/الأردن	
1. **أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي: التحديات الجديدة والفرص الجديدة** د. مـاجد عطا الله حمايل– جامعة القدس المفتوحة – فلسطين	
2. **تحديات إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا** د . محمد لعبوبي د . ابراهيم لعبوبي –جامعة ابن زهر–اكادير/المغرب	
3. **تأثير أداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة ما بعد كورونا لشركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية** أ.د. شوقي ناجي جواد – جامعة عمان العربية / الاردن، د. احمد عبد السلام احمد– جامعة سامراء/العراق د. زيد سلمان الغيدان– وزارة الخارجية / العراق	
4. **تعاظم دور المجتمع المدني والقطاعين الحكومي والخاص في تنمية الموارد البشرية اثناء وبعد كورونا تجربة العاشر من رمضان** د.مجدى عبد الله عبد الله شراره –معهد الدلتا–المنصورة/مصر	
11:30–11:00	**استراحة**
12:00–11:30 الجلسة الختامية: توصيات المؤتمر والخطوات القادمة، وتوزيع شهادات التقدير للمشاركين	
منصة رئاسة الجلسة **مقرر الجلسة وتلاوة توصيات المؤتمر**	**: أ.د. عبدالله يوسف عبابنة، أ.د. وجدان أبو الهيجاء.** **: أ.د. أحمد عيسى الطويسي**
الاعلان عن الدورة الحادية عشرة للمؤتمر	

- **الوقت المتاح: لكل مشارك (15) دقائق، و (20) دقيقة للمناقشات في نهاية كل جلسة.**
- **مكان انعقاد المؤتمر: فضاء جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا**
- **مكان إقامة المشاركين: فندق سبار-عمان /شارع الملكة رانيا**

الكلمات التي قدمت في حفل افتتاح المؤتمر:

كلمة أمين عام الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

أ.د. عبد الله يوسف العبابنة

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

دولة الأستاذ الدكتور عدنان بدران الأكرم

مندوب سيدي صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم حفظه الله / رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا.

معالي الدكتور وليد المعاني / المتحدث الرئيس في المؤتمر.

أصحاب العطوفة والسعادة.

الأخوة المشاركين في المؤتمر.

تحية طيبة وبعد،

اسمحوا لي بداية أن أتقدم باسمي شخصيا وباسم اعضاء هيئة الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي بجزيل الشكر والامتنان لسيدي صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم حفظه الله ورعاه على رعايته لمؤتمرنا هذا وانتدابه لدولة الاستاذ الدكتور عدنان بدران الأكرم، كما أود أن أعبر عن اعتزازنا بتنظيم المؤتمر في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا وللمرة الثانية.

الحضور الكرام،

نسعد غاية السعادة أن نستقبلكم في الأردن الغالي بلدكم الثاني وفي عاصمتنا الحبيبة عمان وفي رحاب جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا التي نفخر بها وفي انجازاتها وطموحاتها وكما هو الحال لجامعاتنا الأردنية التي تسابق الزمن حتى تبقى في مصاف الجامعات العريقة إقليميًا وعالميًا.

الحضور الكرام،

كما تعلمون عالمنا يشهد في كل الأوقات مفاجئات متنوعه اقتصادية وسياسية وصحية وتعليمية وكوارث طبيعية، وأخرها كان جائحة كورونا التي داهمت بلداننا وتركت آثارًا متنوعة أخطرها على التعليم الذي لامس كل بيت في العالم وعلى الأخص في عالمنا العربي وترك أثرًا على غاية من الأهمية لدى ملايين المتعلمين على مستوى التعليم العام والتعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني، الا أن الأشد قسوة كان لدى الأطفال في مرحلة التعليم الأساسية الأولى والمتوسطة نجم عنها الفاقد التعليمي الذي تزامن مع فقر التعلم الذي أشارت اليه التقارير الدولية.

حقًا لقد أحدثت الجائحة مفاجئة كبيرة لذوي أصحاب القرار والشأن التربوي، استدعت بذل جهود استثنائية وتكاملية بين الجهات ذات العلاقة من القطاعين العام والخاص للتخفيف من أثر الجائحة على طلبتنا، وفي

الوقت نفسه تمخض عنها جوانب ايجابية تمثلت بتعظيم الاستثمار في البنية التكنولوجية لمؤسسات التعليم وخلقت حالة جديدة من الوعي لدى الطلبة والأهل بأن وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتوفرة في كل بيت تقريبًا يمكن أن تكون وسائل مهمة في التعليم، وعجلت من تسريع ضرورة أن يكون التعليم المدمج والهجين والتعليم عن بعد من الخيارات الحتمية في المستقبل، وعليه تعاظم الاستثمار في تدريب المعلمين والمدربين في كافة مؤسسات التعليم لتمكينهم من توظيف أدوات الاتصالات والتكنولوجيا في عمليات التعلم المختلفة، كما سلطت الضوء بشكل كبير على الفروقات بين فئات المتعلمين ومحاولة تقديم كافة اشكال الدعم لضمان تقليل أثر اللامساواة بين تلك الفئات في التعلم، بل زاد على ذلك أن مؤسسات التعليم سارعت في اعداد الخطط والاستراتيجيات واحكمت عملية متابعتها وتقييمها لضمان تعويض الفاقد التعليمي والمحافظة على الانجازات التي تمت فيما يخص الهدف الرابع من اهداف التعليم المستدامة 2030.

وإننا في الاردن نعتز ونفتخر بأن استثمارنا الأهم في التعليم وفي تنمية الانسان لأنه الضامن لعملية استدامة التنمية ودفع مسيرتها للعلى، وهذه سياسة ثابتة أسس دعائمها ملوكنا الهواشم عبر مسيرة الأردن خلال المئوية الأولى وترسخت في المئوية الثانية التي ما زلنا نعيش بداية انطلاقها بقيادة سيد البلاد جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

مندوب صاحب السمو الملكي، اصحاب العطوفة والسعادة، الحضور الكرام

انني على يقين أن هناك جهود طيبة في كل دولة عربية شقيقة قد اثمرت عن تقليل أثر هذه الجائحة في مؤسسات التعليم المختلفة، وحققت قصص نجاح نتطلع الى معرفتها من خلال هذا المؤتمر ونبني على هذه النجاحات نماذج يمكن تعميمها لتعظيم الفائدة منها في حال تكرار مثل هذه الجائحة لا قدر الله. وكما تعلمون بأن الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية هي احدى الروابط التابعة للأمانة العامة لمجالس البحث العملي العربية والذي مقره الخرطوم التابع لجامعة الدول العربية، وأن هذا المؤتمر هو بدعم من الأمانة العامة للاتحاد، وكان من المفترض مشاركة الأمين العام للاتحاد معالي الدكتور عبد المجيد بن عمارة وفريق من الاتحاد، الّا أن الظروف التي يمر بها السودان الشقيق حالت دون ذلك ونسأل الله الأمن والاستقرار والسلامة للأهل فيه. كما أن في اللحظات الأخيرة قد اعتذر مجموعة من الزملاء المشاركين لظروف طارئة من الجزائر وفلسطين.

وفي الختام

أود أن أعبر عن شكري وامتناني مرة ثانية لسيدي صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم على رعايته للمؤتمر، ولدولة استاذي الكبير الدكتور عدنان بدران مندوب صاحب السمو الملكي، ولمعالي الدكتور وليد المعاني المتحدث الرئيس في المؤتمر، ولجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا لدعمها ومشاركتها في تنظيم المؤتمر ولحضوركم جميعًا خاصة الأخوة من الدول العربية الشقيقة ولأعضاء هيئة الرابطة واللجنة العلمية للمؤتمر الذين بذلوا جهودًا علمية مقدرة في متابعتهم الدقيقة لتحكيم الأوراق العلمية المقدمة، وللأمانة العامة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية على دعمهم الوصول لأنشطة الرابطة وللزميل الاستاذ الدكتور أحمد الطويسي/ نائب أمين عام الرابطة لجهوده الحثيثة ومتابعة أدق تفاصيل تنظيم المؤتمر.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أصحاب المعالي والعطوفة والسعادة

الحضور الكرام،

تُشكل تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم النظامي والتعليم المستمر، اللبنة الرئيسية في بناء الرأسمال البشري المتحرك وفقاً لحاجات التنمية. إذ ينتقل العالم في ثورته الصناعية الرابعة من خلال الذكاء الاصطناعي، وصناعة الروبوت، وتكنولوجيا المعلومات، وقواعد البيانات إلى عالم رقمي جديد، يشكل الدماغ البشري المحرك الرئيسي للإبداع والابتكار، وتسخير ذلك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

جائحة الكورونا Covid19 ، استدعت استنهاضَ اعتماد الفكر التربويّ طرائقَ غيرِ تقليديةٍ، في تشكيل نظام تعلم جديد يستطيعُ التعاملَ مع الجائحة والإقفال المدرسي والجامعي.

مما لا شك فيه من أن جائحة الكورونا قد أربكت المشهد العالمي حياتياً وصحياً واجتماعياً، وتباينت الجهودُ في التصدّي لهذه الجائحة.

لقد كانت فئةُ الأطفالِ هي الأكثرُ تأثُّراً بالجائحة، إذ أنَّ 1.6 مليار طفلٍ وشابٍ غابوا عن مدارسِهم، وجامعاتِهم.

لذا، فقد خسرَ حوالي مليارُ طفلٍ نظامَ دراستهم الوجاهي، مما أثَّر على نوعيةِ التعلمِ وملائمتِه مع حاجاتِ التنمية.

الحضورُ الكرام،

لا شك أننا بحاجة إلى وضع سياسات تعليمية تخضع للمتابعةِ والتقويمِ؛ لإعادة ما تمَّ فقدانُه من تعلم جيل على صعيدِ التعليمِ المدرسيّ والجامعيّ ومؤسّساتِ التدريبِ المِهْنيّ والتِّقنيّ. لذا، بذلت دولُ العالمِ، ومن ضمنِها العالم العربي جهودًا واضحةً لتحقيقِ الهدفِ الخاصّ بالتعليم لتحقيق التنمية المستدامة والمساواةِ بين الشرائح الاجتماعية للمجتمع، إلا أن نسبة فقرِ التعلُّمِ أخذ بالارتفاع، فلقد زاد على الخمسينَ بالمائةِ في الوطن العربي، وأما على المستوى العالميّ، وحسب تقديراتِ الأممِ المتحدةِ، فإنّ ما يقارب من 617 مليونَ طفلٍ لا يستطيعونَ القراءةَ، أو إجراءَ العملياتِ الحسابيةِ البسيطة، بعد جائحة الكورونا.

المشاركونَ الكرام،

لقد تعوّدنا في الأردنِّ أن نجعل من التحدياتِ فرَصًا، وأن تكون الدروسُ المستفادةُ هي في تحديث خططِنا لتعظيمِ عوائدِ الاستثمار في تنميةِ الموارِدِ البشرية، وهناكَ مؤسساتٍ وطنيةً تعليميةً قامت بأداءٍ متميزٍ في كيفيةِ التعاملِ مع جائحةِ الكورونا، ولكن ما نطمحُ إليه، أن تتمَّ الاستفادةُ لتقديمِ نموذجٍ عربيٍّ في كيفيةِ التعاملِ مع مثلِ هذه الجائحةِ مستقبلًا.

إنني على يقينٍ بأن جهودَكم في هذا المؤتمرِ في رحابِ جامعةِ الأميرةِ سميةَ للتكنولوجيا، سيقدّمُ إجاباتٍ مقنِعةً لأصحابِ القرارِ حولَ تساؤلاتٍ تدورُ مضامينُها حوَل مستقبلِ التعليم في ظلِّ الأزماتِ، وما هي أفضلُ الطرقِ لتحويلِ التحدياتِ إلى فُرَصٍ جديدة، وما الدعمُ الاجتماعيُّ المطلوبُ للمؤسساتِ التربوية، وما الدعمُ التّقنيُّ لتسريعِ توظيفِ التكنولوجيا الرَّقْمِيةِ في التعليمِ ودعمِ تأهيلِ المعلمين وأساتذةِ الجامعاتِ لإعدادهم في التعلم المدمج في تقنيات التعلم الحديثة، لصنع مستقبل أفضل للأجيال القادمة.

وفي الختام؛ أتقدمُ بالشكرِ للقائمينَ على تنظيمِ هذا المؤتمر، وبخاصةٍ للأمانةِ العامةِ لاتحادِ مجالسِ البحثِ العلميّ العربية، وللرابطةِ العلميةِ لمراكزِ بحوثِ تنميةِ المواردِ البشريةِ في الوطنِ العربيّ، ومقرُها المركزُ الوطنيُّ لتنميةِ المواردِ البشرية، ولجامعةِ الأميرةِ سُمَيَّةَ للتكنولوجيا، ولجميعِ المشاركينَ في المؤتمر.

والسلامُ عليكم ورحمةُ اللهِ وبركاتُه.

أ.د. عدنان بدران

الورقة العلمية للمتحدث الرئيس في المؤتمر:

معالي أ.د. وليد المعاني

التعليم المدرسي والجامعي في عصر كوفيد وما بعده: التحديات التي تواجه الدول النامية والأكثر فقراً في التعامل مع المشكلات الناتجة عن الوباء واقتراحات للمضي قدماً

وليد المعاني

استاذ شرف في الجامعة الأردنية

أصدرت منظمة الصحة العالمية في الحادي عشر من شهر آذار في عام 2020 بيانا أعلنت فيه أنَّ وباء كوفيد -19 قد انتشر في العالم، كان ذلك عندما كان عدد الحالات لم يتجاوز 118 ألفا وعدد الدول المتأثرة لم يتجاوز 114 ولكن وفي نهاية العام كان عدد الحالات قد بلغ أكثر من 30 مليونا وتجاوزت الوفيات حدود المليون. وحسب آخر الاحصاءات في كانون الثاني من هذا العام بلغ عدد الاصابات ب 668 مليونا وعدد الوفيات أكثر من 6 ملايين شخص. شاهد العالم عبر شاشات التلفزيون كيف كانت الناس تتساقط صرعى في غرف العناية الحثيثة المكتظة وفي أروقة المستشفيات التي ناءت بأحمالها، وكيف دخل العالم في تجربة مجهولة لم يشاهدها أو يشاهد مثلها الا من كان عمره فوق مئة سنة، وحتى هؤلاء كانوا يتحدثون عن عالم آخر بمعطيات أخرى.

كانت قد ضربت العالم في سنين خلت أوبئة كثيرة أثرت على حياة الناس وقتلت الكثيرين منهم، ولكن وسائل الإعلام والتواصل لم تكن من الوفرة كما هي الآن، ولذلك كان انتقال الأخبار عنها والمعلومات المتوافرة قليلة. فلا توجد تقارير مفصلة عما حدث بالنسبة للتعليم في تلك الأزمنة الغابرة ولكننا بالقطع نعلم تماما ماذا حدث في وقتنا الحاضر.

لم نكن مستعدين عندما ضرب كوفيد في عام 2020. أي أن الدول لم تكن مستعدة لحدوث وباء كهذا، ولم تكن المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية على قدر من الاهلية للتعامل معه، بل أكثر من ذلك لم تكن تعرف هذه المؤسسات كيف تتعامل مع هذا الوباء.

كانت المؤسسات التعليمية، أن كان على مستوى التعليم العام أو على مستوى التعليم الجامعي تدرك أنها في وقت ما يجب عليها أن تتماشى مع العصر وأن تحول طرق تدريسها ومناهجها إلى التكنولوجيا، ولكن هذا التحول كان بطيئا، وفي بعض الأحيان غير موجود على الإطلاق. لقد أدى هذا الأمر، أي غياب الأدوات اللازمة للتعامل مع حالة طارئة، لحالة من الفوضى مما نتج عنه تخبط المؤسسات التعليمية في معرفة ما يجب عليها فعله وكيف تتلافي العواقب وهي لم تعرف بعدُ ما ستكون.

كان التعليم دوما أهم أعمدة تقدم الدول، ولذلك كان هو الأساس في النمو الاقتصادي فيها، ولكن حدوث الوباء أدى إلى تحديات في التعليم نفسه وفي المناهج وفي قدرة الطلبة على الوصول إلى مدارسهم وجامعاتهم. وكما ورد في تقرير اليونسكو في عام 2020 بأنه 87% من طلاب العالم تأثروا بإغلاق المدارس، فلقد تأثر أكثر من مليار ونصف من الطلبة في 195 دولة بهذا الوباء وبإغلاق المدارس.

لقد أدى غزو كوفيد للعالم ليس فقط الى التأثير على اقتصاديات الدول وعلى الحياة اليومية، ولكنه تجاوز ذلك للتأثير على نفسيات الناس في المجتمعات المختلفة، وكذلك على اجسادهم وعلى قدراتهم العقلية، وبالتالي كان هناك فقر ونقص فيما يحصل عليه الناس من أموال، فقلت الأموال بين ايديهم، وركدت السوق. لقد تسببت الإغلاقات وجثوم الطائرات في مطاراتها لتوقف الناس عن السفر ووقف التلاقح الحضاري بين الشعوب،

فتوقفت الفعاليات الثقافية والحضارية عن الانتقال من مكان إلى مكان، فلا مهرجانات للكتب ولا مهرجانات للموسيقى ولا حتى الخروج من المنازل للترويح عن النفس.

كان كل هذا بسبب رغبة الحكومات المختلفة في جميع أنحاء العالم في الحد من انتشار هذا الوباء اللعين. كانت هناك دول قادرة على احتمال الإغلاقات، وكانت هناك دول لديها استعدادات وتكنولوجيا أكثر من غيرها، وكانت هناك دول لديها من الاموال ما يكفي لتغطية حاجات الناس، ولكن الغالبية الكبرى من شعوب هذه الأرض لم تكن تملك تلك الرفاهية فقلت الأموال بين أيدي الناس وانغلقوا في منازلهم، وانقطعوا عن مصادر رزقهم وانحشر الطلبة في بيوتهم ومضاربهم يندبون حظوظهم ينتظرون فرجا قريبا قادما.

كان هذا التأثير شديدا جدا في الدول الفقيرة والدول حتى متوسطة الدخل، فتلك الدول كانت في الأساس تعاني من عدم وصول التكنولوجيا إلى كثير من ربوعها وكانت تعاني كثيرا من عدم توفر الأساتذة في كافة المباحث. كانت عملية نشر الإنترنت في تلك الدول تسير ببطء شديد وكانت تغيب أحيانا عن كثير من المناطق التي كان سكانها يعيشون في منعزل عن هذا العالم الافتراضي، فكان التأثير عليهم شديدا وكبيرا، حتى عندما قامت الدولة بتوفير تلك التكنولوجيا فإنها لم تستطيع أن تصل لهؤلاء، وحتى عندما وصلت لهم لم يكن هؤلاء قادرين على دفع كلفة هذه التكنولوجيا.

لقد أثر بقاء الأطفال الصغار والكبار في بيوتهم على العائلات اقتصاديا، إذ اضطرت الكثير من الأمهات لترك أعمالهن أو أخذ اجازات ممتدة لرعاية الأطفال في المنزل، وحتى الاشراف على تعليمهم. وقد تفاقم الوضع عندما طبقت الاغلاقات الممتدة بحيث انقطعت سبل الرزق عند الكثيرين.

كان التربويون مقتنعين دوما بأن الأطفال قادرون على التعلم مبكرا، ولذلك تمكنوا من اقناع السلطات في معظم دول العالم بأن سن الست سنوات المشروط لدخول المدرسة متأخر بعض الشيء، ولذلك وجب الحاق الأطفال قبل ذلك. كانت الدساتير العالمية تحدد سنوات ما يسمى بالتعليم الإلزامي ولم يكن هؤلاء الأطفال ممن تنطبق عليهم التعريفات، لهذا السبب بدأت مؤسسات خاصة بتطبيق ما نادى به التربويون وطبقوه في مدارس خاصة، الى أن أدركت الحكومات بضرورة البدء في مرحلة التعلم مبكرا فبدأ الحديث عما قبل المدرسة وعن رياض الأطفال. وقد عزز هذا الأمر خروج الأمهات للعمل في ظل أوضاع اقتصادية ملحة.

كان هؤلاء الأطفال أكثر فئات المجتمع معاناة خلال الجائحة. فبقوا في منازلهم. لا رمل يدخل بين اصابعهم ليعرفوا الناعم من الخشن، ولا ألوان تصبغ اصابعهم فيعرفوا الأصفر من الأحمر ولا كرات قدم تطفو على الماء ولا سمك يسبح فنقلده. لم يلتقوا بأقرانهم فلم تتطور لغتهم ولا مفرداتهم وأصبحوا فرديين لا يشاركون ولا يعرفون مبدأ الفريق، وأصبحوا انطوائيين ينتابهم الخجل عند لقاء الغريب حتى لو كان طفلا مثلهم.

إن اتصلت اليوم بمراكز تأهيل النطق فستجد الأماكن محجوزة لستة شهور وإن أخذت طفلك لمدرسة ليلتحق بروضة الأطفال فلن يجتاز مرحلة التقييم ولن يقبل، وأصبحت مراكز مرض التوحد تعاني من مشكلة التشخيص والتفريق بين المريض الحقيقي وبين من تأخر تطوره لعدم وجود المحفزات. أن التقارير العلمية الصادرة عن الكثير من مؤسسات البحث وعن التربويين تقول بأن هؤلاء متأخرون عن أقرانهم بحوالي السنتين وهو عمر الجائحة. وهم يحتاجون لجهود مضاعفة ليتم لحاقهم بأقرانهم على المدى القريب، ولكننا لا نعلم ما هو التأثير على المدى الطويل، ولكن الزمن كفيل بكشف ذلك. أود القول بأن ما يعرف بالكوفيد الممتد والمؤثر على الصحة لسنوات، قد يكون فعل نفس الشيء بالنسبة للتطور والتعلم.

فإن نظرنا للطلبة الأكبر سنا وفي الصفوف المتقدمة فهناك فجوة تعليمية معرفية لا يمكن، أو من الصعب علاجها لاحقا، هذه الفجوة المسماة "بالفاقد التعليمي"، لا يمكن تعويض محتواها في وقت غير الوقت الذي كان

معدا لها في المنهاج الذي نفترض أن المعلومة فيه تبنى على ما سبقها، وبالتالي فقد فات الوقت الآن على العودة لشرح ما مضى. لذلك يجب أن نمضي وقتا أطول في الصفوف المتقدمة وأن نشرح أكثر وأن نعود للخلف قليلا في شرح المفاهيم التي فاتت وأن نكلف الطلبة ببذل مزيد من الجهد لتعلم ما فات. لا يجوز أن نأخذ وقت الاجازات ووقت الراحة التي ينتظرها الطلبة وأهليهم ونعود لخلق مدرسة ممتدة طوال السنة بهدف التعويض.

أن الحديث عن أن التعليم حق للجميع تم اختباره خلال الجائحة اختبارا حقيقيا، لنجد أن هذا المبدأ الجليل قد تداعى تحت وطأتها. فكيف يمكن تحقيق ذلك في ظروف الجائحة في دولة غير متقدمة تكنولوجيا أو فقيرة اقتصاديا، إن كان الحل هو استخدام التكنولوجيا مرتفعة الثمن في العملية التربوية؟

لذلك وجدنا أن الدول المتقدمة تكنولوجيا والغنية بالموارد كانت قادرة على التكيف بصورة أسرع من غيرها. فزادت الفروق الاجتماعية بين طلبة الدول وداخل الدولة الواحدة. فهذه لديها بنى تحتية تكنولوجية متقدمة وأساتذة مدربون ومناهج تمت تجربتها، بينما تفتقر الأخرى لأي مما سبق. فكانت معاناة الدول الفقيرة والدول المتخلفة تكنولوجيا معاناة شديدة ومؤثرة، لابد أن نتائجها ظهرت أو ستظهر في الامتحانات الدولية العامة التي تبحث في الرياضيات والعلوم والقرائية. وعلى الرغم من كل هذا فإن تلك المواد التي يحتاج تدريسها للتجارب المخبرية أو المعامل أو ما شابه ذلك كانت الأكثر تأثرا خلال الجائحة. ويمكن سحب نفس النتائج داخل الدولة الواحدة بين اولئك الأقل حظا اقتصاديا وبين المقتدرين، وكذلك بين طلبة المدن الكبرى وطلبة البوادي والقرى والتجمعات السكانية الصغيرة.

لقد ثبت خلال الجائحة أن المدارس الخاصة كانت أقدر على سرعة التكيف مع متطلبات الظرف، فأغلبها موجود في المدن الكبرى المغطاة بشبكات الانترنت بصورة واسعة، وبها طلبة اعتادوا التعامل مع الأجهزة الذكية، بعكس طلبة المدارس الحكومية التي يتواجد الكثير منها في مناطق لم تصلها شبكات الانترنت وأطفالها وطلبتها لم يختبروا الأجهزة الذكية ويألفوها، فازداد الفارق الاجتماعي الاقتصادي ليشمل فارقا تعليميا يتعارض مع مبدأ حق الجميع في تعليم متساو. وعلى الرغم من ذلك فإن بعض المدارس الخاصة وجدت المبرر لعدم دفع كامل رواتب المعلمين فيها ما داموا غير متواجدين فيها ومادام العبء الذي يتحملونه قليلا، وهو أمر مشين.

لجأت بعض الدول لأساليب تعليم عفا عليها الزمان، فعاد التلفزيون التعليمي للظهور مرة أخرى وهو أسلوب تلقيني غير تفاعلي لا يشبه من قريب أو بعيد الوجود داخل الغرفة الصفية. وكانت الامتحانات التقييمية غير عادلة لأنها جرت في الكثير من الدول على منصات غير مراقبة تدخل فيها آخرون غير الطلبة. ويمكن القول دون شك أن ما تم استعماله من أساليب التعلم عن بعد بصورة غير علمية ومدروسة بحيث يكون تفاعليا، لم يكن الا أسلوبا آخر من أساليب التلقين التي حاول التربويون الجادون التخلص منها منذ عشرات السنين ولكنها مازالت تسيطر على المشهد التعليمي بكامله.

لم تكن هناك مسطرة واحدة يقاس عليها في التعامل مع الجائحة في قضايا التعليمين العام والجامعي، ولا حتى في الحياة العامة للناس، فتشددت دول وتراخت أخرى، أغلقت البعض معاهدها وابقتها الأخرى مفتوحة. لم تكن هناك جهة واحدة قوية متأكدة تقترح ما هو الأنسب، فترك الأمر للاجتهادات، وفي النهاية هناك من أخطأ وهناك من أصاب. ما طبق في دولة بدا غريبا في دولة أخرى، وفي حين بدت بعض المدن كمدن أشباح استمرت أخرى هي ومقاهي شوارعها بالعمل كأن شيئا لم يكن.

يعتمد الكثيرون من الطلبة خلال الدراسة العادية على بعض المساعدة من الأهل، وتغيب هذه المساعدة أن كان الأهل ذوي مستوى تعليمي قليل. لقد ازداد هذا الاعتماد على الأهل خلال الجائحة وتمكن الأهل مرتفعو مستوى

التعليم وخاصة العاملين في المهن التعليمية من تعويض ابنائهم عما فقدوه، ولكن المعاناة كانت شديدة ومضاعفة عند الطلبة القادمين من عائلات فقيرة لا يتمتع ذويهم بمستوى تعليمي مرتفع.

لم يكن حال الجامعات بأحسن من حال المدارس، بل أنه كان أسوأ في الكثير من التخصصات التي كانت تقتضي الوجود في المستشفيات والمختبرات والمعامل والملاعب. فكيف يمكن تعليم الطب بدون مستشفى وتعليم الهندسة دون ورشة كبيرة وتعليم العلوم دون مختبرات. لا بل كيف يمكن تعليم التربية دون مدارس نموذجية وكيف يمكن تعليم التربية الرياضية دون ملاعب؟ ولذلك فإن لدى اعتقاد جازم بأن مستوى من تخرج من جامعاتنا ممن عاشوا الجائحة سيكون أقل من مستوى زملائهم ممن تخرجوا قبلهم أو سيتخرجون بعدهم.
لقد كانت المعاناة في جميع أوجه التعليم وعلى كافة مستوياته ولقد تعلمنا دروسا كثيرة مؤلمة خلال الجائحة. هل ستكون هذه أخر الجائحات؟ هل ستنشأ ظروف في دولة ما تؤدي لما أدت له الجائحة من الانغلاق وعدم القدرة على الحركة كالحروب الممتدة أو الجوائح الطبيعية الكارثية؟ ليس لدي شك في هذا على الاطلاق. ولذلك وجب علينا كمؤثرين وعلى الحكومات كراعية لشعوبها أن نكون مستعدين لظروف قد تطرأ. لقد تعلمنا ما هو الجيد وما هو السيء وعرفنا من نجح في التجربة ومن فشل، ولذلك وجب علينا أن نضع الخطط لنكون قادرين على التعامل مع الظرف إن طرأ، ومع الواقع إن تغير.
يعد التعليم حقًا أساسيًا للجميع، ويساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذلك، يجب على الحكومات والمؤسسات التعليمية والمجتمع الدولي التعاون لمواجهة هذا التحدي وتوفير التعليم ذو الجودة العالية لجميع الطلاب، ولقد أبرزت الجائحة الحاجة الملحة إلى التدخل العاجل لمعالجة التفاوتات القائمة في التعليم.
علينا ايصال التكنولوجيا للناس وللمدارس، ومد شبكات الاتصال وتوسيعها بكلف قليلة وبالتعاون مع شركات الاتصالات، فهو واجب منوط بالدولة تجاه رعاياها في عالم تسيطر عليه التكنولوجيا وأدواتها. إن الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية هي أمور حاسمة ومهمة لدعم التعليم عن بعد. ولذلك يجب على الحكومات والمؤسسات التعليمية إيلاء أولوية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية وضمان توفير أجهزة الكمبيوتر والإنترنت واتصالات الإنترنت ذات السرعة العالية للطلاب والمعلمين، خاصةً في المناطق النائية والمحرومة.
وعلينا أن ندرب الأساتذة معلمين ومعلمات على كيفية التعليم عبر استخدام الوسائل التكنولوجية، وأن تكون القدرات التكنولوجية شرطا من شروط التعيين في مهنة التعليم، كما أنه من الضروري أن يشارك هؤلاء المعلمين في دورات تأهيلية قبل التحاقهم بالتدريس هدفها رفع سويتهم التكنولوجية والتأكد من قدراتهم على تدريس المواد بصورة تقليدية أو عن بعد.
يجب أن تكون لدينا منصاتنا التعليمية الخاصة بنا، التي طورناها بناء على احتياجاتنا وبلغتنا والا نكون مضطرين لشراء هذه الخدمات من جهات أخرى. منصات للتعليم العام وأخرى للتعليم الجامعي كل حسب أهدافه ويجب أن تكون منصات عامة يستعملها الجميع، فالهدف هم طلاب الوطن بشموليتهم.
أما عن المناهج فحدث ولا حرج. علينا أن نبدأ الآن باستخدام مناهج الكترونية في جزء من العملية التعليمية التي نقوم بها في مدارسنا وجامعاتنا في الوقت الحاضر، ولنعتبره تدريبا حيا، نطور ونعدل من خلاله، حتى وفي النهاية تكون لدينا المناهج الإلكترونية الجاهزة لكل المباحث للاستعمال عند الحاجة. ينبغي تحسين جودة التعليم وذلك بتوجيه المؤسسات التعليمية والحكومات للعمل على تطوير مناهج تعليمية شاملة وتوفير بيئات تعليمية تفاعلية وتشجيعية وتقييم الطلاب بطرق عادلة وشفافة.

يجب توفير الدعم الاجتماعي والنفسي للطلاب خلال الجائحات حيث سيعاني الكثيرون من العزلة والقلق النفسي بسببها كما شاهدنا ولاحظنا خلال الجائحة الأخيرة، كما ينبغي توفير برامج التوعية بالصحة النفسية للطلاب والمعلمين.

ينبغي توفير التمويل الكافي للتعليم عموما وعلى كافة المستويات وبكافة الأشكال، وعلى الحكومات زيادة الإنفاق عليه وتخصيص موارد كافية لدعم التعليم عن بُعد وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج التعليمية اللازمة، ويمكن توفير الموارد اللازمة بالتعاون مع المنظمات الدولية والمجتمع المدني والشركات.

وفي النهاية، يجب على الحكومات والمؤسسات التعليمية والمجتمع الدولي والشركات العمل معًا للتغلب على التحديات التي نجمت عن جائحة كوفيد-19 والتي قد تنشأ في المستقبل، وتعزيز التعليم في الدول النامية والفقيرة.

على المستوى الدولي، يجب على المجتمع الدولي زيادة الدعم المالي والتقني للدول النامية والفقيرة لتوفير التكنولوجيا اللازمة للتعليم عن بُعد وتدريب المعلمين وتحسين جودة التعليم. ومن نافلة القول إنه ينبغي توجيه الدعم للمناطق الأكثر تضررًا والمحتاجة، وتنفيذ برامج التدخل السريع لتلبية الاحتياجات العاجلة للطلاب والمعلمين.

على المستوى المحلي، يجب على الحكومات العمل على تعزيز التعليم وتحسين جودته من خلال تطوير مناهج تعليمية شاملة وتوفير بيئات تعليمية ملائمة وتشجيعية وتوفير التمويل الكافي للتعليم. ينبغي أيضًا تدريب المعلمين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتدريس الطلاب عن بُعد، وتوفير الدعم الاجتماعي والنفسي للطلاب.

لقد تعلمنا، فلنستخدم ما تعلمناه لتحقيق أهدافنا. أليس هذا ما نعلمه للطلبة؟

الكلمة الافتتاحية المؤتمر العلمي السنوي بالتعاون ما بين الأمانة العامة للرابطة واتحاد مجالس البحث العلمي العربية وجامعة الأميرة سمية

ادارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

2023/5/3

الأوراق التي قدمت في المؤتمر

التجربة الذكية لدولة الإمارات العربية المتحدة للتعليم عن بُعْد بَعْدَ جائحة كورونا: التحديات والحلول إمارة الشارقة – مدينة خورفكان نموذجاً

إعداد

دكتورة. هدى حسن النقبي

جامعة خورفكان – إمارة الشارقة

كلية الآداب والعلوم وتقنية المعلومات – قسم علم الاجتماع

الملخص

تناولت هذه الدراسة "التجربة الذكية لدولة الإمارات العربية المتحدة لنظام التعليم عن بعد" بعد جائحة كورونا بإمارة الشارقة مدينة خورفكان نموذجاً التحديات والحلول، ويهدف البحث إلى التعرف على التجربة العملية للتعليم عن بعد، الذي يهم كافة فئات المجتمع وبيان أهم الفرص التي أتاحتها الجائحة ويمكن الاستفادة منها بعد مرحلة الكورونا بدولة الإمارات.

وقد اعتمد -البحث- المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى الدراسات والبحوث المنشورة في مجال التعليم الإلكتروني. وأكد -البحث- في نهايته عدة نتائج، أهمها: عدم الاستعداد الفعلي للمعلمين لهذه المرحلة الانتقالية المفاجئة بشكل كبير؛ إذ إن نسبة كبيرة من المعلمين لم تكن لديهم الوسائل اللازمة التي تمكنهم من مواكبة التعليم عن بعد وبعضهم لا يملك الخبرة التقنية الكافية التي تدير العملية التعليمية، إلى جانب عدم استعداد المعلمين وأولياء الأمور لمبدأ التعلم عن بعد، وعدم قدرة المتعلمين في التعليم المهني والتقني على التعلم في فصول افتراضية في بعض التخصصات التي تتطلب تطبيقات عملية وورش وتدريب. وكذلك الصعوبات التي واجهت أولياء الأمور وتطلبت جهداً كبيرًا في المتابعة، غير أن الحلول التي اتبعتها دولة الإمارات لمواجهة هذه الصعوبات ساعدت في مواصلة العمل والتعليم عن بعد، وقد تمثلت في جانبين: **أحدهما**: مادي من خلال ما قدمته الوزارة من تدريب المعلمين والطلاب، وتوفير أجهزة اللاب توب لهم جميعًا، وكذلك المبادرات السريعة التي أطلقتها الجهات الحكومية وشركات الاتصالات في الدولة، أما **الجانب الثاني**: معنوي –ولا يقل أهمية عن الأول- متمثلًا في تحفيز قياداتنا الرشيدة وتشجيعهم للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بكلمات رقيقة ملؤها الحب والأمل والهمة العالية ومنه قول سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة: «لا تتوقفوا عن العلم، العلم هو الذي يصنع الحياة؛ ومن يتوقف عن التعلم، يتوقف عن الحياة ».

وأخيراً توصي الباحثة بضرورة توفير خدمات تعليمية تنافسية على المستوى المحلي والعالمي، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتقنية وتطوير قدرات أولياء الأمور في التدريس ومتابعة أولادهم وتقييمهم من خلال عقد الورش والدورات الملائمة لهم باستمرار.

الكلمات المفتاحية: التعليم عن بُعد – كورونا

Abstract

The paper dealt with the smart experience of the United Arab Emirates for the distance learning system, after the Corona pandemic, challenges and solutions. The paper aimed to identify the great practical experience of distance learning, which concerns all segments of society, and to identify the most important challenges and solutions in the UAE. The paper relied on the analytical descriptive approach, as well as on studies and research published in the field of e-learning. Some of the results that had been reached is the teacher's lack of actual preparation for this sudden transitional phase, as a large percentage of teachers did not have the necessary tools that would enable them to continue with distance learning, and some of them did not have sufficient experience in the technical aspects that manage the educational process, Teachers and parents are not ready for the principle of distance learning, the inability of learners in vocational and technical education to learn in virtual classes in some disciplines that require practical applications, workshops and training, Greater difficulties and pressures on parents, which requires more effort from them in the follow-up process. The solutions adopted by the UAE to face these challenges are among the most important: His Highness Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Vice President of the State, encouraged in his call to students, saying: "Do not stop learning; Science is what makes life, and whoever stops learning stops living." The ministry worked on the actual training of teachers and students, providing laptops for all teachers and students, the rapid initiatives launched by government agencies and telecommunications companies in the UAE helped to continue working and teaching remotely, thanks to modern communication systems. Finally, the researcher recommends the necessity of competitive educational services at the local and global levels, keeping pace with technological and technical changes, and developing parents' capabilities in teaching and following up on the evaluation of their children.

Keywords: Corona, challenges, Distance Learning, Solutions.

المقدمة

شكّل التعليم عن بعد تجربة ناجحة في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ إذ بدأ التعلّم الذكي في عام 2012 مع انطلاق مشروع محمد بن راشد للتعلّم الذكي، وأسهمت الخطوات التطويرية التي تلت ذلك في إعداد منظومة أثبتت جاهزيّتها لتوفير استمرارية التعليم عن بعد في ظل الأزمة؛ حيث أكد(الحمادي: 2020) تفعيل منظومة التعليم الذكي لحوالي 1.2 مليون متعلّم من مختلف المدارس والجامعات، وبلغت نسبة الالتحاق 100 % لمتعلّمي المدارس بما فيها مرحلة رياض الأطفال، وكانت الوزارة قد أدخلت على بوابتها للتعليم الذكي 13 منصة تعليمية عالمية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي؛ لإتاحة خيارات تعليمية متعدّدة أمام المتعلمين خلال عملية التعليم عن بعد، كما تتيح للمعلمين بث مقاطع فيديو آمنة دون تعريضهم للإعلانات أو المحتوى غير اللائق، كما تسهل واجهته الصديقة للمعلمين البحث عن مقاطع الفيديو التي يحتاجونها لجلب العالم الحقيقي إلى الفصل الدراسي من خلال مكتبتها الضخمة من مقاطع الفيديو التعليمية عالية الجودة والموارد المتوافقة مع المعايير، للمعلمين لإثراء دروسهم بالفيديو بأمان وسهولة. كما تم الاعتماد على التعليم عن بعد بشكل نشط للتأثير والإبقاء على مشاركة الطلاب لاسيما في المرحلة الثانوية لأنه من شأن انقطاعهم وتوقفهم لمدة طويلة من الذهاب للمدارس خوفاً من الجائحة سيؤدي إلى حرمانهم من تعلم العلوم والمعارف المختلفة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على التجربة العملية للتعليم عن بعد في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- التعرف على أهم الصعوبات التي واجهت التعليم عن بعد في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- التعرف على أهم الفرص التي أتاحتها الجائحة ويمكن الاستفادة منها بعد مرحلة الكورونا بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أنها تسهم في تسليط الضوء عن التجربة الذكية لدولة الإمارات العربية المتحدة لنظام التعليم عن بعد في المرحلة الثانوية – إمارة الشارقة – مدينة خورفكان بعد جائحة كورونا، حيث وفرت الدولة الوسائل والامكانيات اللازمة لذلك، وسارعت المؤسسات التعليمية إلى إيجاد البدائل والحلول لكي لا يتضرر مستقبل وطموح الطلبة فأصبح من الأهمية الكشف عن الصعوبات ومحاولة الخروج بمقترحات يمكن أن تساعد المسؤولين وجهات الاختصاص وكذلك أصحاب القرار.

مشكلة الدراسة:

بذلت دولة الإمارات العربية المتحدة جهوداً كبيرة من أجل تحقيق التباعد الاجتماعي ولضمان استمرارية العملية التعليمية؛ حيث تأثر قطاع التعليم بسبب إغلاق المدارس من غير إنذار سابق في ظل جائحة كورونا، فقد أصبح الجميع مجبرًا على التكيف مع التعليم عن بعد لتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية لهم، وعليه تباينت درجة التكيف تبعاً للإمكانات والتجهيزات المادية وقدرات ومهارات كل من المعلمين وطلابهم، لذلك يبرز التساؤل الرئيس وهو:

هل واجهت مدينة خورفكان- دولة الإمارات العربية المتحدة بعض الصعوبات في تجربة التعليم عن بعد؟

وحيث يتفرع من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية يمكنها إجمالاً تسهم في الاجابة على مشكلة الدراسة من خلال الفرضيات الآتية:

1- إن تجربة التعليم عن بعد في مدينة خورفكان ساعدت على استمرارية عملية التعليم والتعلم في ظل جائحة كرونا المستجد_19.
2- إن عدم الجاهزية المسبقة شكلت صعوبات للتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد_19.
3- إن اختلاف طرائق التدريس المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم التقليدي (الوجاهي) ذو تأثير على الطلاب والطالبات.

مصطلحات الدراسة:

التعليم عن بعد: تعرفه (اليونسكو، 2020) هو تفاعلات تعليمية يكون فيها المعلم والمتعلم منفصِلين عن بعضهما زمانياً أو مكانياً أو كلاهما معاً.

جائحة كورونا أو ما يعرف بمرض (كوفيد19): تعرفه (اليونيسف، 2020) بأنه مرض معد يسببه فيروس كورونا الذي بدأ وانتشر من مدينة يوهان الصينية في كانون الأول/ ديسمبر 2019 إلى مختلف دول العالم، حتى وصل لدرجة جائحة بعد ازدياد حالات الإصابة به في العالم.

الدراسات السابقة:

تناولت دراسة نويره واسويب :2020 : متطلبات التعليم عن بعد وتحدياته في ظل جائحة فيروس كورونا، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التعليم عن بعد للتعليم بوصفه خيارا بديلاً للتعليم الحضوري داخل المؤسسات التعليمية والجامعية ومعاهد التكوين المهني تزامناً مع ظهور جائحة فيروس كورونا؛ حيث عملت الدراسة على وصف المتطلبات الضرورية لإنجاح التعليم عن بعد وتحديد سبل مواجهة التحديات التي تعوقه ولتأكيد ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى النتائج الآتية: إن التعليم عن بعد لازال في مراحله الأولى بالرغم من وجود إيجابيات، وأن متطلبات نجاحه تتمثل في توفير الوسائل والمستلزمات التكنولوجية الكافية لجميع المتعلمين دون استثناء، وخلق بنية تحتية متينة لهذا النمط الرقمي وضرورة تأهيل الموارد البشرية القادرة على استخدام هذا النمط من التعليم لكي يلبي احتياجات المتعلمين والطلاب، وفي الأخير العمل على إعادة النظر في البرامج المتعلقة بالنظام التعليمي ليواكب متغيرات العصر والعولمة بغية تحقيق الازدهار والنماء الذي يخدم الأسرة والمجتمع.

وسعت دراسة الشهومي وغزالي (2021) : إلى مقارنة تجربة واستجابة تعامل النظام التعليمي العماني والنظام التعليمي المغربي مع الظروف الطارئة في ظل جائحة كوفيد-19، والتعرف على تأثير الجائحة في التعليم بالبلدين، والتعرف على أبرز الإجراءات التي اتبعها كل نظام لضمان استمرار تعلم الطلبة، وخطوات وإجراءات التعليم عن بعد، وتحليل واقع البنية التحتية بالبلدين اللازمة للتعليم عن بعد، وتحديد سلبيات وإيجابيات وآفاق التعليم عن بعد في البلدين بعد جائحة كورونا كوفيد- 19. حيث تبنت الدراسة المنهج الوصفي المقارن المعتمد على التحليل والاستقصاء ودراسة أوجه التشابه والاختلاف، وتحليل قرارات ومنشورات وزارة التربية العمانية ووزارة التربية الوطنية والتكوين المنهي والتعليم العالي والبحث العلمي المغربي، والتقارير الدولية، وبعض البحوث والدراسات العلمية. وخلصت الدراسة إلى أن البلدين نهجا إجراءات متقاربة للمواجهة اللازمة ولضمان استمرار تعلم الطلبة، وعدم وجود خطط مسبقة للتعليم وقت الأزمات، وأن التعليم عن بعد كان بديلاً مناسباً خلال

أزمة كورونا، ولكنه تسبب في اللامساواة في التعليم بين الطلبة بسبب ضعف البنية التحتية اللازمة للتعليم عن بعد، ويحتاج إلى استراتيجية تطوير مستقبلية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة بـ(128) معلم ومعلمة في (مدينة خورفكان)، تم اختيار عينة عشوائية عنقودية بلغ عددها (96) معلم ومعلمة، وفق معادلة ستيفن سامبسون لاختيار العينات الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وقد قُسمت الاستبانة إلى جزئيين رئيسين على النحو الآتي:

الجزء الأول: تضمن على البيانات الاساسية للمبحوثين (4) فقرات وهي (التركيبة العمرية، التوزيع النوعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة للأفراد).

الجزء الثاني: تم تصميمه بهدف التعرف على واقع وجود بعض الصعوبات التي واجهت تجربة التعليم عن بعد في مدينة خورفكان- دولة الإمارات العربية المتحدة) من خلال (14) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد وهي:

البعد الأول (معرفة واتجاهات إدارات المدارس) باستخدام (5) فقرات وهي إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد، تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج وتطبيقات التعليم عن بعد، هنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات، وضرورة توافر الدعم المادي والفني المساعد على ترقية التعليم عن بعد، إلى جانب الاحتياج إلى تطوير طرق ضمان النزاهة والتقييم.

البعد الثاني (معارف المعلمين/المعلمات) باستخدام فقرتين هما توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في التعامل مع برمجيات التعليم عن بعد، ضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد.

البعد الثالث (المناهج وطرائق تدريس ومعارف وممارسات الطلاب) باستخدام (7) فقرات. تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي، وتوجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في كثرة الأعمال الإدارية أثناء التعليم عن بعد، وضرورة تغيير المناهج لتتناسب مع التعليم عن بعد، تقديم المحتوى النظري لا يعطي الطلاب /الطالبات فرص للتدريب والتمرن، كما يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد، إلى جانب الشعور بالملل والحاجة للتفاعل مما يضعف الدافعية، مع الافتقاد للرقابة الذاتية حيث لا يرون بواسطة المعلمين/المعلمات ولا يستطيعوا/ن ضبطهم/هن. ثم تم تفريغ بيانات الأداة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تبين الجداول (1) (2) (3) آراء عينة الدراسة حول الأعداد المسبق وطبيعة الإلمام والتعامل مع برمجيات وتطبيقات التعليم عن بعد؛ فجد نسبة الموافقون بشدة والموافقة على عدم وجود الاعداد والتدريب المسبق 47.9 % و37.5 % على التوالي حيث فاجأت جائحة كورونا الجميع من غير إنذار. لذا ظهر تباين إلمام الإدارات المدرسية والتعامل مع برمجيات وتطبيقات التعليم عن بعد بنسبة مجتمعة 85.4% موافقون بشدة وموافقين.

جدول رقم (1): إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد

	التكرار	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	46	47.9
أوافق	36	37.5
محايد	10	10.4
لا أوافق	4	4.2
المجموع	96	100

جدول رقم (2) تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج و تطبيقات التعليم عن بعد

	التكرار	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	41	42.7
أوافق	52	54.2
محايد	1	1
لا أوافق	2	2.1
المجموع	96	100

جدول رقم (3) توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في التعامل مع برمجيات التعليم عن بعد

	التكرار	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	18	18.8
أوافق	57	59.4
محايد	10	10.4
لا أوافق	9	9.4
لا أوافق بشدة	2	2.1
المجموع	96	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

كما يوضح جدول رقم (4) نسبة 62.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن طرائق التدريس المستخدمة في التعليم عن بعد تختلف عن التعليم التقليدي(الوجاهي) يوافقهم الرأي بشدة نسبة 17.7%. مع نفس هذه النسب شكلت آراءهم فيما يتعلق باللوائح والقوانين التي تعمل على تقييم الطلاب/الطالبات كما في جدول رقم (5).

جدول رقم (4) تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي

	التكرار	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	17	17.7
أوافق	60	62.5
محايد	10	10.4
لا أوافق	6	6.3
لا أوافق بشدة	3	3.1
المجموع	96	100

جدول رقم (5) هنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات

	التكرار	النسبة المئوية%
أوافق بشدة	17	17.7
أوافق	58	60.4
محايد	11	11.5
لا أوافق	10	10.4
المجموع	96	100

المصدر الدراسة الميدانية

تستعرض الجداول (6) (7) نسبة 84.4% يوافقون وبشدة على ضرورة زيادة الاستعداد لرفع كفاءة المعلمين/المعلمات في استخدام أدوات التعليم عن بعد وعليه تتفق آراءهم في جدول (7) وتأكد على ضرورة توافر الدعم المادي والفني المساعد على ترقية التعليم عن بعد.

جدول رقم (6): ضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	24	25
أوافق	57	59.4
محايد	11	11.5
لا أوافق	3	3.1
لا أوافق بشدة	1	1
المجموع	96	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

جدول رقم (7): ضرورة توافر الدعم المادي والفني المساعد على ترقية التعليم عن بعد

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	14	14.6
أوافق	41	42.7
محايد	28	29.2
لا أوافق	10	10.4
لا أوافق بشدة	3	3.1
المجموع	96	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

يظهر الجدول (8) آراء المعلمين والمعلمات حول أن كانت هنالك صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد والتي تواجه طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بمنطقة الدراسة من عدمها فقط نسبة 7.3% يرون عدم وجود صعوبات.

جدول رقم (8) يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد

	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	19	19.8
أوافق	44	45.8
محايد	26	27.1
لا أوافق	7	7.3
المجموع	96	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأساسية الأولى: إن تجربة التعليم عن بعد في مدينة خورفكان ساعدت على استمرارية عملية التعليم والتعلم في ظل جائحة كوفيد المستجد_19.

يتم تناول هذا من خلال الفرضية الفرعية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساعدة التعليم الإلكتروني على إثراء مواضيع المناهج الدراسية ويختزل التعليم الإلكتروني الوقت والجهد في التدريس ويزيد من فعاليته.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين يساعد التعليم الإلكتروني على إثراء مواضيع المناهج الدراسية ويختزل التعليم الإلكتروني الوقت والجهد في التدريس ويزيد من فعاليته عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين يساعد التعليم الإلكتروني على إثراء مواضيع المناهج الدراسية ويختزل التعليم الإلكتروني الوقت والجهد في التدريس ويزيد من فعاليته عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جداول تقاطعية رقم (1): يساعد التعليم الإلكتروني في إثراء مواضيع المناهج الدراسية * ويختزل التعليم الإلكتروني الوقت والجهد في التدريس ويزيد من فعاليته

		يختزل التعليم الإلكتروني الوقت والجهد في التدريس ويزيد من فعاليته					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
يساعد التعليم الإلكتروني في إثراء مواضيع المناهج الدراسية	أوافق بشدة	7	9	8	0	0	24
		7.30%	9.40%	8.30%	0.00%	0.00%	25.00%
	أوافق	5	18	12	6	3	44
		5.20%	18.80%	12.50%	6.30%	3.10%	45.80%
	محايد	2	8	6	4	0	20
		2.10%	8.30%	6.30%	4.20%	0.00%	20.80%
	لا أوافق	0	6	2	0	0	8
		0.00%	6.30%	2.10%	0.00%	0.00%	8.30%
		14	41	28	10	3	96
		14.60%	42.70%	29.20%	10.40%	3.10%	100.00%

المصدر: الدراسة الميدانية2023

اختبار كاي تربيع رقم (1):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
0.003	12	16.770	Pearson Chi-Square
		96	N of Valid Cases

يشير اختبار كاي تربيع رقم (1) إلى دلالة الفروق بين يساعد التعليم الإلكتروني على إثراء مواضيع المناهج الدراسية ويختزل التعليم الإلكتروني الوقت والجهد في التدريس ويزيد من فعاليته عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (16.770)، وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.003)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية $\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين يساعد التعليم الإلكتروني على إثراء مواضيع المناهج الدراسية ويختزل التعليم الإلكتروني الوقت والجهد في التدريس ويزيد من فعاليته. مما يدلل على صحة إن خوض مدارس الثانوية في مدينة خورفكان تجربة التعليم عن بعد ساعدت بشكل أفضل على استمرارية عملية التعليم والتعلم في ظل جائحة كوفيد المستجد_19.

الفرضية الأساسية الثانية: إن عدم الجاهزية المسبقة شكلت صعوبات للتعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد المستجد_19.

تحوي الفرضية على فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى: تأثيرات الإعداد والتدريب المسبق لإدارات المدارس لتطبيق التعليم عن بعد على اللوائح والقوانين المتعلقة بتقييم الطلاب/الطالبات.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد وهنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد وهنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

جداول تقاطعية رقم (2): إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد * هنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات

		هنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	
إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد	أوافق بشدة	13	25	5	3	46
		14%	26%	5%	3%	48%
	أوافق	4	26	5	1	36
		4%	27%	5%	1%	38%
	محايد	0	7	0	3	10
		0%	7%	0%	3%	10%
	لا أوافق	0	0	1	3	4
		0%	0%	1%	3%	4%
		17	58	11	10	96
		18%	60%	12%	10%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية2023

اختبار كاي تربيع رقم (2):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
0.000	9	34.307	Pearson Chi-Square
		96	N of Valid Cases

يشير اختبار كاي تربيع رقم (2) إلى دلالة الفروق بين إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد وهنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (34.307)، وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.000)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية $\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارات المدارس لم تكن معدة ومدربة مسبقاً لتطبيق التعليم عن بعد وهنالك غياب اللوائح والقوانين بما يتعلق بتقييم الطلاب/الطالبات.

الفرضية الفرعية الثانية: تأثيرات تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج وتطبيقات التعليم عن بعد على كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج و تطبيقات التعليم عن بعد وضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج وتطبيقات التعليم عن بعد وضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

جداول تقاطعية رقم (3): تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج وتطبيقات التعليم عن بعد * ضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد

	ضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد						
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج وتطبيقات التعليم عن بعد	أوافق بشدة	13	24	3	1	0	41
		14%	25%	3%	1%	0%	43%
	أوافق	10	33	7	1	1	52
		10%	34%	7%	1%	1%	54%
	محايد	1	0	0	0	0	1
		1%	0%	0%	0%	0%	1%
	لا أوافق	0	0	1	1	0	2
		0%	0%	1%	1%	0%	2%
		24	57	11	3	1	96
		25%	59%	12%	3%	1%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية2023

اختبار كاي تربيع رقم (3):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
0.016	12	24.858	Pearson Chi-Square
		96	N of Valid Cases

يشير اختبار كاي تربيع رقم (3) إلى دلالة الفروق بين تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج و تطبيقات التعليم عن بعد وضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (24.858)، وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.016)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج وتطبيقات التعليم عن بعد و ضرورة رفع كفاءة المعلمين/المعلمات بزيادة الاستعداد في استخدام أدوات التعليم عن بعد.

ومما سبق فإن عدم الجاهزية المسبقة شكلت صعوبات للتعليم عن بعد في ظل جائحة كرونا المستجد_19.

الفرضية الأساسية الثالثة: إن اختلاف طرائق تدريس المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم التقليدي(الوجاهي) ذو تأثير في الطلاب والطالبات.

تأثيرات اختلاف طرائق تدريس المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم التقليدي(الوجاهي) على ما يواجه الطلاب والطالبات من صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي ويواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي ويواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

جداول تقاطعية رقم (4): تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي * يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد

		يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	
تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي	أوافق بشدة	8	5	3	1	17
		8%	5%	3%	1%	18%
	أوافق	10	33	11	6	60
		10%	34%	12%	6%	63%
	محايد	1	3	6	0	10
		1%	3%	6%	0%	10%
	لا أوافق	0	3	3	0	6
		0%	3%	3%	0%	6%
	لا أوافق بشدة	0	0	3	0	3
		0%	0%	3%	0%	3%
		19	44	26	7	96
		20%	46%	27%	7%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية2023

اختبار كاي تربيع رقم (4):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
0.005	12	28.337	**Pearson Chi-Square**
		96	**N of Valid Cases**

يشير اختبار كاي تربيع رقم (4) إلى دلالة الفروق بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي ويواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (28.337)، وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.005)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية $\alpha \leq 0.05$) ؛ لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي ويواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد.

الفرضية الفرعية الثانية: تأثيرات اختلاف طرائق تدريس المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي في الطلاب والطالبات مما يضعف الدافعية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي و يشعر الطلاب والطالبات بالملل والحاجة للتفاعل مما يضعف الدافعية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي و يشعر الطلاب والطالبات بالملل والحاجة للتفاعل مما يضعف الدافعية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

جداول تقاطعية رقم (5): تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي * يشعر الطلاب والطالبات بالملل والحاجة للتفاعل مما يضعف الدافعية

		يشعر الطلاب والطالبات بالملل والحاجة للتفاعل مما يضعف الدافعية				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	
تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي	أوافق بشدة	5	11	0	1	17
		5%	12%	0%	1%	18%
	أوافق	20	28	12	0	60
		21%	29%	13%	0%	63%
	محايد	6	1	3	0	10
		6%	1%	3%	0%	10%
	لا أوافق	0	5	0	1	6
		0%	5%	0%	1%	6%
	لا أوافق بشدة	0	2	0	1	3
		0%	2%	0%	1%	3%
		31	47	15	3	96
		32%	49%	16%	3%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية2023

اختبار كاي تربيع رقم (5):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
0.001	12	32.016	Pearson Chi-Square
		96	N of Valid Cases

يشير اختبار كاي تربيع رقم (5) إلى دلالة الفروق بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي و يشعر الطلاب والطالبات بالملل والحاجة للتفاعل مما يضعف الدافعية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (32.016)، وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0.001)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية $\alpha \leq 0.05$)؛ لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين تختلف طرائق تدريس عن المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم الوجاهي و يشعر الطلاب والطالبات بالملل والحاجة للتفاعل مما يضعف الدافعية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- ساعدت تجربة التعليم عن بعد في مدينة خورفكان على استمرارية عملية التعليم والتعلم في ظل جائحة كوفيد_19 المستجد؛ فقد ساعد التعليم الإلكتروني على إثراء مواضيع المناهج الدراسية اختزال الوقت والجهد في التدريس مما زاد من فعاليته.
- عملت وزارة التربية والتعليم على التدريب الفعلي للمعلمين والطلاب؛ إذ ساعدت على توفير أجهزة اللاب توب للجميع بشكل عاجل مع بدء الجائحة.
- توجد بعض الصعوبات في الإعداد والتدريب المسبق لإدارات المدارس الثانوية لتطبيق التعليم عن بعد على اللوائح والقوانين المتعلقة بتقييم الطلاب/الطالبات.
- توجد بعض الصعوبات أظهرت تباين إلمام إدارات المدارس ببرامج وتطبيقات التعليم عن بعد على كفاءة المعلمين/المعلمات.
- يوجد تأثير على الطلاب والطالبات لاختلاف طرائق تدريس المستخدمة في التعليم عن بعد عن التعليم التقليدي.
- عدم استعداد المعلمين وأولياء الأمور لمبدأ التعلم عن بعد.
- يواجه الطلاب والطالبات بعض الصعوبات في استخدام برامج التعليم عن بعد.

ثانيًا: التوصيات:

- تعزيز المبادرات السريعة التي أطلقتها الجهات الحكومية وشركات الاتصالات في دولة الإمارات على مواصلة العمل في التعليم عن بعد.
- زيادة التأهيل في البرامج التدريبية للكوادر التعليمية والتقنية؛ لإثراء عملية التعليم عن بعد.
- ضرورة الدعم المادي والفني المساعد على ترقية المنصات الموحدة للفصول الافتراضية لجميع مدارس الثانوية في الدولة.
- ضرورة توفر خدمات تعليمية تنافسية على المستوى المحلي والعالمي ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتقنية.
- تطوير قدرات أولياء الأمور في التدريس ومتابعة تقييم أولادهم من خلال إقامة اتصال تقني بين أولياء الأمور والمعلمين وإدارة المدرسة لضمان فاعلية العملية التعليمية.
- إنشاء مكتبات على الإنترنت تحتوي على جميع المواد التعليمية اللازمة.
- عقد أنشطة متنوعة عبر الإنترنت من خلال المنصات التعليمية تتيح للطلبة والمعلمين التواصل خلال أوقات الفراغ مما يساعدهم على تجنب الشعور بالرتابة والملل والعزلة وسيزيد من نشاط الطلبة في المجال الاجتماعي والثقافي.

المصادروالمراجع:

1. بوابة حكومة الإمارات، (2020)، التعامل مع تفشي مرض كوفيد -19، تم الاسترجاع في أغسطس 2020 منhttps://u.ae/ ar / information-and-services / Justice-safety-and-the-law / التعامل مع تفشي COVID-19.
2. بيومي عمر(2020): «التربية» تستعد لمواجهة الأزمات والطوارئ بـ«التعليم عن بُعد»، مجلة الإمارات اليوم، مسترجع من https://www.emaratalyoum.com/local-section/education/2020-03-03-1.1314924.
3. الشهومي، غزالي (2021): التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (دراسة مقارنة بين سلطنة عمان والمملكة المغربية): المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 10 (2) 274-258.
4. اليونسكو (2020) التعليم عن بعد مفهومه، أدواتُه واستراتيجيّاتُه، دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني. منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة - مركز الملك سلمان للإغاثة والاعمال الإنسانية.
5. اليونيسيف (2020)، حالة الطوارئ العالمية المرتبطة بكوفيد- 19. تم الاسترجاع من: https://www.un.org/ar/coronavirus.
6. إسماعيل، نويرة، واسويب، ماجدة و أعقيرش، حكيم (2020) : متطلبات التعليم عن بعد وتحدياته في ظل جائحة فيروس كورونا , مجلة أنثروبولوجيا، 6 (2)، 146-133.

تحديات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا - المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم نموذجاً

إعداد
دكتورة. إيمان أحمد محمد علي
أستاذ مشارك - جامعة خورفكان – إمارة الشارقة
كلية الآداب والعلوم وتقنية المعلومات – قسم علم الاجتماع

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم هذه التحديات، وتأتي أهميتها – الدراسة- لتناولها آثار هذه التحديات على شريحة مهمة في المجتمع وهم الطلاب؛ إذ إن تعليمهم أساس بناء المجتمع لإنتاج أجيال ذات فكر علمي يعتمد الشفافية والمسؤولية المجتمعية. كما تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار بتوفير الاحتياجات اللازمة في استخدام وتطوير برامج التعليم عن بعد التي تعقدها وزارة التربية والتعليم.

وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استند إلى الدراسات والبحوث المنشورة في مجال التعليم الإلكتروني. وأكد –البحث- أهمية التعليم عن بعد بالمدارس الثانوية في ولاية الخرطوم، وضعف استخدام المهارات التكنولوجية للمعلم والطالب في التعليم عن بعد، وضعف شبكة الإنترنت بالمنازل وانقطاع الكهرباء في كثير من الأحيان، وعدم توفر أجهزة الكمبيوتر للطلاب من قبل وزارة التربية والتعليم، فالبيئة التعليمية غير مؤهلة لتقديم هذه الخدمة الإلكترونية، وافتقار معظم المؤسسات التعليمية والأكاديمية في توظيف التكنولوجيا الحديثة ضمن خططها التعليمية وظهر ذلك في عدم توفير المنصات التعليمية مثل الكتاب المدرسي والفيديوهات التعليمية والمزيد من المحتوى المتنوع والمحدث باستمرار مما أدي إلى إيقاف وتعطيل المدارس. وقد أوصت الدراسة بضرورة فتح المجال أمام تدريب الأساتذة والطلاب على استخدام منصات التعليم عن بعد. وتحسين خدمات الإنترنت والكهرباء، وتقوية البنية التحتية بالمدارس الحكومية بولاية الخرطوم مراجعة المناهج الدراسية بالمدارس حتى تتماشى مع متطلبات التعليم عن بعد ضرورة تركيز الجهات الحكومية المسؤولة عن التعليم بضرورة توفير أجهزة وأدوات لجميع الطلبة لضمان عدم حرمانهم من الحصول على حقهم الأساسي في التعليم .

الكلمات المفتاحية: التعليم عن بعد - جائحة كورونا

Abstract

The study dealt with the challenges that faced education in government secondary schools in Khartoum State in light of the Corona pandemic, the study aimed to identify the most important of these challenges; the importance of this study comes to address an important segment of society, namely students. Because of the importance of education in culture to produce generations with scientific thought based on transparency and social responsibility, this study may benefit decision-makers by providing the necessary needs for the use and development of distance education programs held by the Ministry of Education. The research relied on the analytical descriptive approach, as well as on studies and research published in e-learning. The study results are the weakness in the use of technological skills for the teacher and the student in distance education, the weakness of the Internet in homes and power outages in many times, and the lack of computers for students by the Ministry of Education. The educational environment is not qualified to provide this electronic service and the lack of most educational and academic institutions in employing modern technology within their educational plans. The researcher came out with several recommendations, the most important of which is the need to open a wide field for training teachers and students to use distance education platforms, improving internet and electricity services, strengthening the infrastructure in government schools in Khartoum State, Reviewing school curricula to comply with the requirements of distance education, the need for government agencies responsible for education to focus on providing equipment and tools for all students to ensure that students are not deprived of their basic right to education.

Keywords: Corona Virus, Distance Education .

المقدمة:

يُشكل التعليم أهمية كبيرة بالنسبة للفرد و المجتمع فهو الحجر الأساس للتقدم، و ضمان مستقبل متميز، ولذلك تسعى كافة الدول إلى الاهتمام الشديد بالعملية التعليمية، وعناصرها والتي تشتمل على الطالب، المحتوى التعليمي، الطريقة، المعلم والبيئة التعليمية، و بسبب ما يعانيه العالم و السودان خصوصا جراء جائحة كورونا فقد اقتضت الحاجة إلى إغلاق المدارس و التحويل من التعليم التقليدي إلى التعليم عن بعد المعتمد على أدوات الاتصال الحديثة وذلك للتخفيف قدر الإمكان من الاكتظاظ والمحافظة على التباعد الاجتماعي من اجل التخفيف من انتشار جائحه كورونا.

إن كل أزمة تحصل في أي مجتمع تكشف عن ايجابيات وتحديات كما أنها توضح مدى الاستعداد الحكومي والمجتمعي لمواجهة الأزمة والحد من أثارها على المجتمع ولقد كشفت الأزمة العالمية الناجمة عن انتشار (فيروس كورونا) عن مدى حاجة المجتمعات إلى خطط واضحة لمواجهة الأزمات المختلفة. وهذا ما دفع الباحثة لتناول هذا الموضوع تحديات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا - المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم نموذجاً.

مشكلة الدراسة:

واجه التعليم في السودان كثيرًا من المشاكل والصعوبات بعدما فرضت الدولة الحظر والتباعد الاجتماعي للحد من انتشار جائحة كورونا؛ إذ تعطلت الدراسة النظامية بالمدارس بتوقف الأنشطة الصفية واللاصفية، وصار التعليم عن بعد الخيار الوحيد للدراسة بالرغم ضعف المقومات والإمكانات الفنية والبشرية والمادية، بالإضافة إلى ذلك عدم تهيئة الطلاب وأسرهم لقبول هذا الواقع الجديد، وكيفية المواءمة بين القديم والحديث في العملية التعليمية في ظل تحديات التعليم عن بعد. وتتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس:

ما الصعوبات والتحديات التي واجهت التعليم بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم في ظل جائحة كورونا؟

ومن خلال هذا التساؤل انبثقت مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسهم في مجملها للإجابة على مشكلة الدراسة وهي:

1. هل يواجه طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم صعوبات في استخدام التقنية؟
2. هل يعتمد طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم على مساعدة الآخرين مما يؤثر في تعليمهم؟
3. ما مدى الاستعداد الفعلي للمعلمين والمعلمات لهذه المرحلة الانتقالية المفاجئة؟
4. هل المدارس لديها الوسائل اللازمة التي تمكنها من دعم التعليم عن بعد؟
5. ما درجة تباين معارف المعلمين والمعلمات ومهاراتهم؟
6. ما مدى كفاءة التحكم في المادة العلمية المقدمة لطلاب/طالبات مرحلة الثانوية بولاية الخرطوم؟
7. ما مدى توافق المناهج الدراسية مع التعليم عن بعد من حيث ملاءمة طرق التدريس والوقت والجهد لتحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد؟
8. هل أثر ضعف الإمكانات (ضعف شبكة الإنترنت، تذبذب إمدادات الكهرباء، ارتفاع كلفة الاتصالات) على تطبيق نظام التعليم عن بعد؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة لتناولها شرائح مهمة في المجتمع وهم المعلمين والطلاب؛ لأهميتهم في المدارس لإنتاج أجيال لها فكر علمي يعتمد على المعارف والممارسات والمسؤولية المجتمعية. ونظراً لأهمية العملية التعليمية واستخدام المدارس يتيح معرفة الإيجابيات والسلبيات بالإضافة إلى التحديات التي تواجه العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا مما يساعد المسؤولين ومتخذي القرار على التخطيط لمجابهة للتحديات ومعالجتها من أجل تطبيق ناجح لمنظومة التعلم.

أهداف الدراسة:

1- تعرف التحديات التي تواجه التعليم في ظل جائحة كرونا.
2- تعرف أنواع البرامج التعليمية والممارسات التدريسية في ظل جائحة كرونا.
3- التوصل إلى أساليب علاج تحديات التعليم في ظل جائحة كرونا.

مجتمع الدراسة: معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم – السودان.

عينة الدراسة: عينة عشوائية عنقودية: (352) معلم ومعلمة.

المصطلحات:

التعليم عن بعد: يختلف التعليم عن بعد عن التعليم التقليدي في أنه يقوم على مفهوم التعلم الذاتي، وتوظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة في التعليم وعدم تواجد المعلم والمتعلم في مكان واحد أو توقيت واحد وعدم تفرغ المتعلم للدراسة كما يحدث في التعليم التقليدي. (سالم: 2004)

تعرف اليونسكو التعليم عن بعد بأنه "الاستخدام المنظم للوسائط المطبوعة وغير المطبوعة التي تكون معدة إعدادًا جيدًا من أجل جسر الانفصال بين المتعلمين والمعلمين , وتوفير الدعم للمتعلمين في دراستهم ". (امين، حسين: 2016)

جائحة كورونا pandemic Corona : وهي مرض معدي وبائي (يصيب الجهاز التنفسي، وأطلق عليه)19-COVID(و COاختصار لكلمة كورونا Disease Virus Corona ، و 2019 ذلك العام الذي ظهر فيه الفيروس، وقد صنفته منظمة الصحة العالمية جائحة عالمية (Global Pandemic) في 11 مارس 2020 بعد انتشاره وتفشيه في أكثر من قارتين ولخطورته، وبعد 6 أبريل 2020 انتشر في قارات العالم كلها باستثناء القارة القطبية الجنوبية. (خشبة: 2020، ص 5، 4).

الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من دراسات حديثة تناولت أزمة كورونا والتعليم عن بعد، ومن هذه الدراسات دراسة (علي، وآخرون،2021): واقع وتحديات التعليم عن بعد بالجامعات السودانية في ظل جائحة كورونا (دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان)، هدفت هذه الدراسة لمعرفة التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم بالجامعات السودانية في ظل تفشي جائحة كورونا. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، وأداتي الملاحظة، والاستبانة الإلكترونية لجمع المعلومات. وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن التعليم عن بعد هو البديل الأمثل لاستمرار الدراسة بالجامعات السودانية في ظل وباء كورونا. وأن المزاوجة

بين (التقليد والحداثة) في العملية التعليمية عن بعد هي أنسب طريقة لمواجهة قضايا التعليم المعاصرة بالسودان، كما أظهرت الدراسة أن تقوية شبكات الإنترنت بالجامعات السودانية واستقرار التيار الكهربائي يعتبران من أهم العوامل المساعدة لإنجاح عملية التعليم عن بعد .

(القيق والهدمي: 2020): الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا، وتعرف الأدوات التي استخدمها المعلمون في التعليم عن بُعد، والأدوات التي استخدمت في متابعة تنفيذ الطلبة لواجباتهم. وأُجريت خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2019 / 2020. وتكون مجتمع الدارسة من جميع معلمي المدارس الخاصة والحكومية في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس. وضمت العينة (289) معلما ومعلمة، وزعت عليهم استبانة مكونة من أربعة مجالات تضم (39) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بُعد أثناء جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أيضاً أن أكثر الأدوات التي استخدمها المعلمون في التعليم عن بعد ومتابعة حلّ الطلبة لواجباتهم كانت مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك، وتطبيق واتس آب، وكذلك أشارت النتائج إلى أن المعلمين اعتمدوا على الأدوات التي قاموا بتطويرها بدرجة أكثر من اعتمادهم على الأدوات التي أوصت بها وزارة التربية والتعليم.

التحديات التي واجهها القيّمون على عملية التعليم عن بعد:

تعتمد بعض الدول نظام التعليم المدمج؛ أي تدمج بين التعليم المباشر التقليدي (Face to Face) والتعلم عن بعد(Learning Distance)، ولها تجربتها في هذا المجال، ولكن لا يخفى أن الكثير من الدول اتجهت نحو التعليم عن بعد قسرا مع تعليق الدراسة بسبب جائحة كورونا في آذار 2020. لذا واجه العديد من المعلمين والقيّمين على العملية التربويه تحديات في هذا الخصوص فرضها كل من الواقع التقني والموارد البشرية والإمكانات المتاحة في كل بلد، بالإضافة إلى فرص متوافرة رفعت من شأن التعليم عن بعد، وفيما يلي بيان أبرز هذه التحديات:

1. عدم الاستعداد الفعلي للمعلمين لهذه المرحلة الانتقالية المفاجئة، إذ إن نسبة كبيرة من المعلمين لم تكن لديها الوسائل اللازمة التي تمكنها من دعم التعليم عن بعد، وبعض المعلمين لا يملك خبرة كافية في الجانب التقني التي تسمح بإدارة عملية التعلم عن بعد وتنفيذها على أكمل وجه أو في صناعة المحتوى التعليمي الملائم.
2. عدم استعداد المعلمين وأولياء الأمور لمبدأ التعلم عن بعد ومن ثم رفضه لدى بعضهم وعدم تقبله.
3. اضطرابات ناتجة عن التفاوتات الموجودة بالفعل في النظم التعليمية والتي تؤثر بشكل رئيسي على المتعلمين وأولياء الأمور على حد سواء، من الذين ينتمون للأسر ذات الدخل الضعيف والمتوسط ومحدودة الامكانيات. (UNESCO: 2020)
4. التحديات التقنيه في البنى التحتية وضعف شبكات الاتصال، وعدم توافر التقنيه التي تمكن جميع شرائح المجتمع من الوصول للمعلومات.
5. آليات إدارة ومتابعة عملية التعلم من قبل الأجهزة الإدارية والمشرفه على هيئات التعليم.
6. آليات التقييم الواضحة وضمان نزاهتها وتنفيذها من قبل المتعلم نفسه.

هذه العوامل والتحديات قابلها سعي وجهد حثيثان؛ إذ تفاعلت جميع الدول -بشكل طارئ- تجاه الملف التعليمي، لضمان عدم عزل المعلمين عن مصادر المعرفة، فاتخذ التعليم عن بعد أشكالاً مختلفة " فمنهم من اكتفى بالبث التلفزيوني بعضها تفاعلى وبعضها الآخر غير تفاعلي، ومنهم من استخدم الراديو في بعض الدول،

ومنهم من سعى إلى الدمج بين وسائل تعليمية عدة ودرس عبر الإنترنت من خلال منصات تعليمية. (البنك الدولي: 2020)

رغم قدم التعليم عن بعد في السودان تاريخياً بحكم النشأة والتطور في الحقل التربوي، إلا أنه يعتبر جديد على مؤسسات وزارة التربية والتعليم، إذ واجه مشاكل وصعوبات صارت تحديات كما تبين في الدراسة الميدانية.

مناقشة وتحليل النتائج :

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي واجهت التعليم بالمدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم، السودان في ظل جائحة كورونا ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة على مجتمع الدراسة (4264) معلم ومعلمة في ولاية الخرطوم (الخرطوم، أم درمان، بحري)، تم اختيار عينة عشوائية عنقودية بلغ عددها (352) معلم ومعلمة، وفق معادلة هيربرت إركن لاختيار العينات ادناة:

$$n=\frac{p(1-p)}{(SE\div t)+[p(1-p)\div N]}$$

حجم المجتمع N

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0. 95 وتساوي 1. 96 t

نسبة الخطأ وتساوي 0. 05 SE

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0. 50 P

اشتملت استمارة الاستبيان على خمسة محاور رئيسة، هي:

- **المحور الأول:** البيانات الديمغرافية الذي حوى التوزيع النوعي، التركيبة العمرية والمناطق التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة وكذلك مؤهلات وتخصصاتهم.
- **المحور الثاني:** تناول آراء المعلمين والمعلمات حول جائحة كورونا والتباعد الاجتماعي الذي وجه الجميع إلى التعليم عن بعد من حيث وجود تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد، الصعوبات التي تواجه المعلمين/المعلمات في استخدام أدوات التعليم عن بعد، والتي تواجه المعلمين/المعلمات في تحديد مقدرات الطلاب والتي تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد، ومدى وجود تباين في مهارات ومعارف المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب، بالإضافة إلى الوقت والجهد المطلوب والمبذول لإعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم.
- **المحور الثالث:** يحتوي المنهج الدراسي ومدي توافقه مع التعليم عن بعد، وحاجة المنهج الدراسي إلى طرائق تدريس تختلف عن المستخدمة في التعليم المباشر، وآراء المعلمين والمعلمات حول ضرورة حوسية المناهج وتحويلها إلى رقمية ذات تفاعل من خلال إعادة تصميم وإخراج المادة التعليمية، ووجود تباين وملائمة زمن الحصة لتنفيذ المحتوي التعليمي من عدمها، وأخيراً ضرورة إنشاء منصة موحدة للفصول الافتراضية لجميع المدارس الثانوية.
- **المحور الرابع:** تناول ما يواجهه الطلاب والطالبات من صعوبات في استخدام التقنية، وآراء المعلمين والمعلمات حول التزام الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي، ومدى تأثير مساعدة الآخرين تعليمهم/هن.

- **المحور الخامس:** استعرضت استمارة الاستبيان آراء المعلمين والمعلمات حول أثر ضعف الإمكانيات (ضعف شبكة الإنترنت، تذبذب إمدادات الكهرباء، ارتفاع كلفة الاتصالات) على تطبيق نظام التعليم عن بعد.

آراء عينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم:

فرضت الجائحة التباعد الاجتماعي الذي وجه الجميع إلى التعليم عن بعد بشكل مفاجئ، ولم يكن هنالك تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (1) بنسبة 87. 8 % من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (1): لم يكن هنالك أي تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد:

	التكرار	النسبة %
نعم	309	87. 8
لا	43	12. 2
المجموع	352	100

المصدر: الدراسة الميدانية 2023

وقد فرض التحول المفاجئ إلى التعليم عن بعد عديد من الصعوبات تمثلت حسب آراء عينة الدراسة في اتجاهات بشرية ومادية (المعلم، المنهج، الطالب والإمكانات). تشير الجداول (2)، (3)، (4) إلى صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في استخدام أدوات التعليم عن بعد بنسبة 83% موافقين وبشدة الجدول رقم (2). مع وجود تباين في المهارات والمعارف في التعامل مع الحاسوب بنسبة 76. 7% الجدول رقم (3). كما يوضح الجدول رقم (4) وجود صعوبات في تحديد مقدرات الطلاب من جانب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم.

جدول رقم (2): توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في استخدام أدوات التعليم عن بعد:

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	113	32. 1
أوافق	179	50. 9
محايد	37	10. 5
لا أوافق	12	3. 4
لا أوافق بشدة	11	3. 1
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

جدول رقم (3): يوجد تباين في مهارات ومعارف بعض المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	98	27. 8
أوافق	172	48. 9
محايد	49	13. 9
لا أوافق	28	8
لا أوافق بشدة	5	1. 4
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

جدول رقم (4): توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحديد مقدرات الطلاب

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	86	24. 4
أوافق	150	42. 6
محايد	45	12. 8
لا أوافق	53	15. 1
لا أوافق بشدة	18	5. 1
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

كما يعرض الجدولان: (5)، (6)، الصعوبات تجاه المنهج الدراسي باحتياجه إلى طرائق تدريس مختلفة عن المستخدمة في التعليم المباشر بنسب موافقة وموافقة بشدة 74. 4%، وعدم توافقه مع التعليم عن بعد 64. 7 %.

جدول رقم (5): يحتاج المنهج الدراسي إلى طرائق تدريس تختلف عن المستخدمة في التعليم المباشر

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	117	33. 2
أوافق	145	41. 2
محايد	49	13. 9
لا أوافق	21	6
لا أوافق بشدة	20	5. 7
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

جدول رقم (6): المنهج الدراسي لا يتوافق مع التعليم عن بعد

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	67	19
أوافق	161	45. 7
محايد	53	15. 1
لا أوافق	61	17. 3
لا أوافق بشدة	10	2. 8
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

من خلال جدول رقم (7) يتضح أن أكثر التحديات التي تواجه المعلمين/المعلمات أثناء التعليم عن بعد هي وجود صعوبات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية بنسبة 77. 9%.

جدول رقم (7): توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	155	44
أوافق	153	43. 5
محايد	21	6
لا أوافق	18	5. 1
لا أوافق بشدة	5	1. 4
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

أما في جانب الصعوبات تجاه الطلاب والطالبات حسب آراء عينة الدراسة تشير الجداول (8)، (9) يواجهون/هن صعوبات في استخدام التقنية مما يوجد تباين وضعف التزام عند تنفيذ المحتوي التعليمي بنسبة كبيرة.

جدول رقم (8): يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	96	27. 3
أوافق	190	54
محايد	44	12. 5
لا أوافق	19	5. 4
لا أوافق بشدة	3	0. 9
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

جدول رقم (9): يوجد تباين وضعف التزام من الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	78	22. 2
أوافق	141	40. 1
محايد	82	23. 3
لا أوافق	44	12. 5
لا أوافق بشدة	7	2
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

كما فرض التحول المفاجئ إلى التعليم عن بعد تحديات مادية في جانب الإمكانات من خلال آراء عينة الدراسة حيث يرون الضعف في شبكة الإنترنت بنسبة 76. 7 % مع وجود انقطاع مستمر للكهرباء في ولاية الخرطوم وعدم توفرها.

جدول رقم (10): يوجد ضعف في شبكة الإنترنت

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	117	33. 2
أوافق	153	43. 5
محايد	65	18. 5
لا أوافق	10	2. 8
لا أوافق بشدة	7	2
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

جدول رقم (11): يوجد انقطاع متكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم

	التكرار	%النسبة
أوافق بشدة	156	44. 3
أوافق	139	39. 5
محايد	37	10. 5
لا أوافق	14	4
لا أوافق بشدة	6	1. 7
المجموع	352	100

المصدر الدراسة الميدانية 2023

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأساسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية للتوجه للتعليم عن بعد و إعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم. . .

يتم إثبات ذلك من خلال: تأثيرات وجود التدريب المسبق لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية للتوجه للتعليم عن بعد والجهد المطلوب لإعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد ويتطلب إعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم جهداً كبيراً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05$ .0).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد ويتطلب إعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم جهداً كبيراً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05$ .0).

جدول تقاطعيه رقم (1): لم يكن هنالك اي تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد
***يتطلب إعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم جهداً كبيراً**

		يتطلب إعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم جهداً كبيراً					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع
لم يكن هنالك أي تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد	نعم	99	145	43	21	1	309
		28%	41%	12%	6%	0%	88%
	لا	15	16	5	4	3	43
		4%	5%	1%	1%	1%	12%
	المجموع	114	161	48	25	4	352
		32%	46%	14%	7%	1%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية 2023

اختبار كاي تربيع رقم (1):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
003 .0	4	056 .16	Pearson Chi-Square
		352	N of Valid Cases

المصدر: الدراسة الميدانية2020

يشير اختبار كاي تربيع رقم (1) إلى دلالة الفروق بين وجود تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد ويتطلب إعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم جهداً كبيراً عند مستوى الدلالة (0. 05≥α)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (16. 056)، وبلغت قيمة مستوي دلالة الاختبار هي (0. 003)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية 0. 05≥α) وبالتالى نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود تدريب مسبق للتوجه للتعليم عن بعد ويتطلب إعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم جهداً كبيراً.

الفرضية الأساسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات التي تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد والتباين في مهارات ومعارف المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد ووجود تباين في مهارات ومعارف بعض المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب عند مستوى الدلالة (0. 05≥α).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد ووجود تباين في مهارات ومعارف بعض المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب عند مستوى الدلالة (0. 05≥α).

جداول تقاطعيه رقم (2): توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد * يوجد تباين في مهارات ومعارف بعض المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب

		يوجد تباين في مهارات ومعارف بعض المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	**المجموع**
توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد	أوافق بشدة	57	74	19	4	1	155
		16%	21%	5%	1%	0%	44%
	أوافق	30	79	23	17	4	153
		9%	22%	7%	5%	1%	44%
	محايد	4	14	3	0	0	21
		1%	4%	1%	0%	0%	6%
	لا أوافق	7	4	3	4	0	18
		2%	1%	1%	1%	0%	5%
	لا أوافق بشدة	0	1	1	3	0	5
		0%	0%	0%	1%	0%	1%
	المجموع	98	172	49	28	5	352
		28%	49%	14%	8%	1%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية 2023

اختبار كاي تربيع رقم (2):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
000 .0	4	381 .50	**Pearson Chi-Square**
		352	**N of Valid Cases**

المصدر: الدراسة الميدانية 2023

يشير اختبار كاي تربيع رقم (2) إلى دلالة الفروق بين وجود صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد ووجود تباين في مهارات ومعارف بعض المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب عند مستوى الدلالة (0. 05≥α)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (50. 381)، وبلغت قيمة مستوي دلالة الاختبار هي (0. 000)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية 0. 05≥α) وبالتالى نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد ووجود تباين في مهارات ومعارف بعض المعلمين/المعلمات في التعامل مع الحاسوب.

<u>الفرضية الأساسية الثالثة:</u> هنالك تباين رغبات في تقبل واقع التعليم الجديد والتمسك بالطرق التقليدية في التعليم الثانوي بولاية الخرطوم.

نتناول ذلك من خلال ان اعتماد الطلاب والطالبات على مساعدة الآخرين وضعف التزامهم/ن عند تنفيذ المحتوي التعليمي يؤثر على تعليمهم/ن. . .

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين يعتمد الطلاب والطالبات على مساعدة الآخرين بشكل يؤثر على تعليمهم ووجود تباين وضعف التزام من الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي عند مستوى الدلالة (0. 05≥α).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين يعتمد الطلاب والطالبات على مساعدة الآخرين بشكل يؤثر على تعليمهم ووجود تباين وضعف التزام من الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي عند مستوى الدلالة (0. 05≥α).

جداول تقاطعية رقم (3): قد يعتمد الطلاب والطالبات على مساعدة الآخرين بشكل يؤثر على تعليمهم
*** يوجد تباين وضعف التزام من الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي**

		يوجد تباين وضعف التزام من الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	**المجموع**
قد يعتمد الطلاب والطالبات على مساعدة الآخرين بشكل يؤثر على تعليمهم	أوافق بشدة	33	27	5	7	1	73
		9%	8%	1%	2%	0%	21%
	أوافق	22	59	39	13	2	135
		6%	17%	11%	4%	1%	38%
	محايد	4	36	26	8	0	74
		1%	10%	7%	2%	0%	21%
	لا أوافق	14	18	11	15	3	61
		4%	5%	3%	4%	1%	17%
	لا أوافق بشدة	5	1	1	1	1	9
		1%	0%	0%	0%	0%	3%
	المجموع	78	141	82	44	7	352
		22%	40%	23%	13%	2%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية 2023

اختبار كاي تربيع رقم (3):

	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Square	000 .72	16	000 .0
N of Valid Cases	352		

يشير اختبار كاي تربيع رقم (3) إلى دلالة الفروق بين يعتمد الطلاب والطالبات على مساعدة الآخرين بشكل يؤثر على تعليمهم ووجود تباين وضعف التزام من الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي عند مستوى الدلالة (0. 05≥α)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (72. 000)، وبلغت قيمة مستوي دلالة الاختبار هي (0. 000)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية 0. 05≥α) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين يعتمد الطلاب والطالبات على مساعدة الآخرين بشكل يؤثر على تعليمهم و وجود تباين وضعف التزام من الطلاب والطالبات عند تنفيذ المحتوي التعليمي. عليه ما جاءت به الفرضية يبرهن أن هنالك تباين رغبات في تقبل واقع التعليم الجديد والتمسك بالطرق التقليدية في التعليم الثانوي بولاية الخرطوم.

الفرضية الأساسية الرابعة: إن ضعف الامكانيات الخدمية والفنية بولاية الخرطوم يحول دون توصيل المادة العلمية في مكان تواجد الطالب في الوقت المناسب له.

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية والانقطاع المتكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية ويوجد انقطاع متكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم عند مستوى الدلالة (0. 05≥α).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية ويوجد انقطاع متكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم عند مستوى الدلالة (0. 05≥α).

جداول تقاطعية رقم (4): يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية * يوجد انقطاع متكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم

		يوجد انقطاع متكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية	أوافق بشدة	54	22	12	5	3	96
		15%	6%	3%	1%	1%	27%
	أوافق	75	91	13	9	2	190
		21%	26%	4%	3%	1%	54%
	محايد	16	19	9	0	0	44
		5%	5%	3%	0%	0%	13%
	لا أوافق	9	7	3	0	0	19
		3%	2%	1%	0%	0%	5%
	لا أوافق بشدة	2	0	0	0	1	3
		1%	0%	0%	0%	0%	1%
		156	139	37	14	6	352
		44%	40%	11%	4%	2%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية2023

اختبار كاي تربيع رقم (4):

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	
000 .0	16	852 .47	**Pearson Chi-Square**
		352	**N of Valid Cases**

يشير اختبار كاي تربيع رقم (4) إلى دلالة الفروق بين يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية ويوجد انقطاع متكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم عند مستوى الدلالة (0. 05≥α)، ولقد قدرت قيمة الاختبار (47. 852)، وبلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار هي (0. 000)= Sig وهي أقل من درجة دلالة الفرضية الصفرية 0. 05≥α) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين يواجه الطلاب والطالبات صعوبات في استخدام التقنية و انقطاع متكرر للكهرباء في ولاية الخرطوم. إذن مجمل ما جاء يؤكد صحة أن ضعف الإمكانات الخدمية والفنية بولاية الخرطوم يحول دون توصيل المادة العلمية في مكان تواجد الطالب في الوقت المناسب له.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية للتوجه للتعليم عن بعد وإعداد الأنشطة الصفية ووسائل التعليم.
2. توجد صعوبات تواجه المعلمين/المعلمات في تحقيق جميع الأهداف التعليمية أثناء التعليم عن بعد
3. المنهج الدراسي لا يتوافق مع التعليم عن بعد ويحتاج إلى طرق تدريس تختلف عن المستخدمة في التعليم المباشر.
4. هناك تباين رغبات في تقبل واقع التعليم الجديد والتمسك بالطرق التقليدية في التعليم الثانوي بولاية الخرطوم.
5. ضعف الإمكانات الخدمية والفنية بولاية الخرطوم يحول دون توصيل المادة العلمية في مكان تواجد الطالب في الوقت المناسب له.

ثانيًا: التوصيات:

- ضرورة فتح المجال أمام تدريب الأساتذة والطلاب على استخدام منصات التعليم عن بعد.
- تحسين خدمات الإنترنت والكهرباء، وتقوية البنية التحتية بالمدارس الحكومية بولاية الخرطوم.
- ضرورة مراجعة المناهج الدراسية بالمدارس حتى تتماشى مع متطلبات التعليم عن بعد وحوسبتها وتحويلها إلى رقمية تفاعلية.
- ضرورة تركيز الجهات الحكومية المسؤولة عن التعليم بضرورة توفير الأجهزة والأدوات لضمان عدم حرمان الطلبة من الحصول على حقهم الأساسي في التعليم.
- ضرورة إنشاء منصة موحدة للفصول الافتراضية لجميع المدارس الثانوية.

المصادروالمراجع:

1. أحمد سالم. (2004) **تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني**، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد.
2. آدم أمين، ماريا حسين (2016) **الوسائل وتكنولوجيا التعليم**، الطبعة الأولى، مكتبة دار المتنبي.
3. البنك الدولي، (2020): **جائحة فيروس كورونا والاستعداد للتعلم الرقمي**.
4. القيق، زيد، والهدمي، آلآء. (2020): الصعوبات التي واجهت معلمي المدارس في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا"، **المجلة العربية للنشر العلمي**، (29) 337-342.
5. علي، وآخرون. (2021): واقع وتحديات التعليم عن بعد بالجامعات السودانية في ظل جائحة كورونا (دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان)، **مجلة جامعة أم درمان الإسلامية علوم الاتصال**، 2(7) 132-89.
ا
6. خشبة، محمد ماجد. (2020) **مفاهيم وسياقات في أزمة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)** معهد التخطيط القومي. مصر وعالم كورونا وما بعد كورونا. سلسلة أوراق الأزمة، جمهورية مصر العربية.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- UNESCO, (2020)Adverse **Consequences of school closures in a time of crisis: Building foundations for resilient vocational education and training systems** - OECD

الفرص والتحديات أمام التعليم ما قبل الجامعي بعد جائحة كورونا

Opportunities and challenges for pre-university education after the Corona pandemic

الاستاذ الدكتور احمد إسماعيل المعاني

استاذ دكتور في ادارة الأعمال - استشارات ودراسات استراتيجية – مركز الرشاد للدراسات الاستراتيجية.

Dr.ahmadmaani635@gmail.com

الأستاذة انشراح محمد ابو طير

موظفة في مجلس النواب – قسم الدراسات والأبحاث

ensherahtair@gmail.com

الفرص والتحديات أمام التعليم قبل الجامعي بعد جائحة كورونا

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مفهوم التعليم عن بعد ومفهوم التعليم الإلكتروني، كما هدفت الى معرفة العناصر التي تدعم الانتقال الى التعليم عن بعد، بالإضافة الى الاطلاع على أنماط ووسائل التعليم عن بعد التي يُمكن الاستفادة منها مستقبلاً، واستعراض أهم الفرص المتاحة والتحديات حول التعليم عن بعد التعليم قبل الجامعي، والخروج بأهم التوصيات والاستنتاجات. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأحياناً التاريخي لدراسة واقع الجائحة وآثارها على التعليم خلال فترة جائحة كورونا، والمنهج التحليلي لدراسة التحديات المستقبلية والفرص التي نتطلع الى تحقيقها على ضوء واقع التحديات الاقتصادية والفنية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن التعليم عن بعد أصبح مطلباً استراتيجياً نتيجة الانفتاح الدولي على نظم التعليم عن بعد سواء النظم المتزامنة أو غير المتزامنة ونتيجة ظهور التطبيقات والأدوات التعليمية الرقمية، قبل أن يكون قسرياً نتيجة ظهور جائحة كورونا، وكذلك بينت الدراسة أن الاهتمام بالتعليم عن بعد ضرورة كبرى بوصفه عملية داعمة رئيسة للتعليم المباشر بما تحمله في طياتها العديد من التقنيات المتطورة والمساعدة والمُكملة للعملية التعليمية، إلا أن هذا النوع من التعليم لا يعد بديلاً مكملاً عن التعليم التقليدي، وكانت من أهم توصيات الدراسة: هو تأهيل الكوادر البشرية (مُعلمين ومُتعلِمين) إدارياً وتقنياً واطلاعهم على التقنيات والبرامج المتوفرة واللازمة لمتابعة المرحلة التعليمية، والتخطيط على مستوى الدول للتحول نحو الرقمنة الإلكترونية في مختلف مجالات الحياة مما يساعد في عملية التحول الى التعليم عن بعد بقدر الحاجة اليه.

الكلمات المفتاحية: جائحة كورونا، التعليم عن بعد، التعليم المتزامن والتعليم غير المتزامن.

Opportunities and challenges for pre-university education after the Corona pandemic

Abstract

This study explores the concept of distance education and the concept of e-learning. It also investigates the elements that support the transition to distance education, examining the patterns and means of distance education that could be used in the future and reviewing the most important available opportunities and challenges about distance education. for pre-university education, come up with the most important recommendations and conclusions.

The researchers used the analytical and sometimes historical descriptive approach to study the reality of the pandemic and its effects on education during the coronavirus pandemic period, and the analytical approach to study future challenges and opportunities that we look forward to achieving in light of the reality of economic and technical challenges.

The results of the study confirmed that distance learning becomes a strategic requirement as a result of the international openness to distance education systems, whether synchronous or asynchronous systems, and as a result of the emergence of digital educational applications and tools, before it was forced as a result of the emergence of the Corona pandemic, and the study also showed that Paying attention to distance education is a major necessity as it is a major supportive process for direct education, with what it carries with it many advanced, auxiliary and complementary technologies for the educational process. However, this type of education is not a complementary substitute for traditional education. One of the most important recommendations of the study was to qualify the human cadres (teachers and learners) administratively and technically, to inform them of the available technologies and programs necessary to follow the educational stage, and to plan at the country level for the transition towards electronic digitization in various fields of life, which helps in the process of switching to distance education as needed.

Keywords: Corona pandemic, distance education, synchronous education and asynchronous education.

المقدمة

أصبح التعليم عن بعد ضرورة حتمية وليس اختياراً كما كان سابقاً، وذلك نتيجة تداعيات الحاضر وتطلعات المستقبل القريب والبعيد، حيث كان لجائحة كورونا الدور الأكبر في هذا التوجه الفكري والعملي في تداعيات التعليم عن بعد والذي ارتبط ارتباطاً وثيقاً بمعطيات التقنية الرقمية بما تضمنتها من تطبيقات تعليمية تفاعلية مُتقدِّمة صارت تُمثل المحور الرئيسي في تطويره وتوسيع دائرة انتشاره.

وأعلنت اليونسكو أنها مُلتزِمة بدعم الدول الأعضاء لدعم التعليم عن بُعد، من أجل السير قُدماً نحو تحقيق أجندة الأمم المتحدة للتعلُّم 2030م (اليونسكو،2020)، والتي تنادي بمعالجة عدم المساواة الحالية في ما يتعلق بالحصول على المعرفة والبحث، وتنوُّع أشكال التعبير الثقافي حتى يؤتي التعليم عن بُعد ثِماره، والتي يجب أن يُبنى على قواعد متينة من الإعداد والتخطيط الجيّد، التي تصل به إلى مستوى مقبول من الجودة، ولتحقيق توجهات اليونسكو ومواكبة تطلعاتها يجب دراسة جميع الفرص لتحقيقها والاستعداد لمواجهة جميع التحديات الحاصلة والمتوقعة أمام التعليم ما قبل الجامعي .

إلا أن مفهوم التعليم عن بعد تمتد جذوره الى أقدم من جائحة كورونا بكثير، ففي القرن الثامن عشر بدأ التربوي الأمريكي كاليب فيليبس بتقديم سلسلة إسبوعية من الدروس التعليمية في صحيفة "بوسطن جازيت"، وفي عام 1856 أسس معلم اللغة الانجليزية شارل توسان وزميله جوستاف لانجنشدات مدرسة تعلُم اللغات بالمراسلة، وفي عام 1874 أطلقت جامعة اللينوي الأمريكية أول منظومة مناهج خاصة للتعليم بالمراسلة، وبعدها انتشرت الدراسة بعدة دول. وفي بداية العشرينيات من القرن الماضي تم منح ترخيص لبث الدروس التعليمية عبر الراديو في بريطانيا، وفي بداية عام 1939 بدأ مشروع "نوفل" التعليمي الذي استخدم كافة الوسائل المتاحة في ذاك الوقت، وأيضاً في عام 2002 أطلق معهد ماساتشوستس مبادرة المقررات العلمية المفتوحة، وبعدها زادت التطبيقات التفاعلية والتعليم عن بعد والذي تطور من البريد الى الراديو الى الوسائل المسموعة والمرئية ومن ثم الى مرحلة التقنية الرقمية التي تنتج التعليم المتزامن وغير المتزامن.

وبعد ذلك ازداد الإقبال على التعليم عن بُعد، منذ بداية الألفية الثالثة صار يُعتمد عليه باعتباره تطويراً ومكمّلاً رئيساً للتعليم المدرسي والجامعي. ومن ثم كان لجائحة كورونا الدور الأكبر في الطلب عليه للضرورة القصوى قبل أن يكون له أي هدف آخر ولأسباب كثيرة، وكذلك نتيجة التقدم الكبير في تكنولوجيا التعليم حيث أن الثورة الصناعية الرابعة أوجدت تقنيات ونظماً تعليمية عالية بالذكاء الاصطناعي قادرة على مواجهة التحديات التي يواجهها التعليم اليوم حيث ازدادت الاستثمارات في تكنولوجيا التعليم منذ عام 2019 الى حلول عام 2024 حوالي 16 ضعفاً، ولتحقيق أقصى استفادة من التعليم عن بُعد، ظهرت تقنيات حديثة تعمل بتقنية انترنت الأشياء التي يرى خبراء التعليم أنها سوف تحسِّن بشكل كبير عمليات التعليم والتعلُّم في المُستقبل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

واجهت الأنظمة التعليمية خيارات صعبة أثناء استجابتها لجائحة كورونا وخاصة في قطاع التعليم، حيث كانت الاستجابة الرئيسية لهذه الأزمة الغير مسبوقة في العصر الحديث، هي إغلاق المدارس وعلى نطاق واسع مع بعض التداعيات بعيدة المدى، حيث حشد قطاع التعليم جهوده لتحقيق حلول تتمثل بتقديم المحتوى التعليمي بأشكاله المختلفة باستعمال وسائل تقنية متعددة، وتكمن مشكلة هذه الدراسة من خلال دراسة حيثيات هذه الجائحة للاستفادة منها الدروس والعبر وتحويلها الى فرص تُساعدنا في الاستعداد للمستقبل القريب والبعيد، بالإضافة الى الاستعداد لمواجهة أي تحديات قادمة للحيلولة دون توقف التعليم من ناحية، وإلى رفع قيمة التعلم من خلال دمج التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني مما يؤدي إلى رفع قيمة التعلم عن بُعد

كمفهوم وجعله أكثر جدوى وفعالية، إلا أن هناك العديد من الفرص والتحديات أمام التعليم قبل الجامعي يمكن توفير المعرفة حولها،

لذلك جاءت هذه الدراسة لتجيب عن أسئلة مُشكلة الدراسة والتي تتلخص في السؤال التالي: **كيف يمكن استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات أمام التعليم قبل الجامعي لتحقيق التعليم عن بعد وبمستوى متقدم من الجودة؟** وبناء على ما تقدم، ستنطلق الدراسة من الإجابة على التساؤلات التالية والتي ضمنها الباحثان في ثلاثة محاور رئيسية، وذلك للاقتراب من معالجة الظاهرة المدروسة:

المحور الأول: ما هي جائحة كورونا وما هو أثرها على التعليم قبل الجامعي؟

المحور الثاني: الإجابة على الأسئلة المتفرعة عن السؤال الرئيسي للدراسة.

- ما هو مفهوم التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني؟
- ما هي العناصر التي تدعم الانتقال الى التعليم عن بُعد؟
- ما هي أنماط ووسائل التعليم عن بُعد التي يمكن الاستفادة منها؟
- ما هي الفرص والتحديات التي يمكن أن يواجهها التعليم عن بعد ما قبل الجامعي؟

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أهمية الدراسة

تنبُع أهمية هذه الدراسة من مدى أهمية الموضوع والتي تتعلق بدراسة جائحة كورونا **وما** كان لها **من** تداعيات وأضرار كثيرة طالت كافة مجالات الحياة، وكان للجانب التعليمي النصيب الكبير من هذا الضرر سواء التعليم الجامعي أو التعليم دون الجامعي، إلا أنها كانت دافعاً رئيسياً لإعادة النظر في المنظومات التعليمية لمعظم دول العالم، والوقوف على أوجه القصور فيها، لمعالجتها وتطويرها وبما يتواكب مع متطلبات المرحلة من حيث عدم توقف التعليم واستمراره وبما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة ومخرجات التعلم المرجوة.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال دراسة تداعيات الجائحة بشكل عام وفيما يتعلق بالتعليم قبل الجامعي بشكل خاص، حاملة في جعبتها مزيداً من التفاؤل من خلال دراسة الفرص والتحديات التي قد تواجه التعليم قبل الجامعي مستقبلاً، من خلال الانفتاح على نظم التعليم عن بعد سواء المتزامنة والغير متزامنة، ومتابعة ما توصل اليه التطور من تطبيقات ووسائل وبرامج تعليمية رقمية للخروج بدروس واستنتاجات، حيث أصبح التعليم عن بعد مطلباً استراتيجياً لجميع الدول وأثبت أنه الحل الأمثل وقت الأزمات والشدائد.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مفهوم التعليم عن بعد ومفهوم التعليم الإلكتروني، كما هدفت الى معرفة العناصر التي تدعم الانتقال الى التعليم عن بعد، بالإضافة الى الاطلاع على أنماط ووسائل التعليم عن بعد التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً، واستعراض أهم الفرص المتاحة والتحديات حول التعليم عن بعد للتعليم قبل الجامعي، والخروج بأهم التواصي والاستنتاجات.

منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وأحياناً التاريخي للدراسة **وقد اعتمد المنهج الوصفي** لدراسة واقع الفرص والتحديات أمام التعليم قبل الجامعي بعد جائحة كورونا، **والمنهج التحليلي** لدراسة وتحليل

الفرص والتحديات للاستفادة من دراستها في اعتماد استراتيجية تعود بالنفع والفائدة لقطاع التعليم قبل الجامعي، **والتاريخي لدراسة القرارات والدساتيروالتوجهات الدولية.**

مُحددات الدراسة:

المُحددات المكانية: لم يكن هناك مُحددات مكانية للدراسة كون أن هذه الجائحة كونية أثرت على العالم أجمع.
المُحددات الزمانية: لم يكن هناك مُحددات زمانية كونها درست المشكلة من الماضي الى الحاضر وثم الى المستقبل.

الدراسات السابقة:

دراسة (الرقب، 2021) بعنوان صعوبات التعليم عن بعد في ظل انتشار فايروس كورونا من وجهة نظر معلمي ومدراء مدارس محافظة خان يونس في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف في ظل انتشار فايروس كورونا، عن صعوبات التعليم عن بعد -19 Covid من وجهة نظر معلمي ومدراء مدارس محافظة خان يونس في قطاع غزة في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 51 مدير و164 من العاملين في مدارس محافظة خان يونس أثناء الجائحة والذين هم معلمون أُجبروا على الانتقال الى التعليم عن بعد وتطبيقه وتوظيفه من أجل المحافظة على استمرار العملية التعليمية في المحافظة وقد تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، أظهرت النتائج التوافق وأوصى الباحث: بالعمل على التحسين البيئ والبنية التحتية المادية والمعنوية عن التعليم عن بعد، والعمل على انشاء منصات تعليمية وبرامج تزيد من دافعية الطلبة والعمل على توفر الدعم النفسي للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور على حد سواء كما أوصى الباحث بضرورة وضع خطط مستقبلية من أجل تطبيق التعليم دمج في المدارس.

دراسة عبد الفتاح(2021) بعنوان معوقات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا COVID 19-من وجهة نظر معلمي وأولياء أمور طلبة مدارس لواء الجيزة.

هدفت الدراسة للتعرف على أهم معوقات التعليم عن بعد في ظل جائحة covid-19 من وجهة نظر معلمي وأولياء أمور طلبة مدارس لواء الجيزة، ولتحقيق الهدف تطوير من هذه الدراسة تم تحديد أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدارسة إلى أن معوقات التعليم في ظل جائحة كورونا COVID-19 من وجهة نظر معلمي مدارس لواء الجيزة ومن وجهة نظر أولياء الأمور في لواء الجيزة جاءت مرتفعة. وأوصى الباحث بعدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة إطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بنتائج هذه الدراسة من أجل إفادة معلمي المدراس والتواصل مع أولياء الأمور، تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة وتنمية معارفهم حول مشتركة لكل من أولياء الأمور ومعلميها وذلك لتطوير مهاراتهم التكنولوجية حول ماهية التعليم عن بعد وآلية تطبيق التعليم عن بعد.

دراسة (القحطاني، 2021) بعنوان تأثير جائحة كورونا على العملية التعليمية من وجهة نظر طلبة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أثر جائحة كورونا على العملية التعليمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال ثلاث محاور رئيسية المحور الأول: مدى توفر مصادر ومرافق التعلم عن بعد لطلبة التعليم العام أثناء هذه الجائحة، المحور الثاني: إمكانيات وقدرات طلبة التعليم على استخدام مصادر التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا، المحور الثالث: مدى تأثر ممارسة الأنشطة التعليمية في التعلم عن بعد

خلال جائحة كورونا، واستخدمت الدراسة المنهجية الكمية والمنهج الوصفي المسحي، والذي يعتمد بشكل كلي على توزيع الاستبانات إلكترونيا على المشاركين، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة، وأسفرت النتائج عن هذه الدراسة إلى نتائج عدة: بالنسبة لتوفر مصادر التعلم للطلبة خلال هذه الجائحة تبين أنها متوفرة بشكل عام لجميع الطلبة، وفيما يتعلق بإمكانيات وقدرات طلبة التعليم العام على استخدام مصادر التعلم فيتضح أن معظم الطلبة قادرون على استخدام هذه المصادر وبفاعلية، وأخيرا فيما يتعلق بمدى تأثر الأنشطة التعليمية خلال هذه الجائحة فتبين من النتائج أنها لم تتأثر بشكل عام ومع وجود أثر إيجابي على الأنشطة التعليمية خلال التعلم عن بعد ولكن بنسبة ضئيلة.

دراسة (الخشخشي، 2021) بعنوان واقع التعليم عن بعد في الجامعات العراقية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع التعليم عن بعد في الجامعات العراقية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانتين، الأولى للطلبة مكونة من أربعة مجالات في صورة مقياس مكونة من (52) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (380) طالبا وطالبة، والثانية لأعضاء هيئة التدريس مكونة من أربعة مجالات حول واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا، تم تطبيقها على عينة مكونة من (321) عضوا من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة تقدير الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية لواقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (متوسطة)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (التخصص والرتبة الأكاديمية)، وتوصلت الدراسة إلى توصيات عدة أهمها، تدريب أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على كيفية استخدام التعليم عن بعد.

دراسة (العريني، 2020) بعنوان واقع التعليم بالجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

هدف البحث إلى معرفة واقع التعليم عن بعد بالجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق الهدف من البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة البحث من (123) عضو هيئة تدريس، بالإضافة إلى (925) طالبا وطالبة من مختلف الجامعات السعودية. كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، الاستبانة الأولى موجهة إلى الطلاب، فيما تم تطبيق الاستبانة الأخرى على أعضاء هيئة التدريس، وأهم ما أسفر عنه البحث من نتائج ما يلي: اتفاق عينة البحث من الطلاب بدرجة مرتفعة على أبعاد واقع التعليم عن بعد بالجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا، وجاءت الأبعاد وفقا للترتيب التالي: مهارات التعليم الذاتي، مهارات العمل الجماعي، المهارات التكنولوجية، الإمكانات التكنولوجية، دافعية التعلم، * اتفاق عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة على أبعاد واقع التعليم بالجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا، جاءت الأبعاد وفقا للترتيب التالي: تصميم المقرر، إدارة الوقت، البنية التحتية، الكفاءة والتقنية، التواصل مع الطلاب، الاتجاه نحو التعليم عن بعد، *إضافة إلى تقديم أهم نقاط القوة والضعف في تجربة التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

دراسة (القحطاني، 2020) بعنوان واقع استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة، ومعرفة أراء معلمي التربية الإسلامية نحو استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة، ومعرفة الصعوبات التي تحد من استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة، والكشف عن الفروق بين استجابات معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة وفقا لمتغير الخبرة. وتم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وتم اختيار كل العدد البالغ (35) معلما باعتباره عينة قصدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة حول واقع استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا تعزي لمتغير الخبرة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) بين أهمية استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا وواقع استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، وانتهت الدراسة بوضع عدة توصيات ومن أبرزها توعية وتدعيم معلمي التربية الإسلامية في المدارس السعودية للاستفادة من تقنية التعليم عن بعد من أجل تحسين وتسهيل الممارسة التعليمية، والاستفادة من تجارب وخبرات المدارس العربية والعالمية في مجال توظيف التعليم عن بعد، وتقوية الاتجاه الإيجابي نحو توظيف تقنية التعليم عن بعد في المدارس السعودية.

دراسة (فريج، 2020) بعنوان واقع التعليم الإلكتروني في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "كوفيد 19" من وجهة نظر الطلبة في الأردن بين النظرية والتطبيق.

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التعلم الإلكتروني في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "كوفيد 19" من وجهة نظر الطلبة في الأردن بين النظرية والتطبيق. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بإعداد استبانة إلكترونية اشتملت على (20) فقرة تم توزيعها إلكترونيا على عينة عشوائية مكونة من (1200) طالبا وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أهمية استخدام التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد، مدى استخدام التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد، وجود صعوبات تحول دون استخدام التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 05.0$) بين استجابات أفراد العينة من الطلبة حول واقع التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد يعزى لمتغيرات الجنس، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتشجيع وتوعية الطلبة للاستفادة من تقنية التعلم الإلكتروني وذلك لتسهيل وتحسين الممارسة التعليمية التعلُمية في ظل الظروف الحالية، وتقوية الاتجاه الإيجابي نحو توظيف تقنية التعلم الإلكتروني والاستفادة من التجارب والخبرات العربية والعالمية في مجال توظيف تقنية التعلم الإلكتروني في برامج التعلم عن بعد.

دراسة (الشوربجي، 2020) بعنوان فاعلية الذات الأكاديمية وعلاقتها بالاتجاه نحو التعليم الإلكتروني لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية الذات الأكاديمية ومستوى الاتجاه نحو التعليم الإلكتروني لدى طلبة الجامعات في ظل جائحة كورونا في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت عينه الدراسة من (364) من طلبة ثلاث جامعات فلسطينية بمحافظات غزة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر)، واستخدم الباحث مقياس فاعلية الذات الأكاديمية من إعداد كلاب (2019)، ومقياس الاتجاه نحو التعليم الإلكتروني من إعداد الشريف

(2016)، وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية الذات الأكاديمية لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطا بشكل عام وبمتوسط حسابي (3.10) وبنسبة مئوية (62%) وأن اتجاهات الطلبة نحو التعليم الإلكتروني كان مرتفعا وبمتوسط حسابي (3.50) وبنسبة مئوية (70%)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين فاعلية الذات الأكاديمية لدى طلبه الجامعات الفلسطينية وبين اتجاهاتهم نحو التعليم الإلكتروني، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في فاعلية الذات الأكاديمية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية واتجاهاتهم نحو استخدام التعليم الإلكتروني تعزى لمتغير الجنس والجامعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات بإدخال أسلوب التعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي، والقيام بنشر الثقافة الإلكترونية بين الطلبة، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجهات المسؤولة عن إعداد المناهج الدراسية بتعزيز مجموعة المعتقدات المرتبطة بالفاعلية الذاتية الأكاديمية، والتي تسهم بدورها في المحافظة على مستوى دافعية موجبة نحو الدراسة بشكل عام.

الإطار النظري

المحور الأول

جائحة كورونا وأثرها على التعليم قبل الجامعي؟

في أواخر عام 2019 انتشر في أغلب أرجاء العالم وباء تفشى بشكل مبالغ فيه، تم تصنيفه فيما بعد من قبل منظمة الصحة العالمية بأنه جائحة وأطلق عليه كوفيد 19 أو فيروس كورونا المستجد، حيث أنه مجموعة من الفيروسات المتحورة والتي اجتاحت العالم فلم تترك الدول المتقدمة ولا النامية مالم تُسجل على لائحة منظمة الصحة العالمية أرقام خيالية. كانت صدمة العالم بجائحة كورونا صدمة عنيفة لكل شيء فقد كانت الحسابات السياسية والصحية والاقتصادية تسير في اتجاهات معينة لكنها ارتدت بشكل صادم أمام هذه الكارثة، حيث خلفت الجائحة عدة ملايين من الوفيات في كل دول العالم، بالإضافة الى مليارات الخسائر الاقتصادية والكثير من الآثار السيئة على كافة القطاعات، وأما بالنسبة الى قطاع التعليم فقد واجهت الأنظمة التعليمية خيارات صعبة أثناء استجابتها للجائحة، وكانت الاستجابة الرئيسية لهذه الأزمة غير المسبوقة هي إغلاق المدارس على نطاق واسع، مع بعض التداعيات بعيدة المدى، في وقت يتأثر أكثر من 1.4 مليار متعلم (أو 82.5٪ من المتعلمين في جميع أنحاء العالم)، مع قيام أكثر من 156 دولة بتشريع الإغلاق (البغدادي،2021).

ونتيجة إغلاق المدارس، حتى ولو كان مؤقتاً، ترتب تكلفة اجتماعية واقتصادية باهظة، حيث تسبب الإغلاق باضطراب جميع المجتمعات المحلية، ولكنه أثر بصورة أكبر في الطلاب والطالبات الذين ينتمون إلى الفئات المحرومة، كما أثر في عائلاتهم.

عملت اليونسكو على تقديم الدعم إلى البلدان من أجل التخفيف من التأثير الفوري لإغلاق المدارس، ولا سيما التأثير الذي تتعرض له أشد الفئات ضعفاً وحرماناً، وسعت إلى تيسير استمرارية التعليم للجميع عن طريق التعلّم عن بعد عن طريق الدعم المادي والتقني والاقتصادي للدول الفقيرة والتي كانت الأشد تأثرا نتيجة الانقطاع عن التعليم المباشر والتحول الى التعليم عن بعد (اليونسكو "كيف نخطط حلولاً مؤقتة لمرحلة توقف التعليم المؤقت"، 2020).

ونتيجة لذلك طالت التداعيات والمساوئ كافة مجالات الحياة، وبالنسبة الى المجال التعليمي فقد تضرَّر كثيراً بسببها، إلا أنها كانت الدافع الرئيسي لكثير من الدول كي تعيد النظر في منظوماتها التعليمية، والوقوف على أوجه

القصور فيها، والعمل على تطويره، بما يواكب آمال وتطلُّعات شعوبها، حيث قَطعت دول عديدة أشواطاً في توجهها نحو التعليم عن بُعد، ونجحت في ذلك من خلال ما أعدَّته من خطط آنية ومستقبلية، لجعل هذا النوع من التعليم جُزءاً رئيسياً في مسار المنظومة التعليمية الشاملة، ومن ثم شجعت على زيادة الاستثمار لتوسيع قاعدة انتشاره، وتحقيق أكبر استفادة مُمكنة من التطبيقات الرقمية التعليمية التفاعلية عالية الذكاء التي تظهر تباعاً، وصار يُعوَّل عليها في تطوير التعليم (تقرير اليونسكو، 2020).

المحور الثاني

1- مفهوم التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني؟

يُعرَّف التعليم عن بُعد بأنه مجموعة عمليات إجرائية، لنقل المعرفة إلى المُتعلِّم في موقع إقامته وعمله، بدلاً من حضوره شخصياً في المؤسسة التعليمية، ويخضع هذا النوع من التعليم للتخطيط والتوجيه والتنظيم من قِبل المؤسسات التعليمية (البغدادي، 2021)، وكما ورد تعريفه في المنشور الصادر عن اليونسكو 2020، "التعليم عن بعد مفهومه، أدواته واستراتيجياته" هو عملية نقل المعرفة إلى المتعلم في موقع إقامته أو عمله، وهو مبني على أساس إيصال المعرفة والمهارات والمواد التعليمية إلى المتعلم عبر وسائط وأساليب تقنية مختلفة حيث يكون المتعلّم بعيدًا أو منفصلا عن المعلّم أو القائم على العملية التعليمية، وتُسْتَخْدَمُ التكنولوجيا من أجل ملء الفجوة بين كل من الطرفين بما يحاكي الاتصال الذي يحدث وجهاً لوجه.

وعليه فالتعليم عن بعد ما هو إلا تفاعلات تعليمية يكون فيها المُعلم والمتعلِم منفصلين عن بعضهما البعض زمانياً أو مكانياً أو كلاهما معاً، وورد استخدام مصطلحي التعلِيم والتعُلم في الأدبيات وكأن لهما معنى واحد إلا أنه في حقيقة الأمر، التعليم هو في الغالب ليس ذاتيًا، بل عملية تفاعلية تنتقل فيها الخبرات والمعارف والمعلومات من المعلم إلى المتعلم بشكل مباشر ويراد بالتعليم هنا التعلم التربوي والمقصود والهادف والمنظم، أما التعلم هو سلوك شخصي ذاتي يكتسب المتعلم من خلاله معلومات التعلم ومفاهيم وقيماً ومواقف ليتمكن من أداء عمل محدّد، ويستمر مدى الحياة، وانطلاقا مما سبق يُجْمِعُ الباحثون والمتخصصون في الحقل التربوي على أهمية التعليم عن بعد، على أن يكون ملائما لشرائح واسعة من المتعلمين عبر العالم على اختلاف بلدانهم وثقافتهم واهتماماتهم وظروفهم نظراً للمزايا المتعددة التي يوفرها التعليم عن بعد كإتاحة الفرصة التعليمية لكل المتعلمين والذي أصبح تحديا في ظل التقدم السريع والانفجار المعرفي والتقني المتلاحق والذي يتطلب تعزيز المهارات الحياتية والتركيز على مهارات القرن الواحد والعشرين.

بالإضافة الى ذلك يوفر التعليم عن بعد المرونة التي تتيح التعلم وفق الظروف التعليمية الملائمة والمناسبة لحاجات وظروف وأوقات المتعلمين وتحقيق استمرارية عملية التعلم، واثبتت البحوث التي أجريت على هذا النظام بأنه ذو تأثير يوازي أو يفوق نظام التعليم التقليدي، وخصوصا عند استخدام تقنيات التعليم عن بعد والوسائط المتعدّدة بكفاءة، وانعكاس هذه الايجابية على العملية التعليمية.

وانطلاقا من كل ما سبق، يُجْمِعُ الباحثون والمتخصصون في الحقل التربوي على أهمية التعليم عن بعد، على أن يكون ملائما لشرائح واسعة من المتعلمين عبر العالم على اختلاف بلدانهم وثقافتهم واهتماماتهم وظروفهم وفيما يلي عدداً من المزايا التي يتيحها التعليم عن بعد (اليونسكو، 2020):

- يتيح الفرصة التعليمية لشريحة واسعة من المتعلمين.
- أصبح تحديا في ظل التقدّم السريع والانفجار المعرفي والتقني المتلاحق.

- يعزز المهارات الحياتية والتركيز على المهارات الحديثة والمعاصرة بأساليب سهلة الوصول والفهم من قبل المتعلمين وبأساليب ولغات متنوعة.
- يحقق استمرارية عملية التعلم من خلال اتاحتها وفق الظروف التعليمية الملائمة والمناسبة لحاجات وظروف وأوقات المتعلمين.
- يمكن استخدام تقنيات التعليم عن بعد والوسائط المتعدّدة بفعالية بحيث يكون لها تأثير يوازي أو يفوق نظام التعليم التقليدي من خلال استخدام أحدث التقنيات والتطبيقات العملية.
- يعتبر هذا النوع من التعلم اقتصادي جدا مقارنة بالتعليم التقليدي.
- هناك مجال كبير للإبداع والتطوير المستمر في هذا النوع من التعليم من خلال التقنيات الحديثة التي تنتقل للتطبيق مباشرة.
- تحقيق عملية التفاعل والتقييم للبرامج من خلال التقنيات الحديثة.

1. العناصر التي تدعم الانتقال الى التعليم عن بُعد.

لقد أصبح التعليم الإلكتروني جزءاً لا غنى عنه من التعليم اليوم، ولأن التكنولوجيا وجدت طريقها إلى كل جزء من حياتنا، فمن الطبيعي أن تلعب دوراً كبيراً في المدارس والجامعات، وقد ظهرت الآن منصة إدارة التعلم الإلكتروني لتلبية احتياجات المدارس والمعلمين في مختلف أنحاء العالم، وقد أدى الدمج بين التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني إلى رفع قيمة التعلم عن بُعد كمفهوم وجعلت منه أكثر جدوى وفعالية، لذا على كل معلم إعادة التفكير في كيفية دمج التكنولوجيا في المنهج الدراسي ووسائل التعليم اليومية الخاصة به، ويمكن أن يتجلى ذلك في عدة جوانب من التعليم بما في ذلك إدماج التكنولوجيا في الفصول والأنشطة اليومية بل وحتى في التقييمات، لقد تم إثبات أن التقنية في التعلم تساعد الطلاب على تحقيق درجات أعلى بسبب مشاركتهم المتزايدة مع باقي الطلاب جميعاً وتوفير الوقت للمعلمين مما يساعدهم على التركيز بشكل أفضل على الطلاب حتى يتم تحديد احتياجاتهم والفجوات في الاستيعاب (البنا، 2021).

لذا على المعلم محاولة سد هذه الفجوة من خلال التأكيد للطلبة على أهمية التفاعل في غرفة الصف، كما أنه من الممكن طمأنتهم بأنه سيتم عقد اجتماعات عبر الإنترنت للذين يحتاجون إلى مزيد من الاهتمام في الصف، وقد يكون من المفيد حقاً أن تحدد ساعات العمل الافتراضية لاستعلامات الطلاب وحل مشاكلهم في الاستيعاب، ومن المهم أن نتذكر أنه لا يعمل جميع الطلاب بنفس الطريقة ولا يحتفظون بالمعلومات بنفس السرعة، ومن المؤكد أن معالجة هذه المشكلة من شأنها أن تجعل رحلة التعليم عن بُعد بالكامل أكثر إنتاجية بالنسبة للطلاب في فترة التعلم الإلكتروني، ومن المرجح أن يجد المعلم أن بعض الطلاب قد يشعرون بأنهم بعيدون أو مفقودين بسبب عدم وجود اتصال حقيقي بين الطلاب والمعلم، ولهذا السبب على المعلم أن يجعل دروسه أقل مللا من خلال تجنب استخدام نفس الأساليب المعتادة في غرفة الصف، لأن الفصول الدراسية المتكاملة تتطلب من حيث التقنية بذل المزيد من الجهد من جانب المعلم لجعل الفصل مثيراً للاهتمام وميسرا للطلاب، من خلال تنفيذ استراتيجية التعلم النشط في الفصول الدراسية عبر الإنترنت للحفاظ على مشاركة طلابه والتطلع إلى الفصول الدراسية القادمة، وثم القيام بدمج الأنشطة عبر الإنترنت، وتقديم جلسات مصغرة للاستراحة، والقيام برحلات افتراضية للطلاب حتى يتمتعون بتجربة تعلم عن بعد مذهلة وسوف يجني المعلم بالتأكيد الفوائد ويشاهد الفرق في إنجازات الطلاب (البنا،2021).

2. أنماط ووسائل التعليم عن بعد التي يمكن الاستفادة منها:

1. **التعلم عن بعد المتزامن:** هو التعليم الذي يجتمع فيه المُعلم والمتعلِم في الفصول الدراسية والمحاضرات عبر لقاء الكتروني مباشر باستخدام منصات مؤتمرات الفيديو في نفس الوقت الذي يقوم فيه المعلم بالتدريس، بحيث يتمكن فيه الطرفان من المناقشة والحوار وطرح الأسئلة والتفاعل باستخدام اللوح الذكي أو أي وسيلة الكترونية اخرى وهذا النوع مفيد للطلاب الذين يريدون رد فعل فوري وتفاعلاً دائم من معلميهم، ومن الممكن أيضاً أن يعمل التعليم المتزامن على تيسير المناقشات للمعلمين عبر الإنترنت والتي تشكل الأساس لبعض المناهج التعليمية، ويمتاز التعليم المتزامن بالخصائص التالية: (اليونسكو، 2020).
   - تواصل مباشر تفاعلي (معلم – متعلم).
   - مساحات للعمل التعاوني في أنشطة تعليمية مشتركة.
   - توفير تغذية راجعة فورية.
   - إمكانية معالجة المفاهيم والمشكلات غير المكتسبة.
   - يحفز دافعية المتعلمين لإتمام واجباتهم.
   - يتيح القراءة والمشاهدة والمشاركة في التقييمات.
   - يوفر عقد اجتماعات عبر الفيديو، استطلاعات رأي، محادثات مباشرة.
   - الوصول الى المواد التعليمية عند الاستطاعة في الوقت المناسب.
2. **التعلم عن بعد الغير متزامن:** لا يتطلب هذا النوع أن يحضر الطالب المحاضرات أو الفصول الدراسية عبر الإنترنت، وبدلاً من ذلك، يستطيع الطلاب التعلم من خلال المحاضرات المسجلة مسبقًا، والتفاعل مع معلميهم من خلال رسائل البريد الإلكتروني ومنصات المناقشة، والوصول إلى الموارد عبر الإنترنت مثل الكتب المدرسية من خلال المكتبات الافتراضية، وهذا النوع من التعليم متحرر من الزمن ويتيح للمتعلم الدخول الى الموقع بأي زمن لتحقيق التعليم من خلال اتباع تعليمات المُعلم للإطلاع على خطة التدريس والتقييم ويمتاز التعليم الغير متزامن بالخصائص التالية:
   - مرونة في الزمان والمكان.
   - يتيح القراءة، مشاهدة الفيديوهات، المشاركة في التقييمات.
   - يوفر عقد اجتماعات عبر الفيديو، تقييمات واستطلاعات رأي، محادثات مباشرة، تبادل الملفات.
   - يعتمد بشكل كبير على التعليم الذاتي.
   - يدفع المتعلمين الى البحث عن الحلول بدلاً من أن يأخذوها جاهزه من المُعلم وهذا يؤدي الى تثبيت التعلم.
   - الوصول الى المواد التعليمية عن الاستطاعة في الوقت المناسب (اليونسكو، 2020).
3. **التعلم الهجين/ المختلط :**يعتبر هذا النوع أفضل الأنواع لكثير من الأسباب؛ حيث يمكن للمعلم والطالب الحصول على فوائد الفصول الدراسية عبر الإنترنت فضلاً عن الفصول الدراسية التقليدية، يمكن تحقيق ذلك من خلال دمج مواد التعلم عبر الإنترنت في غرفة الصف الحقيقية، وعادة ما تكون هذه التقنيات مكملة لبعضها البعض بطريقة مناسبة لكل من المعلم والطالب، ويعتقد معظم طلاب المدارس والجامعات أن هذا هو أفضل نوع من التعلم لأنه يسمح لهم بالاستفادة من

التفاعل المتزايد مع المعلم بسبب دمج التكنولوجيا إلى جانب الشعور الحقيقي بالتجربة الصفية (البنا، 2021).

4. **الفرص والتحديات أمام التعليم عن بعد ما قبل الجامعي:**

يبدو أن المستقبل يحمل في طياته مزيداً من الانفتاح الدولي على نظم التعليم عن بُعد، سواء النظم المُتزامنة، أو غير المتزامنة، وما يظهر من تطبيقات وأدوات تعليمية رقمية الأمر الذي أدى الى أن يكون التعليم عن بُعد، مطلباً استراتيجياً لكثير من الدول.

ويظن البعض أن الطريق نحو التعليم عن بعد مفروشاً بالورود، أو ميسراً وسهل المنال إلا أن الواقع للأسف ليس بهذه السهولة وخصوصاً في الدول الفقيرة اقتصادياً وتقنياً، حيث اتجهت معظم الدول قسراً مع بدء جائحة كورونا الى التعليم عن بعد (البغدادي، 2021)، الأمر الذي أدى الى مواجهة الكثير من المعلمين والمتعلمين لتحديات تقنية واقتصادية وتحديات تتعلق بتوفير الموارد البشرية في كل بلد، بالإضافة الى الفرص المتوافرة التي رفعت من شأن التعليم عن بعد، وفيما يلي نذكر أبرز هذه الفرص والتحديات:

- **توفير المحتوى الرقمي الجيد للتعليم عن بعد:** يشكل هذا هو التحدي الأول للمعلمين من حيث توفير الإلمام الكافي بالتقنيات المطلوبة لصناعة المحتوى الأمر الذي يؤدي الى توجه بعض المعلمين الى الويب (Online Materials) كالتيوبات والمكتبات الرقمية، لأخذ المادة جاهزة وحسب المتوفر منها في المواقع المختلفة والتي غالباً ما تكون هذه الدروس غير ملبية للمقررات والأهداف الموضوعة (الراشدي، 2022).
- **إلتزام المحتوى الإلكتروني بمعايير جودة التصميم:** يتطلب تصميم المقرارات الإلكترونية أن يكون المحتوى ملبياً من حيث المضمون، من بعد تربوي ومعرفي بالإضافة الى معايير تخص الشكل من حيث التصميم والإخراج بالإضافة الى ما يتضمنه الدرس من بيانات وصور وأنشطة تعليمية تفاعلية.
- **توفير أجهزة الحاسوب الشخصية:** يعتبر توفير الحاسوب الشخصي من قبل الطالب في الدول الفقيرة اقتصادياً سواء من قبل الدولة أو من قبل الحكومات أمر بالغ الأهمية.
- ربط سُكَّان المناطق الريفية بالانترنت يبقى تحدياً كبيراً، إذ ما زالت أجزاء كبيرة من هذه المناطق غير مغطَّاة بشبكات الاتصال الخلوي ذات النطاق العريض في العديد من الدول.
- توفير الاستعداد التقني للمعلمين لإدارة العملية التعليمية عن بعد وفي صناعة المحتوى التعليمي على أكمل وجهه.
- خلق استعداد الطلبة الكامل وأولياء أمورهم للتعليم عن بعد، وعدم التدخل في التحضير وحل الواجبات الدراسية لأبنائهم.
- الضغط المتزامن على شبكات الانترنت من قبل المعلمين والمتعلمين في أوقات معينة.
- السيطرة على آليات النزاهة والتقييم للطلبة على الجهود المبذولة وعلى آلية التقييم من قبل الهيئات المختصة.
- متابعة سرعة تطور التقنيات نظراً للتكاليف المادية والتقنية.

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

على الرغم مما تم مناقشته سابقاً حول ضرورة الاهتمام بالتعليم عن بعد بوصفه عملية داعمة رئيسية للتعليم المباشر بما تحمله في طياتها العديد من التقنيات المتطورة والمساعدة والمكملة للعملية التعليمية، إلا أن هذا النوع من التعليم لا يعد بديلاً مكملاً عن التعليم التقليدي، كونه يتطلب مهارات وإمكانات عالية على مستوى المنظومة التعليمية، وعلى مستوى المُعلم التقنية وقدرته على تصميم التعلم عن بعد (اليونسكو،2020)، وبعد استعراض متطلبات التعلم والتعليم عن بعد، لجعلها عملية قائمة ضمن تخطيط مدروس، نبين فيما يلي عدداً من التوصيات التي تدعم عملية الاستفادة من تجربة جائحة كورونا ومتطلعة الى تحسين نواتج التعلم عن بعد مستقبلاً:

1- سن القوانين والتشريعات التي تنظم عملية التعليم عن بعد لإعطائها الصفة الشرعية في بيئة العمل.
2- الدمج بين الوسائل التعليمية (المتزامنة والغير متزامنة) لتحقيق أكبر درجة من التفاعل وتحسين دافعية التعلم.
3- التخطيط على مستوى الدول للتحول نحو الرقمنة الإلكترونية في مختلف مجالات الحياة مما يساعد في عملية التحول الى التعليم عن بعد بقدر الحاجة اليه.
4- تبني اسلوب الحوار والتوعية لأولياء الأمور باعتبارهم جزء مُكمل للعملية التعليمية وداعم للأبناء ومساندتهم معنوياً وتقنياً لضمان التحصيل العلمي.
5- حث القطاعين العام والخاص لدعم العملية التعليمية من خلال توفير الأجهزة والبرامج وخدمات الإنترنت للمناطق النائية بهدف الوصول المجاني الى جميع المجتمعات التعليمية.
6- المساعدة في تطوير وتجهيز البنى التحتية لقطاع الاتصالات من قبل الدولة ومن قبل القطاع الخاص لمواكبة عملية التعلم عن بعد.

المصادروالمراجع

البغدادي، فاطمة (2021) **التعليم عن بعد، فرص وتحديات وآفاق المستقبل**، مجلة القافلة.

البنا، عايده (2021) مقترحات لتطوير التعليم عن بعد. **منشورات سكويرا Skolera**

الجراح، فيصل فريح، (2020) واقع التعليم الإلكتروني في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "كوفيد 19" من وجهة نظر الطلبة في الأردن بين النظرية والتطبيق، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث، 4 (44) 113-101.

الخشخشي، (2021) **واقع التعليم عن بعد في الجامعات العراقية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الراشدي ، برقاء سعد جاسم و السدخان ضحى لعيبي كاظم (2022) الأبعاد الجيوسياسية لانتشار جائحة كورون. **مجلة ميسان للأبحاث**، 18(35-1)، 33-9.

الرقب، صالح ابراهيم سليمان (2021) **صعوبات التعليم عن بعد في ظل انتشارفايروس كورونا من وجهة نظر معلمي ومدراء مدارس غزة**. رسالة ماجستير غير منشوره من كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

العريني، حنان بنت عبدالحمن (2020) واقع التعليم بالجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، **مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة**، 28 (4)، 178-145.

الشوربجي، سمير (2020) فاعلية الذات الأكاديمية وعلاقتها بالاتجاه نحو التعليم الإلكتروني لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث،4 (40)، 149-124.

القحطاني، عهود معيض، والبدراني، عبدالله محمد(2021) تأثير جائحة كورونا على العملية التعليمية من وجهة نظر طلبة التعليم العام في المملكة العربية السعودية، **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية-استوانيا**، 4(4)ن 215-251.

القحطاني، بخيتان محمد عايض (2021) واقع استخدام التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة، **مجلة جامعة القاهرة للعلوم التربوية** ، 28 (3)، **420-391.**

مصطفى، محمد فتحي عبدالفتاح **(2021) معوقات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا COVID-19 من وجهة نظر معلمي وأولياء أمور طلبة مدارس لواء الجيزة**. رسالة ماجستير غير منشورة من كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

اليونسكو،(2020) **دليل لصانعي السياسات- التعليم عن بعد، مفهومه وأدواته واستراتيجياته**. منشورات منظمة اليونسكو.

اليونسكو، (2015) إعادة التفكير في التربية والتعليم – نحو صالح مشترك عالمي. منشورات منظمة اليونسكو.

اليونسكو (2014) استراتيجية اليونسكو للتعليم من 2014-2021. منشورات منظمة اليونسكو.

جهود وتجارب وزارة التربية والتعليم لمواجهة تحديات ما بعد جائحة كورونا

The Efforts and Experiences of the Ministry of Education in Addressing Post Covid-19 Challenges

د. نجوى قبيلات

الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية

وزارة التربية والتعليم-الأردن

الملخص

هدفت الورقة البحثية تعرّف أبرز الجهود والتجارب التي بذلتها وزارة التربية والتعليم لمواجهة تحديات ما بعد جائحة كورونا؛ لمواكبة التطورات والتغيرات الجوهرية في النظام التعليمي ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه مستقبل التعليم والعمل على وضع الإستراتيجيات والممارسات التعليمية الحديثة، من خلال النظر بالمراحل الثلاث (الاستجابة، والتعافي، والاستدامة) من هنا فإن وزارة التربية والتعليم عقدت الكثير من المؤتمرات والندوات للبحث في أهم التحديات التي واجهت التعليم في ظل جائحة كورونا وما بعدها وجوانب القصور في تحول النظام التعليمي التقليدي إلى التعليم عن بعد من خلال الاعتماد على التكنولوجيا في نشر التعليم وبناء نظام تعليمي مستقبلي يعتمد اعتماداً مباشراً على تكنولوجيا المعلومات (الرقمنة) والإنترنت لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في جميع أقاليم المملكة والعمل على إعداد البنية التحتية وتدريب المعلمين للنهوض بالعملية التعليمية وكان من أبرز التوصيات في هذه الورقة البحثية: إعادة هيكلة التعليم والتأكيد على دعم مهنة التعليم والتخطيط للمستقبل المهني، وتعزيز وتطوير القدرات لإدارة المخاطر ضمن خطة استراتيجية مستقبلية، ودعم البنية التكنولوجية وتطوير منصات التعليم الإلكترونية، وتأهيل العناصر البشرية تقنياً ومهنياً، وتوظيف تكنولوجيا التعليم بجميع المجالات والمحاور وضمن معايير جودة التعليم الإلكتروني .

Abstract

The research paper aimed to identify the most outstanding efforts and experiences of the Ministry of Education to meet the challenges of the post-COVID19 pandemic; to keep abreast of fundamental developments and changes in the educational system and try to predict what the future of education will be and work on the development of modern educational strategies and practices. By looking at the three stages (Response, Recovery, and Sustainability), the Ministry of Education has held a lot of conferences and seminars to discuss the most important challenges it faced in education in the light of the COVID19 pandemic, and beyond; and the shortcomings in the traditional education system's transition to distance education/learning by relying on technology to disseminate education and building a future education system directly dependent on information technology, (digitization) and the Internet to achieve the principle of equal educational opportunities in all regions of the Kingdom and to work on the development of the infrastructure and teacher training to advance the educational process. The main recommendations of this paper included: restructuring education and emphasizing support for the teaching profession and planning for the future of the profession, enhancing and developing capacities for risk management within a future strategic plan, supporting technological infrastructure and the development of e-learning platforms, qualifying human elements technically and professionally, employing education technology in all fields and axes and within the quality standards of e-learning.

مقدمة

إن الدعم المتميز والمتواصل من قبل صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم (حفظه الله) لقطاع التعليم برؤيته الشفافة والشمولية لأردن المستقبل، قد تمكن النظام التربوي في الأردن من أن يبرز قدرته على مواجهة تحديات العصر وبناء الأردن القادر على المنافسة في عالم الاقتصاد المبني على المعرفة، إذ إن الرؤية الملكية السامية لتطوير التعليم قد أكدت على أن المستقبل مرهون بنوعية التعليم وجودته، الذي يتطلب مواجهة التحديات بكل جدية من خلال رؤى مستقبلية، وتطوير سياسة تربوية ترتقي بمستوى النظام التربوي وتضمن تخطيطاً استراتيجياً يسهم في تحقيق التطوير الشامل المنشود،من هنا جاءت رؤية صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم - حفظه الله- "بأن يغدو الأردن مركزا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنطقة وأنموذجا يحتذى في التغيير والتطوير والتحديث من أجل تطوير جميع مكونات النظام التربوي وعناصره بنظرة مستقبلية طموحة تعتمد على التعلم النوعي وتحسين نوعية التعليم والاستجابة السريعة لمواجهة التغيرات العالمية والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك كمرحلة مستمرة ومتواصلة لمواجهة تحديات ما بعد جائحة كورونا. فالاهتمام بقطاع التعليم وتوفير البيئة الداعمة له بعد جائحة كورونا من أهم الأولويات والمرتكزات الأساسية للنظام التعليمي بالمملكة الأردنية الهاشمية لمواجهة التحديات والعمل على اتخاذ خطوات فورية وتنفيذ إستراتيجيات ساهمت في مواجهة تحديات الجائحة من خلال الانتقال إلى التعليم عن بعد والعمل على المباشرة بالتعليم المتمازج لضمان حصول جميع الطلبة على التعليم حيث عملت وزارة التربية والتعليم على التصدي لجائحة كورونا، والخروج منها بإدراك واضح لمدى الحاجة إلى سد الفجوات في فرص التعليم، وضمان حصول الطلبة جميعهم على فرص تعليم جيدة متساوية في ثلاث مراحل؛ **مرحلة الاستجابة** بتوفير الخدمات التعليمية وإعداد الخطط الاستراتيجية للطوارئ والأزمات والعمل على دعم البنية التحتية لقطاع التعليم وتحديد الأولويات وإشراك كافة القطاعات المجتمعية بالإضافة إلى تحليل الواقع وتقدير الحاجات من أجل استعادة الوصول التعليمي لجميع الطلبة في أقاليم المملكة كافة. **ومرحلة التعافي** التي بذلت فيها وزارة التربية والتعليم جهودها لاستعادة الخدمات الأساسية والوظائف التعليمية بما في ذلك التناوب وإعداد دليل العودة إلى المدارس والعمل على إدخال المنصات الإلكترونية التعليمية والتعليم المتمازج وبذل العديد من الجهود لتطوير المناهج واستخدام التكنولوجيا لتدريب وتأهيل المعلمين والإداريين بما يتلاءم مع متطلبات هذه المرحلة.

وأخيراً **مرحلة الاستدامة** والتي من خلالها استمرت وزارة التربية والتعليم في توفير سبل تأقلم الطلبة وتعايشهم وتكيفهم لمرحلة ما بعد جائحة كورونا ومراجعة **الخطة الاستراتيجية** للوزارة من أجل تطوير قطاع التعليم وتجويده لمواكبة التحديات العالمية والعمل على تحسين التعليم وتطويره في ضوء تحديات ومتغيرات المستقبل، لذلك فقد ركزت وزارة التربية والتعليم على العديد من المحاور الأساسية والتي ستتناولها الورقة البحثية حيث تشكل أسس وقواعد مواجهة جائحة كورونا وما بعدها وبناء منظومة تعليمية مستقبلية قادرة على النهوض ومواجهة التحديات والتغيرات العالمية كما في خطط الطوارئ والأزمات، والتعليم المتمازج (المدمج)، و الفاقد التعليمي ، وبرامج التنمية المهنية للمعلمين ، والتعليم المهني والمناهج الدراسية ما بعد جائحة كورونا.

أولاً: مرحلة الاستجابة

استجابة لتوجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني في ضمان أن التعليم ليس حقا أساسيا فقط للمواطن الأردني بل هو حق تمكينيّ له تأثير مباشر على نموّ هذا البلد والحفاظ على أمنه وسلامته، فقد أطلقت وزارة التربية والتعليم شعار" التعليم مستمر" وكانت إجراءاتها عاجلة كي لا تصبح أزمة التعليم كارثة تمس جيلا كاملا، ومن هذه الإجراءات:

التخطيط للطوارئ والأزمات:

قامت وزارة التربية والتعليم بالتخطيط والتنفيذ والتقييم المرحلي لعملية التعليم خلال مراحل الاستجابة و التعافي والاستدامة في ظل جائحة كورونا لتوفير الخدمات التعليمية وإعداد الخطط الاستراتيجية للطوارئ والأزمات والعمل على دعم البنية التحتية لقطاع التعليم وتحديد الأولويات وإشراك كافة القطاعات المجتمعية بالإضافة إلى تحليل الواقع وتقدير الحاجات من أجل استعادة الوصول التعليمي لجميع الطلاب في كافة أقاليم المملكة لذلك قامت وزارة التربية والتعليم الأردنية بالالتزام بتعزيز وفائها بالحق في التعليم للجميع بشكل كبير وفاعل، حيث تبنت الكثير من الاستراتيجيات والمبادرات لاستجابة التعليم في ظل الجائحة. فالمنظومة التعليمية تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية نتيجة انتشار فيروس كورونا ومن الصعوبة التدريس الوجاهي للطلبة أو ما يعرف بالتعليم النظامي التفاعلي بالمدارس، وذلك لخطورة التقارب المكاني والجسدي بين الطلبة والقائمين على العملية التعليمية بشكل عام، الأمر الذي أكد على ضرورة أن تستند الأنظمة التعليمية على استراتيجيات تقنية مبتكرة وطرائق تعليم وتعلّم فاعلة وغير تقليدية استجابة للمتغيرات الجديدة؛ لذا فقد اتجهت وزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية نحو التعلم الرقمي وجعل نظام « التعليم عن بُعد» نظامًا أساسًا بديلًا عن نظام التعليم الوجاهي والمباشر أو ما يعرف بالتعليم الصفي الحي، والذي أصبح ضرورة حتمية وواقعاً فرضته الأزمة الصحية العالمية، فالتفكير خارج الصندوق وتفعيل العديد من الطرائق والاستراتيجيات الحديثة وغير التقليدية التي من شأنها أن تضمن جودة منظومة التعليم لذلك كانت رؤية وزارة التربية والتعليم الأردنية لاستمرار تعلم وتعليم الطلبة بصورة موازية للنظام التعليمي التقليدي والوجاهي، لتحقيق مستوى عالٍ من جودة المخرجات التعليمية وفق معايير الجودة العالمية، حيث بذلت وزارة التربية بجميع مكوناتها جهودا مضنية لتعزيز الواقع التكنولوجي والتقني في العملية التعليمية من أجل الوصول إلى الريادة والابتكار والإبداع وبناء الأجيال ليصبحوا أكثر قدرة على التغيير والنجاح ومواجهة التحديات من خلال تبني طرائق واستراتيجيات مبتكرة من شأنها أن تدعم توظيف واستثمار التكنولوجيا الحديثة والتحول نحو التعلم الرقمي عن بعد، فكان لا بد من الاستجابة إلى الواقع الجديد وذلك لوجود العديد من **الآثار السلبية للجائحة على قطاع التعليم** ومنها :

- صعوبة تدريس الطلبة تدريسًا مباشرًا في المدارس؛ لخطورة التقارب المكاني والجسدي بين الطلبة والقائمين على العملية التعليمية التعلمية.
- انتقال الطلبة من مدارس قطاع التعليم الخاص إلى المدارس الحكومية مما تسبب في إضافة الأعباء على الوزارة، وقُدّر عدد الطلبة المنتقلين بأكثر من (90) ألف طالب مع بداية العام الدراسي لعام 2021/2020 لأسباب متعددة بحسب الإحصاءات في وزارة التربية والتعليم.
- عدم قدرة مؤسسات التعليم الخاص على الوفاء بالتزاماتها في سداد الرواتب لكافة كوادرها التدريسية والإدارية، وزيادة النفقات، وصعوبة تحصيل الرسوم الدراسية من بعض أولياء الأمور.

بعض الآثار النفسية السلبية لتوقف جميع الأنشطة والفعاليات الطلابية، من مسابقات، ومهرجانات، واحتفالات، ومسرح مدرسي، وحفلات تخرج بجميع أشكالها، وبسبب غياب الحوار المباشر الفعال والنقاش بين أطراف العملية التعليمية التعلمية، وضعف السيطرة على متابعة احتياجات الطلبة، خاصة أصحاب الاحتياجات الخاصة أو ممن لا يستطيعون الوصول إلى المنصات التعليمية، وبسبب تفاوت أنماط التعليم.

التعليم المتمازج (المدمج).

كانت استجابة وزارة التربية والتعليم لجائحة كورونا استجابة سريعة، واستطاعت في زمن قياسي تلبية احتياجات التعليم عن بُعد وضمان استمرارية التعليم في ظل الجائحة. وقد طورت الوزارة التعلم الإلكتروني المدعوم بالتعلم الوجاهي(hybrid) على النحو الآتي:

- تزويد المعلمين بحزم إنترنت، وتوزيع أكثر من 3 آلاف تابلت (جهاز لوحي) تحتوي على حزم إنترنت على الطلبة الذين لا يستطيعون الوصول إلى خدمات الإنترنت (لضمان اتصالهم بالتعليم عن بعد في حال اللجوء إليه).
- تطوير منصة التعليم عن بعد (درسك) لتحقق التفاعل والاتصال المباشر بين الطالب والمعلم، وتطوير المحتوى التعليمي ليشمل أدوات التفاعل والتقييم الذاتي والمختبرات الافتراضية ومحتوى خاصًّا بصعوبات التعلم، والتركيز على الجانب العملي في التدريس والتقييم، وإعادة صياغة بنك الأسئلة بما يوائم آليات التقييم المستجدة.
- إطلاق منصة تدريب المعلمين (teachers.gov.jo) لتطوير برامج تدريبية مبنية على أسس التنمية المهنية المعتمدة؛ لاستقبال الكوادر التعليمية والإدارية كافة وتدريبها على مختلف البرامج التدريبية.
- إضافة بعض الخصائص على منصة (درسك)؛ لتمكين مديري المدارس ومديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين من متابعة تفاعل المعلمين والطلبة على المنصة ومدى الاستفادة من خدماتها ووظائفها.
- توفير قنوات وأدوات تدعم التفاعل والتواصل المباشر بين الطالب ومعلّمه.
- تفعيل خدمات الدعم الفني للطلبة والمعلمين من خلال نظام الدعم الفني.
- توفير تطبيق خاص بأولياء الأمور يسهّل متابعة أبنائهم على نظام (Open EMIS)
- ربط الأنظمة التعليمية كافة مع نظام إدارة المعلومات التربوية (Open EMIS) بحيث يعكس تحديث البيانات باستمرار.
- منصة " Noor space"، وقد بلغ عدد مستخدميها 10000 مستخدم شهريًّا.
- منصة "Jolearn"، وقد بلغ عدد مستخدميها 2500 مستخدم شهريًّا.

المناهج الدراسية في ظل جائحة كورونا:

أما الإجراءات التي اتخذتها إدارة المناهج والكتب المدرسية في ظل جائحة كورونا في مرحلة الاستجابة، فقد تمثلت في:

- متابعة تنفيذ أنشطة وبرامج وخطة إدارة المناهج والكتب المدرسية عبر تطبيق زووم، حيث عقدت اجتماعات مستمرة لإنجاز المهمات.
- متابعة تأليف الكتب المدرسية وأدلة المعلم والإشراف على فرق التأليف من خلال تطبيق زووم.
- متابعة إقرار الكتب المدرسية وحضور اجتماعات لجان التربية والتعليم من خلال تطبيق تيميز.

- التحرير اللغوي والتحرير الفني والتصميم إلكترونيًّا.
- متابعة تدقيق بروفات الكتب المدرسية المطورة والمعاد طباعتها في المنزل.
- المشاركة مع إدارة الإشراف والتدريب التربوي في تصوير فيديوهات تعليمية لكافة المباحث لنشرها عبر منصة درسك وقنوات التلفزيون الأردني والقيام بعمليات: التنسيق، والإسناد، والتقييم.
- اتخاذ وزارة التربية والتعليم العديد من الخطوات الاستجابية لمواجهة تحدي جائحة كورونا منها:

تقديم الوزارة منذ تعليق دوام المدارس في الخامس عشر من شهر آذار2020 بديلًا مناسبًا لتوقف الدراسة في المدارس، وذلك عن طريق التَّعلم عن بُعد وبالتناوب، لإبقاء الطلبة على اتصال بمدارسهم ومعلميهم ومناهجهم الدراسية وأجواء العملية الدراسية بشكل عام، إذ أطلقت وزارة التربية والتعليم قنوات تلفزيونية لبث الدروس لطلبة المرحلة الثانوية. وإعلان الوزارة عن جداول الدراسة عبر الإنترنت باستخدام مختلف القنوات حيث باشرت وزارة التربية والتعليم تنفيذ خطة التعليم عن بعد من خلال موقع التعليم الإلكتروني وقنوات التلفزة الوطنية استجابة لما ترتب على تعليق دوام المؤسسات التعليمية، كذلك إنشاء البوابة التعليمية "درسك" بالشراكة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة وشركة "موضوع". واستعانة الوزارة بعدد من المؤسسات التعليمية للحصول على المحتوى في صورة دروس مرتبطة مباشرة بالمناهج الأردنية، منها: مؤسسة "إدراك"، ومؤسسة "جو أكاديمي"، ومؤسسة "أبواب"، وكان المُخرَج نافذة واحدة تقدم حصصاً دراسية أسبوعيًّا للصفوف كافة.

- وضعت الوزارة إطار عامًّا لإجراءات تصميم المواد التعليمية وإنتاجها وإتاحتها، وتشكيل الفرق الفنية المتخصصة، لإعداد المحتوى التعليمي وتطوير البرامج الإلكترونية وغيرها من المهام المتعلقة بعملية التعليم عن بُعد، وبالحد الأدنى من الموظفين المختصين في الإدارات المختلفة، والتنسيق فيما بينها والتعديل عليها ومتابعتها وتطويرها وفق الحاجة.
- وفرت الوزارة على موقعها الإلكتروني الرسمي برمجية خاصة لاختيار فروع التعليم الثانوي لطلبة الصف العاشر الأساسي للعام الدراسي 2021/2020، وطورت نظام إعداد التشكيلات المدرسية بالتنسيق مع أقسام التخطيط في مديريات التربية والتعليم، وعملت على تدقيقها؛ لمناقشتها إلكترونيًا، واعتمادها.
- إنجاز المعاملات والقضايا المتعلقة بالإجازات والتقاعدات والرواتب إلكترونيا؛ للتسهيل على الموظفين ومتلقي الخدمة.
- اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير الاحترازية المسبقة للحد من انتشار فيروس كورونا والوقاية من المرض؛ حرصًا منها على سلامة الطلبة، فبدأت وزارة التربية والتعليم بالتوعية والتثقيف الصحي بصورة مكثفة منذ بداية الفصل الدراسي الثاني، ونفّذت حملات توعيةٍ حول نظافة المدارس والتعقيم، وضمن خطة الوزارة في مجال السلامة العامة قررت وقف جميع الأنشطة والفعاليات الطلابية بتاريخ 12/آذار/ 2020، وشمل ذلك: المسابقات، والمهرجانات، والاحتفالات، والمسرح المدرسي، وحفلات التخرج بأشكالها كافة حتى إشعار آخر.
- واصلت غرف العمليات وخطوط الشكاوى والاقتراحات المباشرة عملها بشكل مستمر؛ لمعالجة أية قضايا مستجدة فيما يتعلق بنظام التعليم عن بُعد، وإعداد خطة بث إعلامية مع الجهات المختصة والبوابات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي. ومن الإجراءات التي اتخذتها وزارة التربية والتعليم من خلال غرفة العمليات ما يأتي:

- إعداد دليل يُعنى بالعودة إلى المدارس، وقد جرى تحديثه بصورة مستمرة؛ لمواجهة الجائحة وبيان الإجراءات الوقائية لإيجاد بيئة تعليمية آمنة يرجع فيها طلبتنا ومعلمونا إلى التعليم الوجاهي حسب ما تقتضيه الحالة الوبائية.
- تضمين البروتوكول الصحي خطة واضحة المعالم للعودة إلى المدارس للصفوف كافة وفق سيناريوهات متعددة بينت الإجراءات الإدارية والتربوية المطلوبة، ونماذج الدوام المدرسي الذي يحدَّد وفق ضوابط ومحددات أعداد الطلبة، والمساحات المتوفرة، وإمكانية تحقيق شروط السلامة العامة والاشتراطات الصحية.
- اشتمل البروتوكول الصحي على جدول الحصص المخصصة للصفوف الثلاثة الأولى (وفق نظام الدوام بالتناوب 50%)، وجداول الصفوف من الصف الرابع الأساسي وحتى الصف الثاني عشر (وفق نظام الدوام بالتناوب بنسبة 50% من يوم السبت إلى يوم الخميس).
- أوصى البروتوكول الصحي المعتمد بعزل المشتبه بإصابته بفيروس كورونا في غرفة عزلٍ مُخصّصة في المدرسة لهذا الشأن؛ لضمان عدم اختلاطه بالآخرين، والاتصال بوليّ أمر الطالب المُشتبَه بإصابته؛ لتبليغه، وطلب حضوره لنقل المشتبه بإصابته إلى المنزل، والإيعاز له بضرورة إجراء الفحص للطالب في المختبرات المعتمدة أو المستشفيات الحكوميّة، مع التنبيه على عدم جواز تناول المشتبه بإصابته أية أدوية.
- بيّن البروتوكول الصحي إجراءات التعامل مع الإصابات (المعلم، والطالب، والإداري) في حال ظهور أعراض المرض أو عدم ظهورها، وتحديد مُدد العزل اللازمة في كل حالة وفق ما جاء في أمر الدفاع 35، بتطبيق العزل المنزلي مدة 7 أيام في حال عدم وجود أعراض، و10 أيام في حال وجود أعراض.

- خصصت الوزارة برمجية إلكترونية تهدف للاستعلام عن شكل الدوام لكل مدرسة في جميع محافظات المملكة وفق معايير محددة تعتمد على: عدد الطلبة في المدرسة، والمساحات المتوافرة فيها، وشكل الدوام إن كان فترة واحدة أو فترتين.
- أعطت الوزارة الأولوية في الدوام المدرسي والتعليم الوجاهي لطلبة الصف الثاني عشر؛ لما تتطلبه هذه المرحلة من تواصل وتفاعل بين الطلبة ومعلميهم.
- ولضمان جاهزية مدارس المملكة في القطاعين الحكومي والخاص لاستقبال الطلبة في بداية العام الدراسي 2022/2021، كُلّفت فرق متعددة من وحدتي جودة التعليم والمساءلة والرقابة الداخلية وإدارة التعليم الخاص وأقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم، للقيام بزيارات تفقدية للمدارس؛ للاطلاع على خطط الطوارئ، والتعامل مع الظروف الصحية والتعليمية الراهنة، وتفقد مدى جاهزيتها لبدء العام الدراسي الجديد، من حيث تحديد نقاط خاصة بمسافات الأمان، وتوافر المواد الأساسية (المعقمات والمطهرات ومواد التنظيف)، ومتابعة أي توصيات متعلقة بهذا الشأن، وتصويب المخالفات.
- تضمين دليل العودة إلى المدارس عدة سيناريوهات للعودة إلى التعليم الوجاهي، تم تحديدها وفقًا لقدرة المدرسة على توفير الاشتراطات الصحية الواردة في الدليل، وتمثلت السيناريوهات في: العودة الكاملة إلى التعليم الوجاهي في الغرفة الصفية، أو نظام الدوام بالتناوب (المدمج) بين التعليم الوجاهي والتعليم عن بعد، أو التحويل إلى التعليم عن بعد ضمن الحالات التي تدفع إليه.

- اعتماد الوزارة مبدأ التشاركية مع كافة الشركاء والمعنيين والمؤسسات ذات العلاقة ومزوّدي الخدمات؛ للتغلب على الصعوبات المادية، مع ضمان استمرارية التنسيق؛ لتحقيق الأهداف المنشودة في سياق مواجهة تحديات جائحة كورونا.
- استثناء وزارة التربية والتعليم من بروتوكولات الشراء الحكومية، وتفويض الوزارة ومنحها المرونة في الإجراءات الشرائية.
- تطوير خطط مشتركة مع وزارة الصحة والمركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- إعداد دليل العودة إلى المدارس وتحديثه بشكل مستمر؛ لمواجهة الجائحة، وبيان الإجراءات الوقائية لإيجاد بيئة تعليمية آمنة يرجع فيها الطلبة والمعلمون إلى التعليم الوجاهي بحسب ما تقتضيه الحالة الوبائية.
- تضمين البروتوكول الصحي خطة واضحة المعالم للعودة إلى المدارس لكافة الصفوف وفق سيناريوهات متعددة بينت الإجراءات الإدارية والتربوية المطلوبة، ونماذج الدوام المدرسي الذي يحدَّد وفق ضوابط ومحددات أعداد الطلبة، والمساحات المتوفرة، وإمكانية تحقيق شروط السلامة العامة والاشتراطات الصحية.
- تطوير برامج تدريبية تقدم عبر منصة تدريب المعلمين المطورة (teachers.gov.jo).
- الشراكة مع شركة "موضوع"/ قطاع خاص.
- الشراكة مع شركة "إدراك"/ قطاع خاص، لتفعيل العلاقات التدريسية وآليات التقويم.
- التشاركية مع مختلف مؤسسات الدولة للتعامل مع متطلبات المرحلة تعليميًّا وصحيًّا، مثل: تعقيم سلاح الهندسة الملكي للمدارس، وتطوير وزارة الاقتصاد الرقمي الإمكانات الرقمية الموجودة في وزارة التربية والتعليم، ومتابعة وزارة الصحة حملات التقصي الوبائي وحملات التطعيم، وتبادل معلومات حول أعداد الإصابات والوضع الوبائي مع المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. كما تم تسخير الإمكانات المادية المتوفرة لدى القطاع، للاستجابة لآثار الجائحة، وذلك من خلال:
- صيانة مختبرات الحاسوب والعلوم والمكتبات، ويشمل ذلك تزويدها بالمعدات اللازمة كافة، من أجهزة وأدوات مخبرية وكتب ومستلزمات وأثاث، بواقع 20000 جهاز من حواسيب وشاشات عرض وأجهزة محمولة (لابتوب). وسيتم تجهيز مزيد من مختبرات الحاسوب بواقع 20000 جهاز إضافي خلال العالم الدراسي القادم.
- تجهيز 2500 مختبر حاسوب لاستقبال الطلبة الذين لا يستطيعون الاتصال بمنظومة التعليم عن بعد، ويتم استقبالهم يوميًّا، وقد تم تجهيز 250 مختبرا حاسوبيا للامتحانات الإلكترونية. تزويد المدارس بأجهزة إضافية وتحديث الأجهزة الموجودة فيها، وذلك على النحو الآتي:
  - تحديث مختبرات الحاسوب في 876 مدرسة بواقع 13240 جهازًا.
  - تحديث التجهيزات الفنية في مركز البيانات الخاص بالوزارة.
  - توزيع ما يقارب 12 ألف جهاز حاسوب لوحي Tablet على المدارس خلال جائحة كورونا.
  - طرح عطاء من خلال دائرة المشتريات العامة لتوفير التجهيزات (10 آلاف جهاز حاسوب مكتبيّ، 4 آلاف جهاز حاسوب محمول، 700 طابعة، 160 لوحًا تفاعليًّا، 200 جهاز عرض).
  - عطاء مقدم من جهات مانحة لتوفير 5 آلاف جهاز حاسوب محمول.

ثانيًا: مرحلة التعافي

بذلت وزارة التربية والتعليم العديد من الجهود في هذه المرحلة لاستعادة الخدمات الأساسية والوظائف التعليمية بما في ذلك التناوب وإعداد دليل العودة إلى المدارس والعمل على إدخال المنصات الإلكترونية التعليمية والتعليم المتمازج وبذل العديد من الجهود لتطوير المناهج واستخدام التكنولوجيا لتدريب وتأهيل المعلمين والإداريين بما يتلاءم مع متطلبات هذه المرحلة. وقد ركزت الوزارة من خلال خططها لمرحلة التعافي على الاستمرار في التوسع في الخدمات المقدمة على النحو الآتي:

خطط الطوارئ والأزمات

- إعداد خطة الطوارئ للتعليم عن بعد (البرتوكول الصحي)، وقد اشتمل البروتوكول على الاجراءات والاشتراطات الواجبة عند بداية الفصل الدراسي الثاني 2022م بحيث تطبق الاشتراطات الصحية من مسافات الأمان المطلوبة بين الطلبة، وإجراءات السلامة العامة اليومية والالتزام بارتداء الكمامة، وتحديد مدة الحصة الدراسية.
- إعداد سيناريوهات العودة للتعليم الوجاهي: فكان هناك عدة سيناريوهات يتم تحديدها وفقا لقدرة المدرسة على توفير الاشتراطات الصحية الواردة في الدليل، وبدائل العودة الكاملة أو بالتناوب (المدمج) أو التحويل للتعليم عن بعد والحالات المنوطة به.

برامج التنمية المهنية للمعلمين:

- الاستمرار في تأهيل الكوادر البشرية بوزارة التربية والتعليم، وخاصة في قطاع المعلمين والمعلمات، حيث تم طرح العديد من الدورات التدريبية الخاصة بهم عن بُعد عبر منصة تدريب المعلمين. إضافة إلى تدريبهم على المناهج المطورة عبر تقنية (Microsoft teams)، ويشمل ذلك:
- تدريب 40242 معلمًا ومعلمة في العام الدراسي 2021/2020. وجاهيًّا وعبر تقنية (Microsoft teams).
- تدريب 130962 معلمًا ومعلمة للعام الدراسي 2022/2021 وجاهيًّا وعبر منصة تدريب المعلمين.
- تم رفد القطاع بمصادر دخل إضافية جاءت عبر سلسلة من الشراكات المحلية والدولية وبالأخص مع الجهات المانحة الآتية: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) و(Unicef) و (البنك الدولي) و(Norway) و(JFA) و(Canadian)، ودائرة الإحصاءات العامة التي زودت طلبة المناطق النائية بـ5000 جهاز تابلت، إضافة إلى 50 جهازًا محمولًا لمخيمات اللاجئين، وزارة الصحة التي قدمت مستلزمات صحية لطلبة المدارس (50 حاوية تحوي ملايين الكمامات والقفافيز).
- بناء 4 مدارس جديدة تحتوي 70 غرفة صفية.
- تنفيذ 7 إضافات صفية على أبنية مدرسية قائمة، وشكّلت تلك الإضافات ما مجموعه 42 غرفة صفية إضافية. متابعة الإجراءات النصفية للخطة الاستراتيجية للوزارة، ومراجعة أثر حالة الطوارئ في تحقيق مؤشرات هذه الخطة وتنفيذ أنشطتها، وتضمين مكوناتها الستة لأنشطة خطة الطوارئ، واستهداف جميع فئات المتعلمين بما في ذلك الأطفال ذوو الإعاقة واللاجئون وغير الملتحقين بالمدرسة.
- تطوير البرنامج الاستدراكي، إذ تم تطوير المحتوى المكثف وتقديمه عبر عدة طرق على الإنترنت، والتلفزيون الأردني.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية بتوزيع 9000 جهاز حاسوب محمول و9000 جهاز حاسوب مكتبي وملحقاتها من الطابعات والماسحات الضوئية وأجهزة العرض.

- تطوير البنية التحتية المادية بصيانة 10000 مقعد طالب، وتصنيع 21500 مقعد للعام الدراسي 2022/2021 بالتعاون بين إدارة التعليم المهني والمدارس الصناعية، وبتمويل من المنحة المالية المشتركة.
- تطوير منظومة التعليم بحيث تشمل التعليم المدمج كنظام تعليمي معتمد.
- تطوير اختبار الثانوية العامة بإدخال الماسح الضوئي على ورقة الإجابة.
- تطوير نظام التدريب الإلكتروني، واعتماد البرامج التدريبية بوصفها برامج معتمدة للترفيع والترقية الوظيفية.

ثالثًا: مرحلة الاستدامة

قامت وزارة التربية والتعليم بمراجعة **الخطة الاستراتيجية(2022-2018)** للوزارة من أجل تطوير قطاع التعليم وتجويده لتحقيق التأقلم والتعايش والتكيف لمرحلة ما بعد جائحة كورونا، وتم إجراء التعديلات اللازمة على هذه الخطة حيث تم تمديد العمل بالخطة الاستراتيجية (2025-2018) لمتابعة العمل على تحسين التعليم وتطويره في ضوء تحديات ومتغيرات المستقبل ، فقد ركزت وزارة التربية والتعليم في مرحلة الاستدامة على العديد من المحاور الأساسية والتي برزت الحاجة الماسة إليها ومن أهمها توظيف التكنولوجيا للتعلم والتعليم عن بعد لمرحلة ما بعد جائحة كورونا، ولتلبية الاحتياجات في هذا المجال كان لا بد من تحقيق متطلبات عدة منها:

البنية التحتية التكنولوجية:

بذلت وزارة التربية والتعليم جهوداً كبيرة لتوفير بنية تحتية تكنولوجية وتأسيس قطاع تعليمي متميز من خلال توفير الإنترنت وشبكات الاتصال والأجهزة الإلكترونية في جميع مدارس ومؤسسات التعليم ، ومن أهم الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم في هذا المجال: زيادة عدد المنصات الإلكترونية، والعمل على إدخال المحتوى الإلكتروني في المناهج والاختبارات والدورات التدريبية والحرص على ممارسة التطبيقات الذكية .

مأسسة التعلم الإلكتروني:

شكلت وزارة التربية والتعليم خلال العام الدراسي 2022/2021 لجنة فنية لمأسسة التعلم الإلكتروني، وتمثلت مهام اللجنة الفنية بما يأتي:

1- الإشراف على تحليل الاحتياجات التعليمية ووضع المواصفات الوظيفية والخدمات المطلوبة لمنصة التعلم الإلكتروني المناسبة.
2- الإشراف على متابعة خطة بناء وتطوير المنصة التعليمية والمحتوى التعليمي الرقمي.
3- متابعة جميع القضايا المتعلقة بالعقود والعطاءات الخاصة، بتوفير كل ما يلزم من بنية تحتية تكنولوجية وبيئة تشغيلية وأنظمة وبرامج تشغيلية.

الفاقد التعليمي في مرحلة الاستدامة:

ركزت وزارة التربية والتعليم في هذه المرحلة على استدراك الفاقد التعليمي الذي تسببت به ظروف جائحة كورونا وانقطاع الطلبة عن مدارسهم، بإطلاق برنامج (الفاقد التعليمي) كمحاولة لمواجهة الفجوات التي ظهرت خلال فترة التعليم عن بُعد. حيث شكلت غرفة عمليات في مركز الوزارة وفي كل مديرية من مديريات التربية والتعليم لمتابعة تنفيذ خطة تعويض الفاقد التعليمي، ودعت الطلبة إلى المبادرة بالتسجيل سواء من خلال الرابط الذي أطلقته الوزارة على موقعها الالكتروني أو من خلال مدارسهم.

- نفذ الفاقد التعليمي من خلال خطة مدروسة تنفذ بثلاث مراحل. امتدت مرحلتها الأولى لأسبوعين ابتداءً من تاريخ 15 آب 2021م ولغاية 12/ أيلول2021م. وتمتد المرحلة الأخيرة من عام لعامين من خلال برنامج الدروس الأسبوعية، وذلك ضمن خطة استراتيجية وطنية لمعالجة فقر التعلم، ووفق بروتوكولات صحية تطبق على الطلبة والمعلمين في المدارس لتفادي انتقال العدوى، كما يراعي تنفيذ البرنامج وجود فاقد تعليمي لدى الطلبة في العامين الدراسيين الماضيين، جراء نظام التعلم عن بُعد.
- إعداد برنامج من خلال إدارة المناهج والكتب المدرسية يُعنى بالمفاهيم والنتاجات والمهارات الجوهرية المفصلية في البناء التراكمي للمنهاج عبر الصفوف، والتي تشكل الركيزة الأساسية في سير تعلم الطالب.
- التركيز على المفاهيم والنتاجات الأكثر أهمية التي تُمكّن الطالب من الانتقال إلى المرحلة اللاحقة انتقالًا سلسًا، وعرض المفهوم بصورة مختزلة ومكثفة بعيدًا عن التوسع الأفقي في العرض، والتركيز على المهارات، وبروز دور الطالب في عملية التعلّم بتفعيل استراتيجية التعلّم الذاتي.
- طباعة المواد التعليمية المبنية على المفاهيم والنتاجات الأساسية وتوزيعها على الطلبة قبل البدء بتنفيذ البرنامج، كما تم أيضًا إعداد دليل إرشادي لكيفية تنفيذ المواد التعليمية بطريقة مناسبة.
- إجراء الاختبارات التشخيصية. مثل: الاختبار الوطني لضبط نوعية التعلم للصفوف (الرابع والثامن والعاشر) .والاختبار التقييمي للصف الثالث.
- المسح الوطني للقرائية والحساب بالتعاون مع فريق الرامب للصف الثاني والثالث
- اختبار ضبط الجودة للصفوف الثاني والثالث بالتعاون مع فريق الرامب
- التعاون مع الشركاء الى تطبيق مجموعة من الدراسات والبرامج العلاجية للتقليل من الفاقد التعليمي.
- الشراكة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وذلك من خلال إجراء نوعين من الدراسات التشخيصية لتحديد الفاقد التعليمي جراء جائحة كورونا، إحداها دراسة لطلبة الصفوف الرابع والخامس والسادس ضمن الدراسة التشخيصية بالتعاون مع فريق تاب (TAP)، وذلك من خلال تطبيق الاختبار التشخيصي (الرابع – السادس) وقد أجري في الأسبوع الثالث من الفصل الدراسي الثاني لهذا العام، أما الدراسة التشخيصية الثانية فهي تتضمن الصفوف (سابع – حادي عشر) وذلك من خلال اختبارات تشخيصية للصفوف (سابع – حادي عشر) بالتعاون مع فريق تاب (TAP) وتم عقدها نهاية الفصل الدّراسي الثاني لهذا العام2022 ،وتنوي الوزارة الاستمرار في برنامج الفاقد التعليمي خلال الفترة القادمة.

انطلاقاً مما سبق ومن خلال النظر في المراحل الثلاث السابقة يمكن الاستنتاج أن هناك العديد من المشكلات والقضايا التي واجهت النظام التعليمي في أثناء جائحة كورونا وبعدها سواء بالبنية التحتية أو بإعداد المعلمين وتدريبهم، ومن هنا فإن وزارة التربية والتعليم تنظر إلى مرحلة ما بعد كورونا بأنها مرحلة ضرورية

للتطوير والنهوض بالنظام التعليمي حيث أصبح التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني وتدريب المعلمين وإعداد البنية التحتية ومأسسة التعليم الإلكتروني من مرتكزات النظام التعليمي المستقبلي.

التوصيات:

- استمرار هيكلة التعليم والتأكيد على دعم مهنة التعليم والتخطيط للمستقبل المهني.
- تعزيز وتطوير القدرات لإدارة المخاطر ضمن خطة استراتيجية مستقبلية.
- دعم البنية التكنولوجية وتطوير منصات التعليم الإلكترونية، وتوفير الدعم المالي اللازم لها.
- توظيف تكنولوجيا التعليم بجميع المجالات والمحاور وضمن معايير جودة التعليم الإلكتروني.
- مواصلة تأهيل العناصر البشرية تقنياً ومهنياً.

المصادروالمراجع:

1- **تجربة وزارة التربية والتعليم في التعليم عن بعد أثناء أزمة كورونا للعام الدراسي (2020)**. منشورات وزارة التربية والتعليم- الأردن.

2- **تجربة وزارة التربية والتعليم في العملية التعليمية أثناء جائحة كورونا للعام الدراسي (2022-2021)**. منشورات وزارة التربية والتعليم- الأردن.

3- **خطة الاستدامة والتعافي أثناء وبعد جائحة كورونا – وزارة التربية والتعليم** (2021). منشورات وزارة التربية والتعليم- الأردن.

4- **الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم** (2022-2018). منشورات وزارة التربية والتعليم- الأردن.

5- **خطة الطوارئ أثناء جائحة كورونا – وزارة التربية والتعليم** (2020)، منشورات وزارة التربية والتعليم- الأردن.

6- **الدراسة التشخيصية للفاقد التعليمي لمادتي الرياضيات واللغة العربية من الصف السابع إلى الصف الحادي عشر** (2022). منشورات وزارة التربية والتعليم- الأردن.

7- **دليل العودة إلى المدارس - البروتوكول الصحي** (2022-2021)، منشورات وزارة التربية والتعليم- الأردن.

الجائحة جعلتنا أقوى: دراسة حالة للتعلّم الإلكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا

الباحثان

د. عدي عادل الطويسي – أستاذ مشارك في تكنولوجيا معلومات الأعمال

مدير مركز التعلم الإلكتروني/جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا

a.tweissi@psut.edu.jo

أ.د. وجدان ابو الهيجاء – أستاذ في الهندسة الكهربائية

رئيسة جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا

elhaija@psut.edu.jo

ملخّص

لا شك أن جائحة كورونا التي ألقت بظلالها على العالم أجمع ابتداءً من عام 2020 م قد شكّلت تحديات كبيرة في كل القطاعات، لا سيّما ان إحدى التحديات الكبرى على المستوى الدولي كانت في مجالات التعليم العام والتعليم العالي. في هذه الدراسة، نُقدّم وصفاً شاملاً لتجربة جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا في المملكة الأردنية الهاشمية في مجال التعلّم الإلكتروني بأشكاله المتنوعة؛ الكامل عن بُعد، والمدمج، والهجين. تقدّم الورقة تسلسُلاً زمنياً يبيّن خبرات الجامعة في هذا المجال والتي تعود إلى عام 2003 م، مروراً بمراحل التطوير التي ساعدت في التحول للتعلُّم عن بُعد بشكل كامل أوائل عام 2020 م، وكيفية انعكاس آثار هذا التحوّل على تسريع عجلة التطوير في البنية التحتية والإلكترونية للجامعة. هذا بالإضافة لتقديم إحصائيات ومعلومات تعكس دور الجامعة في السياسات والتشريعات العامة على المستوى المؤسسي والوطني، وابتكار مشاريع جديدة تستمر على مدار سنوات من الآن.

الكلمات المفتاحية: التعلّم والتعليم الإلكتروني، جائحة كورونا، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا.

Abstract

There is no doubt that the Corona pandemic, which casted a shadow over the whole world starting in 2020, posed great challenges in all sectors, especially since one of the major challenges at the international level was in the fields of education and higher education. In this study, we provide a comprehensive description of the experience of Princess Sumaya University for Technology in the Hashemite Kingdom of Jordan in the field of e-learning in its various forms; Fully Remote (Distance), Blended, and Hybrid. The paper presents a chronology showing the university's experiences in this field, which dates back to 2003, passing through the stages of development that helped in the complete transformation of distance education in early 2020, and how the effects of this transformation were reflected in accelerating the development wheel in the university's infrastructure and software. This is in addition to presenting statistics and facts that reflect the development at the institutional level, making the university a major player in public policies and legislation at the institutional and national levels, and creating new projects that will continue for years from now.

Keywords: Corona Pandemic, e-learning, Princess Sumaya University for Technology

مقدمة

تقدم هذه الورقة وصفاً مختصراً على حالة التعلّم الالكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، كأنموذج يمكن الاستفادة منه للجامعات المحلية والعربية والعالمية. حيث تستعرض التحديات التي واجهها العالم في هذا المجال عند وصول جائحة كورونا عام 2020، مع استعراض تاريخي لأهمية تقنيات التعلّم عن بُعد، وكيفية استثمار الجامعة لهذا المجال قبل وأثناء وبعد الجائحة، وكيفية مساهمة هذه الجائحة في خلق فرص استثمرتها الجامعة لصالح طلبتها وأساتذتها على حدٍ سواء.

أهمية التعلّم الإلكتروني

يكاد لا يختلف أحد على ان التعلّم الإلكتروني ازدادت اهميته وتطلّعت إليه الأنظار لدمجه في التعليم العالي، خصوصاً خلال وبعد جائحة كورونا. في الثمانينيات كان النقاش على نموذج آخر. حيث تم اختراع أجهزة الكمبيوتر وأصبحت متاحة للاستخدام الشخصي والمهني، وتم الإشادة بأجهزة الكمبيوتر باعتبارها الحل النهائي للعقبات والحواجز في النظام التعليمي (1). أجهزة الحاسوب سمعية بصرية وتفاعلية ويمكن برمجتها لتعليم أي شيء تقريبًا. ولكن على الرغم من ذلك، كانت إمكانات الكمبيوتر محدودة - بعض القيود سارية ولا تزال سارية. على سبيل المثال، تضمّن بحث أجراه كاليجلو وجوهابار (2014) في أنه إذا تم تعليم الطلاب البرمجة -كمثال- كيفية تحريك الصورة الرمزية على منصة برمجة Scratch، فإن تعلّمهم المعرفي، بمساعدة مهارات التفكير الإجرائي، سوف يتحسن بشكل كبير (2). وأوضحت النتائج أن الطلاب حققوا نتائج تعليمية أفضل في برمجة حركة الأفاتار (والذي يتم تبنيه الآن في تطبيقات الميتافيرس)، لكن مهاراتهم في التفكير وحل المشكلات لم تتأثر (2). من هنا نستنتج أن هناك مهارات مثل التفكير الاجرائي واكتساب المعرفة تزداد عند استخدام تكنولوجيا الحاسوب وتطبيقاته في التعلّم.

لقد خضع المزج بين التكنولوجيا والتعليم والتعلّم لبعض المناقشات بين المدرّسين وصانعي السياسات، ويعتقد البعض أن التعلّم يقترب من النقطة التي تصبح فيها "آلة التدريس الشاملة" متاحة في كل جهة (5-3)، والتي تقوم بعمليات سريعة ومبرمجة جيدًا من أجل يعمل النظام الحاسوبي بشكل أساسي كمدرس شخصي. ومن هنا، جاءت الحاجة لتبني هذا النموذج من التعلّم والذي يعتمد تسمية (التعلّم الإلكتروني)، وكانت جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا إحدى النماذج الناجحة في تطبيقه، ومن ثم تطويره بوتيرة سريعة قبل وأثناء وبعد جائحة كورونا.

نبذة عن جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا

تأسست الجامعة عام 1991 باسم كلية الأميرة سمية الجامعية للتكنولوجيا، وكانت تمنح درجة البكالوريوس في علم الحاسبات الإلكترونية. وهي الذراع الأكاديمي للجمعية العلمية الملكية التي أسست الجامعة. وفي عام 1992، قام جلالة المغفور له الملك الحسين بن طلال بافتتاح الجامعة رسميّاً (6). تغدو الجامعة الآن واحدة من أفضل الجامعات الأردنية، وفيها 4 كليّات أكاديمية هي: كلية الملك الحسين لعلوم الحوسبة، وكلية الملك عبد الله الثاني للهندسة، وكلية الملك طلال لتكنولوجيا الأعمال، وكلية الملك عبد الله الأول للدراسات العليا والبحث العلمي.

تعود جذور تجربة التعلّم الالكتروني في الجامعة إلى اوائل عام 2003، حيث كانت عدة مواد نظرية وتطبيقية قد انتقلت بالفعل إلى منصة إدارة التعلم Learning Management System آنذاك لتشكّل النواة الأولى لهذا العمل. وفي عام 2016، أنُشئ مركز التعلُّم الإلكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا (8). إن رؤية المركز

ومهمته تتمحوران حول تطبيق متكامل لضبط جودة العمل والمنتج في مجالات التعلّم الإلكتروني. كما ويعمل المركز على بناء قاعدة بيانات لأعضاء هيئة التدريس التي تتضمن إنجازاتهم في مجال التعلّم الإلكتروني وتحديثها باستمرار، بالإضافة إلى صقل وتمكين هذه التجارب وتطويرها من خلال تبادل الخبرات مع هيئات التقويم وضمان الجودة والاعتمادية الوطنية والإقليمية والدولية.

جوانب العمل والتطوير في التعلّم الالكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا قبل الجائحة

عملت الجامعة من خلال المركز على:

- تحسين وتطوير العملية التعليمية في الجامعة باستخدام استراتيجيات مدعمة بالتكنولوجيا الحديثة، وبشكل خاص تطبيقات الحاسوب وتقنية المعلومات.
- توفير التدريب لأعضاء الهيئة التدريسية في جميع مجالات ومهارات التعلّم الإلكتروني المختلفة، وفي كافة التخصصات المطروحة بهذا السياق.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس عملياً وتقنياً على تصميم، وتطوير، وتنفيذ المحتوى الإلكتروني للمساقات التي يتم تدريسها في الجامعة
- المشاركة في المشاريع المحلية والدولية التي تساهم في تطوير بيئة التعلّم الإلكتروني.
- صيانة وتطوير منصة التعلّم الإلكتروني
- تقديم خدمات الاتصال المرئي والمسموع
- إدارة نظام خدمة الامتحانات المراقبة إلكترونياً
- إدارة ومتابعة الخوادم Servers الخاصة بمنصات التعلّم الإلكتروني

فيما يلي، رسم بياني يوضح عدد المستفيدين من الورشات التدريبية في الجامعة، بالإضافة لنسب حالات الدعم الفني المقدمة للمستفيدين حسب الكلية:

جوانب العمل والتطوير في التعلّم الالكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا أثناء الجائحة

في اوائل عام 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية عن تصنيف فايروس كوفيد-19 كجائحة عالمية (9). حددت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) مرض فيروس كورونا كأحد أسباب التبني الكبير للتعلّم عن بعد. وفقاً لليونسكو، فقد عطّل الوباء الأنشطة التعليمية (10). كجزء من استراتيجيات الاستجابة والتحوّل الرقمي، كان على الحكومات على مستوى العالم إغلاق المؤسسات التعليمية، وحوَّلت معظم المدارس والجامعات أنشطتها التعليمية على الإنترنت. ولقد أظهر تقرير اليونسكو (10) تحليل نسبة عالية من عدم القدرة على الوصول إلى الطلاب في جميع أنحاء العالم ما لم يتم تنفيذ السياسات التعليمية والبنية التحتية المناسبة.

قامت جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا بالاستجابة للتغيّرات السريعة وتحوّلت بشكل كامل للتعلّم عن بُعد، شاملةً بذلك المساقات التي تُدرّس نظرياً وتطبيقياً في كافة كلياتها وتخصّصاتها. وفيما يلي جوانب التحديث التي طُبّقت:

- توفير اشتراك لكل عضو هيئة تدريس كمدير اجتماع Host على منصة Zoom بالإضافة لتفعيل حساب لكل طالب على نفس المنصة.
- توفير اشتراك لمدة 4 أشهر بكامل المواصفات لكل عضو هيئة تدريس على منصة Cisco WebEx التابعة لشركة Cisco
- تقديم الدعم الفني للطلبة بمعدّل 82 طلب في اليوم.
- تقديم الدعم الفني لأعضاء الهيئة التدريسية بمعدّل 61 طلب في اليوم.
- توفير دليل متكامل مضاف إليه جميع المدرسين في الجامعة تحت اسم Virtual Classroom Guide
- توفير حسابات للطلبة والأساتذة للدخول على منظومة Coursera والاستفادة من الدورات والمحاضرات والشهادات المتوفرة فيها.
- توفير منظومة المحاضرات الافتراضية Big Blue Button كأداة احتياطية.
- إنشاء غرفة عمليات ضمّت أعضاءً من مركز التعلّم الإلكتروني ومركز الحاسوب وعمادة شؤون الطلبة، ساهموا جميعاً في التدريب المباشر والدعم الفني للطلبة والمدرّسين قبل الحظر على مدار أسبوعين، ثم استمر العمل بتقديم المساعدة عن بُعدOnline حسب الطلب.
- توفير خطة تدريب شاملة على عدة مستويات، لجميع أعضاء هيئة التدريس والطلبة، تركّز على تطوير المهارات وإتقان أساليب التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس.
- ربط جميع الأسئلة في الامتحانات نصف الفصلية والنهائية مع مخرجات التعليم لكل مادة دراسية، وإصدار تقارير دورية بالنتائج حول تحقيق الطلبة مخرجات التعليم المحددة لكل مادة دراسية.
- المشاركة بلجنة وطنية تم تشكيلها من قبل هيئة الاعتماد، لوضع أسس وتعليمات التعلّم الالكتروني والمدمج المعمول بها في المملكة (11).
- استقطاب متخصّصين في مجال تطوير المحتوى الإلكتروني.
- التشبيك والتعاون مع خبرات في مؤسسات وطنية وإقليمية وعالمية من خلال اتفاقيات التعاون مثل Kiron وEdraak ومن خلال المشاريع الأوروبية مثل OpenMed وJOVITAL
- المساهمة بمراجعة أسس الامتحانات وتعليمات الامتحانات المحوسبة في الجامعة.

- تطوير منظومة الخادم Server الذي يدير عملية التعلّم الإلكتروني في الجامعة بما يتّسع لـ 5000 طالب وعضو هيئة تدريس بنفس اللحظة. علماً أن مجموع المستخدمين الآن (طلبة وأساتذة) يقارب 4500 مستخدم في الجامعة.
- تم تسجيل 24 فيديو للأغراض الأكاديمية بدعم من مركز التعلّم الإلكتروني.
- توفير معدات حديثة للتصوير والتسجيل وTeleprompter لاستديو التصوير في المركز

فيما يلي رسم بياني يوضح نسب أدوات الدعم الفني المقدمة (أدلّة وفيديوات إرشادية) بالإضافة إلى حالات الدعم المقدمة لبرامج الاتصال المرئي المستخدمة:

مرحلة ما بعد كورونا والتطلُعات المستقبلية

أدت جائحة كورونا إلى تعزيز وتقوية حضور جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا كواحدة من الجامعات الرائدة في مجال التعلّم الإلكتروني، وذلك من خلال عدة جوانب هي:

- تسارع تطوير البنية التحتية وتوسيعها، وذلك من خلال الربط المباشر مع أحدث الخدمات التقنية المتوفرة في هذا المجال والاستفادة من مركز الحاسوب في الجمعية العلمية الملكية، المؤسسة المالكة للجامعة.
- تحسين جودة الخدمة المقدمة للطلبة والأساتذة، بل وطالت عملية التدريب وزيادة الكفاءات لتشمل موظفي الجامعة لتعريفهم أيضاً بمجال التعلّم الإلكتروني وآفاقه وكيفية الاستفادة منه.
- تنفيذ كل ما كانت تتطلّع الجامعة لتنفيذه في الخطة الاستراتيجية، وبالتالي زيادة الأهداف الاستراتيجية للمرحلة المقبلة خلال الخمس سنوات القادمة.
- من الجدير بالذكر، أن الجامعة وصلت لمراحل متقدمة فيما يلي:
- تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على كيفية استخدام الشاشات الذكية (SmartScreens) المتواجدة في الغرف الصفية.
- عمل ورشة تدريبية حول أداة (ChatGPT) لأعضاء هيئة التدريس وذلك لمناقشة اهم المستجدات في طرق التعامل معه، عن طريق لجنة مشكلة من كادر الجامعة الأكاديمي.
- قام فريق من مركز التعلم الإلكتروني في المركز بتطوير محتوى مساق نظم إدارة المعرفة في تخصص تكنولوجيا معلومات الأعمال، في كلية الملك طلال لتكنولوجيا الأعمال، باستخدام تقنية الواقع الافتراضي Virtual Reality ودمجها ضمن تكنولوجيا الميتافيرس Metaverse (12)، حيث يتم تدريس هذا المساق باستخدام هذه التقنية الجديدة والتي تتيح للمدرس خلق بيئة محفزة للطلاب لفهم المادة

العلمية بطرق مبتكرة. ومن الجدير بالذكر ان هذه التجربة هي الاولى من نوعها في مؤسسات التعليم العالي الأردنية. يتشابك كل من Metaverse والواقع الافتراضي لإنشاء تجربة غامرة Immersive Experienceيمكن للمدرّسين وصانعي سياسات التعليم العالي الاستفادة منها (13)، من خلال الاستثمار في الحلول التي يمكن أن تحفز و تلهم الأجيال الجديدة للحصول على دورات تدريبية ومساقات علمية بطريقة تفاعلية مميزة.

- حصول الجامعة على النجوم الخمس في تصنيف QS: حصلت الجامعة على تصنيف خمس نجوم في تصنيفات QS Stars العالمية في مجالات التعلّم والتعليم الإلكتروني عام 2021. حيث يعتمد التقييم على تفاعل الطلاب مع المدربين في المحاضرات التفاعلية والخدمات والتكنولوجيا التي تقدمها الجامعة وتصدير الخدمات وتبادل الخبرات والالتزام بتطوير واستدامة التعلّم الإلكتروني.

أظهرت نتائج الاستطلاع حول رضا المستفيدين (أساتذة وطلبة) عن خدمات التعلّم الالكتروني في الجامعة ما يلي:

تسعى الجامعة الآن إلى توسيع نطاق اتفاقيات التعاون الإقليمي والدولي في مختلف مجالات التطوير للتعلّم الإلكتروني، واستحداث وتنفيذ مساقات إلكترونية ذات مواضيع ومحتويات مميزة تنفرد بها جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، وإدخال تقنيات تعلّم جديدة لضمان تغطية كافة مجالات التعلّم الإلكتروني الحديث، ومنها: الواقع المعزّز Augmented Realityوالميتافيرس.

خاتمة

قدّمت هذه الورقة وصفاً مختصراً حول التعلّم الإلكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، كأنموذج يمكن الاستفادة منه للجامعات المحلية والعربية والعالمية. حيث تم عرض الإنجازات التي حقّقتها الجامعة في التعلّم الإلكتروني، وكيفية استثمار الجامعة لهذا المجال قبل وأثناء وبعد الجائحة. تبقى الدعوة مفتوحة لصانعي القرار في الأردن والدول العربية والعالم أجمع لاستثمار الفرص الآن لصالح طلبتها وأساتذتها، في عالم يشهد الآن شكلاً جديداً للتعليم العالي.

المصادر:

1. National Center for Biotechnology Information NCBI (2013). **Attention span statistics.** ***U.S. National Library of Medicine****, The Associated Press*. Retrieved from: http://www.statisticbrain.com/attention-span-statistics/
2. Kaleliouglu, F., & Gulbahar, Y. (2014). The effects of teaching programming via scratch on problem solving skills: a discussion from learners' perspective. ***Informatics in Education***, 13(1), 33-50.
3. Mayer, R. E. (2009). ***Multimedia learning*** **(2nd Ed).** New York: Cambridge University Press.
4. Merrill, M. D. (2009). First principles of instruction. In C. M. Reigeluth & A. Carr (Eds.), ***Instructional Design Theories and Models: Building a Common Knowledge Base*** (Vol. III). New York: Routledge Publishers.
5. Rey, G. D. (2010). Multimedia learning: are we still asking the wrong questions? ***Journal of Educational Multimedia and Hypermedia***, 19(1), 103-120.
6. الموقع الرسمي لجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، الاعتمادات الدولية https://www.psut.edu.jo/ar/quality-assurance/accreditation#nav-profile
7. الموقع الرسمي لجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، تاريخ الجامعة https://www.psut.edu.jo/ar/about-psut
8. الموقع الرسمي لجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، مركز التعلم الالكتروني https://www.psut.edu.jo/ar/adminstration/e-learning-center
9. World Health Organization (2020). Covid-19 Alert: https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid19#:~:text=This%20led%20WHO%20to%20declare,pandemic%20on%2011%20March%202020.
10. UNESCO, 2021. One year into COVID-19 education disruption: Where do we stand? [online] Available at: https://en.unesco.org/news/one-year-covid-19-education-disruption-where-do-we-stand
11. دليل حوكمة الجامعات الخاصة (2021) هيئة الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي الأردنيةhttp://heac.org.jo/?page_id=9177
12. الموقع الرسمي لجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، مساق تجريبي على تقنية الميتافيرس https://psut.edu.jo/en/news/psut-creates-an-experimental-course-on-the-metaverse-2
13. Gwo-Jen Hwang, Shu-Yun Chien (2022) Definition, roles, and potential research issues of the metaverse in education: An artificial intelligence perspective, *Computers and Education: Artificial Intelligence*, Volume 3, 2022, 100082, ISSN 2666-920X, https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100082

المنظومات التعليمية في الوطن العربي
ما بعد صدمة جائحة كوفيد 19 رهانات وتحديات

أ.د. سعيدي محمد
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة تلمسان-الجزائر msaidi45@yahoo.fr

ملخص

نسعى في هذه المحاضرة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات التي اقترنت بمرحلة ما بعد جائحة كوفيد 19، وما أحدثته من هزات عنيفة على المنظومات التعليمية في العالم العربي. لقد عاشت الدول والشعوب العربية حالات من الفوضى، والقنوط، واليأس، في غياب الإمكانات، والوسائل، والطاقات البشرية المختصة والمتمرنة، وذات القدرة المادية والمعنوية والسلوكية لمواجهة الجائحة في جميع الميادين، وخاصة ميدان الصحة والتعليم

سوف نناقش جملة من الاقتراحات التي قد لا تقدر عليها دولة عربية واحدة ومنعزلة عن الدول العربية الأخرى، وخاصة وأن عددا من هذه الدول يمتلك قدرات بشرية مختصة وقادرة على التكفل بالوضع الصحي والتعليمي العربي، نهيك عن الإمكانات المادية والمالية.

الكلمات المفتاحية: التحديات، الرهانات، المنظومة التعليمية، ما بعد جائحة كوفيد 19 .

Abstract:

This article aims at answering a number of questions related to the post-COVID-19 pandemic, and the violent shocks it caused on educational systems in the Arab world. The Arab countries and people have lived through states of chaos, and despair, with the absence of the capabilities, means, and specialized trained human energies that own the material, moral and behavioral capacity to confront the pandemic in all fields, especially the field of health and education.

We will discuss a number of proposals that one Arab country may not be able to achieve isolated from other Arab countries, especially as a number of these countries possess specialized human capabilities and are able to take care of the Arab health and educational situation, not to mention the material and financial capabilities.

Keywords: Educational systems, Covid-19 pandemic, the challenge, the stakes.

مقدمة

تهدف هذه الورقة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات التي اقترنت بمرحلة ما بعد جائحة كوفيد 19، وما أحدثته من هزات عنيفة على المنظومات التعليمية في العالم العربي. لقد عاشت الدول والشعوب العربية حالات من الفوضى، والقنوط، واليأس، في غياب الإمكانات، والوسائل، والطاقات البشرية المختصة والمتمرنة، وذات القدرة المادية والمعنوية والسلوكية لمواجهة الجائحة في جميع الميادين، وخاصة ميدان الصحة والتعليم.

حاولت الدول العربية أن تستدرك ما بعض ما ضاع منها في مادة التعليم من خلال تبني طرق ووسائل تكنولوجية مثل الانترنيت، والزوم، وتوتير، وغيرها من أنواع التفاعل التقني الاجتماعي الحديث، من اجل ضمان للتلاميذ تعليما عن بعد. غير أن هذه التكنولوجيا على الرغم من قيمتها العلمية، والتعليمية، والتقنية، وما قدمته للعالم من حلول ومساعدات، تبقى بعيدة عن أداء المهمة التعليمية والتعلمية في غياب الأطر البشرية والتقنية الحديثة لدى التلميذ والأستاذ.

لقد ظلت عملية التعليم مريضة، ومعلولة ومشلولة، ومبتورة، وناقصة... وذلك لأسباب مختلفة. إن جائحة كوفيد 19،بالرغم من طابعها المأسوي والدرامي والجريح ،فهي تبقى درسا مهما ومفيدا من اجل نشر الوعي، واليقظة، والحذر ،والعبر تحضيرا للتصدي لما قد يخفيه الزمن من جائحات وكوارث طبيعية قد تكون أصعب وأخطر .وعلى هذا الأساس، نقدم هذه التخمينات الخاصة بالوطن العربي الكبير والذي يمتلك طاقات بشرية ومادية كبيرة قد تؤهله من اجل أن يصنع لنفسه سدا عربيا متينا وقويا لمواجهة مثل هذه الكوارث، وذلك وفق عمل عربي تكاملي تشاوري تشاركي ،حيث أن كل دولة عربية تمتلك ما قد يحميها ، إن هي قد استفادت مما تمتلكه دولة عربية أخرى، وخاصة في مجال الصحة والتعليم، وفي مجال الإمكانات المالية والمادية.

سوف نناقش جملة من الاقتراحات التي قد لا تقدر عليها دولة عربية واحدة ومنعزلة عن الدول العربية الأخرى، وخاصة وأن عددا من هذه الدول يمتلك قدرات بشرية مختصة وقادرة على التكفل بالوضع الصحي والتعليمي العربي، نهيك عن الإمكانات المادية والمالية.

الإطار المعرفي والموضوعاتي:

يعيش العالم اليوم زمن التكتلات السياسية والاقتصادية والثقافية والبيئية والأيديولوجية، وبالتالي فان هذا التوجه لم يأت صدفة أو عابرا أو موقفا جماليا رومانسيا تتباهى به الدول والمجتمعات صانعة له عناوين وأسماء وشعارات تنادي بها في المناسبات وفي المؤتمرات، وإنما جاء نتيجة الوعي والإحساس واليقظة بأن دولة واحدة منعزلة ومستقلة غير قادرة على مواجهات الرهانات والتحديات التي يفرضها الزمن الجديد على الدول وعلى المجتمعات في ظل التهافت الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي والبيئي، و في ظل الأنانية والغطرسة والهمجية والتوحش المادي الذي طبع بعض الأنظمة السياسية ،والتي غابت عن قاموسها ثقافة التضامن والتعاطف والمساعدة ،حيث تمسكت بمصالحها تمسكا فتيشيا وصنميا على حساب المبادئ والأخلاق الإنسانية، فارضة منطقها الأناني حتى وان اقتضى الأمر الإعلان بل والخوض في حروب قاتلة واعتداءات وحشية. وأمام هذه الوضعيات الخطيرة والوحشية، أصبح لزام على هذه الدول والمجتمعات العمل على التكتلات وعلى التضامن والتآزر من اجل خلق قوة واحدة موحدة لمواجهة ومجابهة الاعتداءات، والرهانات، والتحديات العالمية الجديدة في كل تجلياتها الإنسانية والطبيعية وحتى الحيوانية.

لقد كان لجائحة كوفيد19 نصيبها من التحديات والرهانات التي أثقلت كاهل الدول والشعوب على اختلاف مستواها الاقتصادي والتكنولوجي والعسكري والاجتماعي والثقافي. لم تبقى دولة أو شعب بعيد عن الآثار الخطيرة والفتاكة التي أحدثها هذا الوباء من خوف، ورعب، وألام، وحزن، وما ألحقه من أمراض ومرضى ووفيات. لقد كشفت وفضحت الجائحة هشاشة الأنظمة الصحية العالمية التي وقفت عاجزة عن التصدي لأثارها الخطيرة وضمان للمواطن سبل الوقاية والعلاج.

ولعل من أثار هذه الجائحة توقف وتجميد العديد من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والسياحية سواء على مستوى الوطني الداخل الخاص بالوطن الواحد، أو على المستوى الدولي الخارجي وما بين الدول والشعوب.

وقد لا يتسع المقام هنا للحديث عن كل هذه النشاطات وما عرفته من غلق وتوقف وتجميد، وما ألحقته من خسائر مادية ومعنوية وسلوكية اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وثقافيا وسياسيا، سواء على المستوى الوطني أو على المستوى والدولي. سوف نقف عند حدود الوطن العربي، وحدود النشاط التعليمي وما عرفته المنظومات التعليمية العربية من تأخر وتخلف وضياع وفوضى.

نسعى في هذه المحاضرة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات التي اقترنت بمرحلة ما بعد بجائحة كوفيد 19 وما أحدثته من هزات عنيفة على المنظومات التعليمية في العالم العربي، الذي عاش منذ ديسمبر 2019 لحظات جريحة ومؤلمة، كادت أن تعصف بكيانه المادي والمعنوي. شانه شأن العديد من الدول والمجتمعات في العالم حيث تشير التقارير الرسمية أو غير الرسمية والتي قامت بإنجازها بعض الهيئات الدولية وعلى رأسها المنظمة الأمم المتحدة للعلوم والتربية "يونسكو" أنه قد تم توقف عن التعليم ما يقارب 1.6 مليار طفل فجأة ومن دون مقدمات.

أجبرت جائحة كوفيد 19 أكثر من 190 دولة على إغلاق المدارس والجامعات والمراكز التعليمية والبحثية والثقافية والتربوية، وإحالة الهيئات التعليمية والتعلمية إلى عطلة إجبارية، والبحث عن وسائل وسبل تعليمية أخرى، حيث كان اللجوء إلى التعلُّم عن بُعد خير وسيلة أو الوسيلة الوحيدة الممكنة، وهو الأمر الذي أربك الجميع. في ذروة الأزمة.

عاشت الدول والشعوب العربية حالات من الفوضى، والقنوط، واليأس، في غياب الإمكانات والوسائل والطاقات البشرية المختصة والمتمرنة، وذات القدرة المادية والمعنوية والسلوكية لمواجهة الجائحة في جميع الميادين، وخاصة ميدان الصحة والتعليم.

حاولت الدول العربية أن تستدرك ما بعض ما ضاع منها في مادة التعليم من خلال تبني طرق ووسائل تكنولوجية مثل الانترنيت، والزوم، وتوتير، والتلفزيون، والإذاعة، والمجلة، والجريدة، وغيرها من أنواع التفاعل التقني الاجتماعي الحديث من اجل ضمان للتلاميذ تعليما عن بعد.

غير أن هذه التكنولوجيا وهذه الرقمنة، على الرغم من قيمتها العلمية، والتعليمية، والتقنية، وما قدمته للعالم من حلول ومساعدات، تبقى بعيدة عن أداء المهمة التعليمية والتعلمية، وبعيدة عن أن تعوض الأستاذ، والمتعلم، والقاعة، والتفاعل التعليمي الحضوري، والكتاب والكتابة والقلم، والتفاعل النفسي، والتربوي. لقد ظلت عملية التعليم مريضة، ومعلولة ومشلولة، ومبتورة، وناقصة...وذلك لأسباب مختلفة.

إن هذه الجائحة بالرغم من طابعها المأسوي والدرامي والجريح، فهي تبقى درسا مهما ومفيدا من اجل نشر الوعي واليقظة والحذر تحضيرا للتصدي لما قد يخفيه الزمن من جائحات وكوارث طبيعية قد تكون أصعب وأخطر.

نقدم هذه التخمينات الخاصة بالوطن العربي الكبير والذي يمتلك طاقات بشرية ومادية كبيرة قد تؤهله من اجل أن يصنع سدا عربيا قويا لمواجهة مثل هذه الكوارث، وذلك وفق عمل عربي تكاملي تشاوري تشاركي، حيث أن كل دولة عربية تمتلك ما قد يحميها إن هي قد استفادت مما تمتلكه دولة عربية أخرى، وخاصة في مجال الصحة والتعليم، وفي مجال الإمكانات المالية والمادية.

سوف نناقش جملة من الاقتراحات التي قد لا تقدر عليها دولة عربية واحدة ومنعزلة عن الدول العربية الأخرى، وخاصة وأن عددا من هذه الدول يمتلك قدرات بشرية مختصة وقادرة على التكفل بالوضع الصحي العربي والتعليمي، نهيك عن الإمكانات المادية والمالية.

لقد مست جائحة كوفيد 19 العالم كله، والشعوب كلها، ولم تسلم من أذاه حتى الدول الكبيرة والعظمى التي ما فتئت تسوق للعالم أنها دول محمية وتمتلك ما يؤهلها من أجل أن تقود العالم اقتصاديا، وعسكريا، وتكنولوجيا، وثقافيا. حيث وجدت نفسها في نفس المعاناة، مثلها مثل باقي الدول والشعوب الأخرى. يتجلى ذلك عبر سجل المرضى والإصابات والوفيات التي تسجل يوميا شرقا وغربا، وشمالا وجنوبا. وعلى الرغم من الاجتهادات العلمية التي أكرمت بها العديد من المخابر والمراكز البحثية العلمية الإنسانية جمعاء حين أقبلت عن اكتشاف اللقاحات المتعددة والمتنوعة في وقت قياسي ،غير أن الوباء لا يزال حاضرا ،ولا يزال يحصد يوميا المئات من الوفيات، ولا زالت المستشفيات تعرف ازدحاما لا مثيل له من حيث الارتفاع الجنوني لعدد المصابين، ولا زال يفاجئ الإنسانية بظهوره بصيغ ومستجدات أخرى أكثر فتكا وأكثر خطورة،(كرونا،المستجد الهندي،مستجد جنوب إفريقيا،المستجد مو الكولومبي،...).لقدا مست الآثار السلبية والخطيرة للجائحة كل القطاعات الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، والثقافية، والتعليمية، والصحية، وزراعية، وسياحية، والترفيهية الخ...وتجلى كل ذلك عبر تلك التدابير التي اتخذتها أغلب الدول حين أقدمت على غلق المؤسسات وتوقيفها ،وإحالة العمال والتلاميذ إلى بطالة غير مقصودة تحت وقع وإيقاع الحجر الصحي والاجتماعي، خوفا من انتشار الوباء وارتفاع عدد المرضى والوفيات، وخاصة أن المنظومات الصحية بطاقمها الطبية ومستشفياتها ومراكزها كشفت عن عجزها وعن هشاشتها في التكفل الكامل والشامل بالمرضى المصابين بداء الجائحة...لقد كانت عملية الغلق والحجر أحسن وأقرب وسيلة لتصدي لانتشار الوباء على مستوى كل التجمعات الممكنة ،حيث عمدت العديد من البلدان والحكومات إلى غلق المؤسسات الاقتصادية، والمدارس والجامعات، والمطارات، والمقاهي، والمطاعم، والمتنزهات، والملاعب، والنوادي، والفضاءات الثقافية والفكرية والفنية، وتعليق وتوقيف الرحلات والتنقلات سواء البرية والبحرية والجوية، وغلق الفنادق، وتجميد الحركة السياحية المحلية والوطنية والدولية... إضافة إلى تحديد مواعيد عدم السماع فيها للمواطنين بالبقاء خارج بيوتهم ليلا، وتقليل بل أحيانا منع التجمعات العامة وحتى العائلية الموسعة...كما تم فرض بعض السلوكيات والممارسات على كل المواطنين مثل ارتداء الكمامات، والتباعد الصحي ،وغسل الأيادي باستمرار ،وعدم المصافحة والتعانق، وغير هذا من المواقف والمواقع والسلوكيات والممارسات النفسية والاجتماعية والثقافية التي قد تكون سببا في نقل العدوى وانتشار الوباء...كلها إجراءات واحترازات تبنتها الدول للتصدي للآثار السلبية والسيئة والخطيرة لجائحة كوفيد19...إن الحديث عن كل الآثار السلبية التي أطالت المنظومات الاقتصادية ،والصناعية، والاجتماعية، والنفسية، والثقافية، نتيجة هذه الجائحة كبير متعدد، قد لا يتسع المقام لذلك، وخاصة وأن تاريخ البشرية عرفت أوبئة عديدة ومختلفة، وعلى الرغم من بساطة الوسائل الطبية والعلاجية والوقائية التي كانت تملكها الإنسانية في تلك الأزمنة، فلقد استطاعت أن تواجه الكثير منها، وان ظل البعض مستعصيا ولكن متحكم فيه بطريقة أو بأخرى ."لقد واجهت الإنسانية منذ بداية القرن الماضي أوبئة حصدت عدة أرواح، فبعد **الطاعون**

الأسود الذي أودى بحياة ثلث سكان أوروبا 25 مليون من 75 مليون من جملة سكان القارة حينها...**فالأنفلونزا الاسبانية** لسنة 1918 التي قدر ضحاياها بين 50 مليون و100 مليون نسمة، وهو ما يقارب 5% من سكان المعمورة، ثم كان **وباء السارس**(2003-2002) وكذلك **ايبولا** وسط وغرب إفريقيا والذي أصاب ثلثي السكان وخلق 11 ألف ضحية ،ومرض **فقدان المناعة الايدز** الذي عرف ذروة انتشاره بداية القرن ،حيث بلغ عدد المصابين عبر العالم 40 مليون،95،9% منهم في البلدان الفقيرة،و25 مليون في القارة الإفريقية وحدها. وعرفت كذلك كوارث بيئية ناتجة عن الاستخدام اللاعقلاني للطاقة النووية مع انفجار مفاعلي **تشرنوبيل** في أفريل 1986،وهي كلها ذكريات أليمة لا زال أثارها المفصلية والنفسية حية ومسكوت عنها."[1]

المنظومة التعليمية في ظل الجائحة

سوف نقف عند حدود المنظومات التعليمية وماأصابها من هزات عنيفة جراء الآثار السيئة والسلبية والخطير لجائحة كوفيد 19، حيث لجأت اغلب الدول إلى غلق المدارس والمؤسسات التعليمية الابتدائية، والثانوية، والمعاهد، والجامعات، وإحالة التلاميذ والطلبة إلى عطلة جبرية لم تكن متوقعة، وذلك خوفا من انتشار الوباء بين التلاميذ والمدرسين، وخاصة وأن أكبر التجمعات البشرية عددا وانتشارا وحضورا في المخيال الاجتماعي، تأتي المنظومة التعليمية والتربوية ثانية بعض المنظومات العسكرية في أغلب المجتمعات. وقد تم اعتبار غلق المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها واختلاف المنتمين إليها من تلاميذ وطلبة ومعلمين وأطر إدارية وبيداغوجية أمرا مهما وبالغ الأهمية الإنسانية الصحية والأخلاقية أولا وقبل كل شيء دون التفكير في بداية الأمر في القضية التعليمية والتعلمية ،حيث أحست الدول والحكومات والهيئات المسؤولة سياسيا على ضرورة التفكير من أجل حماية وصيانة الحالة الصحية للمواطن في ظل الانتشار السريع والمفاجئ والخطير للجائحة، والتي اعتبرها المفكرون والفلاسفة والعلماء والأطباء أزمة القرن الحادي والعشرين بلا منازع ،أزمة عالمية بامتياز ، لم يسلم منها أي شعب من شعوب المعمورة ،وأي مكان من خريطة العالم الممتدة شرقا وغربا وشمالا وجنوبا فقير أو غني ، متخلف أو متطور متقدم.

لقد أصابت عملية الغلق العديد من المدارس والمؤسسات التعليمية في العالم ،وقد انخرطت في هذه العملية الوقائية والاحترازية كل الدول العربية بدون استثناء ،حيث "مست عملية إغلاق المدارس والجامعات والمعاهد العليا بحكم أن هذه الفضاءات تحوي أعدادا كبيرة من الأطفال والشباب قد يؤدي تفشي الوباء في صفوفهم إلى نقل العدوى إلى كل أطياف المجتمع، وبالتالي عدم القدرة على وضع حد لانتشاره الذي كان يمكن أن يكون أسرع وأخطر ،أغلقت الفضاءات التربوية وطلب من المتعلمين والطلبة المكوث في بيوتهم ،وللحفاظ على السيرورة البيداغوجية .كان لابد من إيجاد حلول تمكن التلاميذ والطلبة من متابعة دروسهم وهم في المنزل."[2]

لقد تم غلق المدارس والجامعات وكل المؤسسات التعليمية والتكوينية من أهم التدابير الوقائية التي اتخذتها الدول لمنع انتشار فيروس كورونا المستجد .لقد انخرطت الدول العربية بدون استثناء في هذه التدابير الوقائية ، كما هو بائن في الجدول (1) الذي يبين لنا عدد التلاميذ الذين اجبروا على العطلة التعسفية[3]:

---

[1]-ماهر حنين:سوسيولوجيا الهامش في زمن الكرونا-الخوف-الهشاشة- الانتظارات،الاصدار1،تونس المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.ص.4

[2] www.RTDES.net 2-كتاب فلسفة الجائحة-كورونا من منظور فلاسفة العصر،2021-كتب كوة الرقمية،ص.358

[3] wikipédia.org/wiki- 3-أثر-جائحة'كورونا-على-التعليم((-زيارة الموقع يوم 06-09-2021-على الساعة 18س)).

جدول (1) عدد التلاميذ الذين اجبروا على العطلة التعسفية

البلاد والأقاليم	عدد المتعلمين المسجلين في التعليم ما قبل الابتدائي وحتى التعليم الثانوي	عدد المتعلمين الملتحقين ببرامج التعليم العالي
الجزائر	9,492,542	743,640
البحرين	247,489	44,940
مصر	23,157,420	2,914,473
العراق	7,010,788	424,908
الأردن	2,051,840	320,896
الكويت	632,988	116,336
لبنان	1,132,178	231,215
ليبيا	1,510,198	375,028
موريتانيا	928,218	19,371
المغرب	7,886,899	1,056,257
فلسطين	1,404,021	222,336
قطر	309,856	33,668
السعودية	6,789,773	1,620,491
السودان	8,171,079	653,088
سوريا	3,491,113	697,415
تونس	2,479,163	272,261
الإمارات	1,170,565	191,794
اليمن	5,852,325	267,498

وان كانت أسباب غلق المدارس والمؤسسات التعليمة معروفة، ومنطقية، ومعقولة، وذات حمولة أخلاقية، وحضارية، وإنسانية، فانه يجب علينا أن نبحث في مستقبل وفي مصير التعليم والتدريس في ظل جائحة كوفيد 19، والتي راهن الباحثون في مجال الطبي والوبائي والصحي على أن البشرية مطالبة بالعيش والتعايش مع الجائحة لمدة زمنية لا أحد قادر على التنبؤ بتاريخ نهايتها.

وقد تحدث عن هذا الواقع المتأزم، وهذا الشر لا بد من معايشته وفق أسس وأطر نفسية وطبية، وفكرية، وثقافية، واجتماعية، واقتصادية عدد من العلماء والمفكرين والأطباء والباحثين، حيث كانت لكل واحد رؤية وتخمينات مستمدة أصلا من عدد من الملاحظات للوقائع العلمية الطبية والاجتماعية والثقافية والفلسفية. وفي هذا الصدد، نذكر موقف ورأي الفيلسوف الفرنسي موران ادكار Morin Edgarفي أحد بحوثه حول موضوع

كوفيد 19 الشهير [4]Changeons de voie,15 leçons du coronavirus"لنغير المسلك،15 درسا حول فيروس كرونا".

حيث اقترح عددا من السلوكيات والممارسات لا بد من تبنيها والعمل بها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وسواء على المستوى الشعبي أو الرسمي المؤسساتي...لقد استمد مادة هذه الدروس وهذه التوجيهات والتخمينات من الواقع الطبي، والنفسي، والاجتماعي، والفلسفي، والاقتصادي، والسياسي، وما أفرزته الجائحة من ثقافة ومن مواقف فردية وجماعية ،سواء من حيث الخوف والهلع والاضطراب، أو من حيث المسايرة والتأقلم والملائمة والمواءمة والمعايشة لها وفق أسس ومبادئ طبية وثقافية.لقد رسم المفكر وعالم الاجتماع الفرنسي "**موران ادكار** "خريطة طريق لمسايرة الجائحة نفسيا، وثقافيا ،واجتماعيا، واقتصاديا ،وذلك من أجل عدم السقوط في فخ الغلق الكلي للمؤسسات وتجميد الكلي الأنشطة الاقتصادية والثقافية والتعليمية ...وقد يتفق كل الباحثين والمهتمين بموضوع هذه الجائحة عن عدم معرفة تاريخ نهايتها ،وعدم الكشف عن كل أسرارها .

وقد جاء التأكيد على ذلك في تلك المذكرة التوجيهية الصادرة عن البنك الدولي والتي تبنتها المنظمة العالمية للتربية والتعليم والثقافة(يونسكو) والتي راهنت على عدد من الإجراءات والتوصيات من أجل مساعدة الدول والحكومات على مسايرة الجائحة، والعمل على تبني ثقافة جديدة تتماشى ومتطلبات الزمن المأسوي والمؤلم والجريح الذي تعيشه البشرية في خضم آثار الوباء الذي حير الإنسانية جمعاء.

لقد أدت جائحة كوفيد 19 بالحكومات إلى غلق كل المؤسسات التعليمية ،وهو الأمر الذي مس ما يقارب 6،1 مليار وستة مائة مليون من التلاميذ الذي وجدوا أنفسهم خارج المدرسة، وبعيدين عن التعليم والتعلم .وأمام هذا الواقع التعليمي التعس والمأسوي، كان ولا بد في تفكير في وسائل، وإجراءات، ومناهج، تضمن على الأقل لهؤلاء التلاميذ الاستمرارية ومواصلة العملية التعليمية .وكان لهذا التفكير وهذا الإجراء أهداف أخرى، ولعل أهمها صيانة وحماية هذه الشريحة من المرض ومن العدوى القاتلة، ومن البقاء في البيت بدون نشاط ،وهو الأمر الذي قد يدفع بالتلاميذ إلى الخروج إلى الشارع وما قد ويؤدي بهم إلى الانحرافات ومصاحبة الأشرار والسير بهم إلى هاوية المخدرات والسرقة والاعتداءات ...وقد لجأت أغلب الدول والحكومات إلى تبني منهجية التعليم عن بعد، وضمان للتلاميذ الاستمرارية في التعلم وذلك عبر عدد من الوسائل والوسائط الرقمية والاستثمار الفعلي والحقيقي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وما أتاحته للهيئات التعليمية من تسهيلات تقنية من اجل مواصلة التعليم عن بعد، حيث تضمن للتلميذ وهو في الدار ومع الأهل أن يواصل تعليمه، كما تم استثمار عدد من وسائل الإعلام والاتصال مثل الإذاعات المحلية والوطنية، والجرائد، واليوميات، والمجلات، والتلفزيون، والانترنيت، والفايسبوك، والواب... لقد تم استحداث برامج تعليمية موزعة حسب المستويات يشرف عليها معلمون وأساتذة .كما تم إعادة النظر في البرامج التعليمة، واستحداث وحدات تعليمية مركزة وملخصة قادرة على مساعدة التلميذ على استيعاب واستدراك بعض ما قد ينقصه في عملية التعلم عن بعد. فتم تقليص وحذف ومراجعة مضامين بعض الدروس، وبعض الوحدات التعليمية. كما تم طبع ونشر المطبوعات والمنشورات التعليمية وإرسالها إلى التلاميذ كسندات بيداغوجية تساعدهم على التعلم تحت إشراف ومراقبة الأهل.

وفي هذا الصدد، أصبح لزام على المنظومات التعليمية، وعلى الهيئات الحكومية، وعلى العائلات، وعلى المجتمع المدني، المساهمة في نشر ثقافة التعليم عن بعد، وفي التكفل المادي والمعنوي بكل متطلباته من وسائل

---

[4] -Edgar Morin : »Changeons de voie,15 leçons du coronavirus-https://l'expansion-l'express.fr/actualité.nationale-2120807.htm,17 Juin 2020- site visité le10-09-2021,à15H.

وتقنيات من أجل ضمان نجاعته ونجاحه في أداء رسالته التعليمية والتربوية، وضمان للتلميذ الحماية الصحية والاستمرارية التعليمية. لقد احتل التعليم عن بعد مكانة ومكانا مهما في مخيال الأطر التعليمية سواء الإدارية، أو البيداغوجية، أو العلمية، أو الاقتصادية، أو السياسية. فظهر التعليم عن بعد كالمنقذ الحقيقي والأساسي للمنظومة التعليمية في هذا الجو المشحون والمخيف والذي كاد أن يعصف بالمجتمع وبكل هيئاته ومؤسساته وعلى رأسها المؤسسات التعليمية.لقد عرف هذا التعليم في دنيا ثقافة تكنولوجيا الإعلام والاتصال أسماء مختلفة: التعليم الإلكتروني، التعليم عن بعد، التعليم الافتراضي، التعليم عبر الوسائط الإلكترونية، التعليم عبر الانترنيت، التعليم عبر الواب، التعليم عبر وسيلة تيمز ،الخ..."فهو وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعلمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات،ويجمع كل الأشكال الالكترونية للتعليم والتعلم،حيث يستخدم أحدث الطرق في مجالات جديدة للتعلم والتعليم،مما زاد في ترسيخ مفهوم التعليم الفردي أو الذاتي،حيث يتابع المتعلم تعلمه حسب طاقته وقدرته وسرعة تعلمه ووفقا لما لديه من خبرات ومهارات سابقة.ويعتبر التعلم الإلكتروني أحد هذه الأنماط المتطورة لما يسمى بالتعلم عن بعد عامة،حيث يعتمد التعليم أساسا على الحاسوب والشبكات في نقل المعارف والمهارات.وتضم تطبيقاته التعلم عبر الواب ،والتعلم بالحاسوب،وغرف التدريس الافتراضية ،والتعاون الرقمي.ويتم تقديم محتوى الدروس عبر الانترنيت، والأشرطة السمعية، والفيديو والأقراص المدمجة."[5]

حاول العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التعليم وكذا الهيئات الحكومية والغير الحكومية التعريف به ونشره وتوفير له الأطر التقنية والثقافية من اجل أن يكون حاضرا دوما وأبدا في كل الفضاءات العامة والخاصة للتعليم كإجراء مادي ومعنوي وسلوكي يضمن سلامة التعليم ومواصلته في ظل الأزمة الصحية التي كادت أن تعصف بكل العالم وبكل الشعوب ومؤسساتها التعليمية والاقتصادية والصناعية والاجتماعية والثقافية.

ولعل ما يمكن الإشارة إليه هي تلك الأدبيات التي انتشرت ة في الآونة الأخيرة من حيث التعريف والتنظير والتطبيق لعملية التعليم عن بعد.وفي هذا الصدد ارتأينا أن نذكر بعض التعريفات التي قد تشكل الأرضية المعرفية والعلمية والتعليمية له حيث نقرأ :"إن التعليم عن بعد هو أحد طرق التعليم نسبيا،يعتمد مفهومه الأساسي على وجود المتعلم في مكان يختلف عن المصدر الذي يكون الكتاب أو المعلم أو حتى مجموعة الدارسين.وهو نقل برنامج تعليمي من موضعه في حرم مؤسسة تعليمية ما إلى أماكن متفرق" [6]

وقد واصلت الموسوعة الإلكترونية نفسها في تعريف التعليم الالكتروني والذي هو أصلا المرادف الدلالي والوظيفي لمفهوم التعليم عن بعد قائلة:"التعليم الإلكتروني هو وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات ،ويجمع كل الأشكال الإلكترونية للتعليم والتعلم،حيث يستخدم أحدث الطرق في مجالات جديدة للتعلم والتعليم،مما زاد في ترسيخ مفهوم التعليم الفردي أو الذاتي, حيث يتابع المتعلم تعلمه حسب طاقته وقدرته وسرعة تعلم ووفقا لما لديه من خبرات ومهارات سابقة.ويعتبر التعليم الالكتروني أحد هذه الأنماط المتطورة لما يسمى بالتعليم عن بعد عامة ."[7]

وقد أوصت منظمة اليونسكو الحكومات على ضرورة التحكم في هذه الوسائل وجعلها في متناول الهيئات التعليمية من معلمين وتلاميذ.

---

[5] -5htpps://ar .wikipédia.org/wiki-التعليم عن بعد:زيارة الموقع يمو11-09-2021 على الساعة15س.

[6] www.onefd.edu.dz،زيارة الموقع يوم 04-12-2021،على الساعة19س,و54د

[7]-المرجع نفسه

ومن اجل تحقيق هذا المسعى التعليمي والتربوي، ما فتئت منظمة اليونسكو من تنظيم اللقاءات، والندوات، والاجتماعات، سواء على المستوى الوزاري، أو على المستوى الخبراء والمكلفين بالتفكير في عالم التعليم والتدريس، ولعل من أهم الاجتماعات التي حاولت فيها اليونسكو التأسيس لمرحلة جائحة كوفيد 19 وما بعدها ،هو ذلك الاجتماع التي عقدته في تاريخ مارس 2020، والذي شارك فيه ما يقارب 73 بلدا، حيث كان من بين الحضور 24 وزير للتعليم والتربية، و15 نائب وزير التربية والتعليم.وقد نتج عن هذا الاجتماع عدد من التوصيات والذي جاء موسوما "**الدعم الذي تقدمه اليونسكو لدعم مجال التعليم في ظل أزمة تفشي مرض كوفيد19**، ولعل أهمها:

1- المساعدة التقنية في إعداد حلال تعليمية بديلة وشاملة للجميع عن بعد، وإدخالها حيز النفاذ باستخدام التكنولوجيا المتطورة أو البسيطة ومن دون استخدام التكنولوجيا.
2- شبكة من الممارسات ذات الصلة لإتاحة تبادل الخبرات، وطرح الأسئلة والتماس الدعم للمواظبة على تقديم تعلم شامل للجميع. وعليه يمكن لممثلي الدول الراغبين في الانضمام إلى الشبكة التواصل مع الجهة المعنية. (اليونسكو)
3- مجموعة مختارة من الموارد التعليمية الرقمية المجانية التي يمكن للحكومات والمدارس والمعلمين والأهالي استخدامها لفتح آفاق تعليمية جديدة أمام المتعلمين.
4- سجل للمنابر التعليمية الوطنية المصممة لدعم استمرارية التعلم القائم على المناهج الدراسية.
5- إقامة الشراكات من أجل النهوض بالقدرات المحلية والوطنية بالتكاتف مع اليونسكو بهذا الخصوص التواصل مع الهيئة المعنية. (اليونسكو)
6- منبر لرصد الأعداد العالمية للمدارس التي تغلق بالكامل أو في مناطق محددة فقط ناهيك عن إعداد المعلمين المتضررين." [8]

المعيقات والصعوبات والمشاكل:

منذ البداية، نشير إلى أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال التنكر للدور الريادي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والرقمنة ،وما أحدثته من ثورة في حياة البشر في جميع الميادين الحياتية ،من معرفة وبحث علمي وتقني، واقتصاد، وصناعة، وطب، وهندسة، وفلاحة، ونقل، وسياحة، وثقافة، ولغة، وعمل، وإدارة، وتعليم، وتربية، واتصال، وفن...لقد صاحب التطور التكنولوجي تطورا كبيرا في حياة البشر من حيث التطوير، وازدهار، وسائل العمل، والعيش وجودة الحياة وعصرنتها وتحديثها....لقد شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين طفرة نوعية في البناءات المعرفية، و الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والصناعية، والعسكرية، والفلاحية، والسياحية،... وذلك بفضل تلك الثورة التي أحدثتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال والرقمنة.

وفي هذا الصدد شكل التعليم ميدانا خصبا لهذه الاستفادة التكنولوجية، حيث سارعت العديد من الهيئات التعليمية والعلمية للعمل وفق ما أتاحته تكنولوجيا الإعلام والاتصال من مفاهيم ونظريات وتطبيقات معرفية وتقنية.

غير أن هذه الاستفادة بالقدر ما أفادت وكانت لها نتائج ايجابية في مجال التعليم والتكوين والبحث العلمي والتقني بالنسبة للعديد من الهيئات التعليمية والبحثية التي تبنت التعليم الالكتروني في إطاره العام والشامل، بالقدر ما كانت لهذه التطبيقات أيضا بعض السلبيات في العديد من التجارب الوطنية.

---

[8] - ar-unnesco .org/themes/education-emergencec/coronavirus-school-classures/support.

ومن هذا المنطلق، لا يمكن أن نحكم على التعليم الالكتروني بالفشل كاملا، كما لا يمكن الحكم عليه بالنجاح كاملا في مادة التعليم والتعلم. لقد عرف نجاحات في بعض التجارب الوطنية التي راهنت عليه منذ مدة وأخضعت منظوماتها للتعليم والتكوين والتدريب وفق أسس معرفية وتقنية سليمة. في حين أن بعض هذه التجارب كشفت عن محدوديتها المعرفية، والفكرية، والتقنية، والثقافية، كما كشفت عن أوجه سلبية كثيرة وخاصة تلك التجارب التي لجأت إلى التعليم عن بعد مسايرة مع متطلبات الوضع الذي أفرزته جائحة كوفيد 19 وذلك للأسباب التالية:

1-التبني المفاجئ، والتعسفي، والاضطراري، لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم دون مقدمات تحضيرية، ودون تدريب مسبق وفي زمن قصير ومحدود جدا، وهو الأمر الذي خلق ارتباكا كبيرا لدى فئة المتعلمين.

2- إن تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم كان قرار إداريا محضا قبل أن يكون قرارا بيداغوجيا تعليميا وعلميا. حيث بادرت الإدارات في تبني هذه الوسيلة التعليمية دون أرضية بيداغوجية، ودون بحث بيداغوجي ونفسي واجتماعي واقتصادي لفئة المتعلمين.

3- غياب تكوين علمي وتقني مسبق لدى فئة المتعلمين في مادة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أن العديد من التلاميذ لا يمتلكون معرفة مسبقة، ولا يعرفون حتى أبجديات التطبيق التقني لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكيفية التعامل مع وسائلها التقنية في مجال التعليم والتعلم.

4- غياب شبه كلي لثقافة ولتكوين التقني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لفئة المدرسين الذين تربوا وتكونوا في أحضان منظومة تعليمية تقليدية كلاسيكية بعيدة عن الرقمنة.

5- عدم مسايرة الهيئة التدريسية لعملية التحديث والتجديد في مناهج التعليم الحديثة والحدثية التي تستعمل وبامتياز لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث ترجموا رفضهم المطلق لهذا الاتجاه واعتبروه مسيئا لعملية التعليم الجادة والجيد والتي لا يمكن أن تكون خارج الصف والقسم، وبعيدا عن المعلم وعن علاقته المباشرة بالمتعلم والإحساس به، والسماع له وللغته ولتعبيراته، ورؤيته له ضمن الجو المدرسي معنويا، ونفسيا، وجسديا، وثقافيا. وكل ما يدور في فلك العملية التعليمية من ممارسات بيداغوجية في إطارها المادي والمعنوي والرمزي الشامل.

6- القدرة الشرائية الصعبة والحساسة للعائلات الفقيرة وعدم قدرتها على توفير لأبنائها الإطار المادي الذي يتطلبه التعليم الإلكتروني من حيث الوسائل وعلى رأسها الحاسوب والهاتف واللوائح والوسائط والأشرطة السمعية والبصرية والفيديو والأقراص المدمجة. فكم من عائلة وقفت عاجزة على توفير لأبنائها المتطلبات التقنية التي قد تمكن التلميذ من التعلم عن بعد.

7- صعوبة وعدم قدرة العائلات على امتلاك الانترنيت أو خط هاتفي.

8- الانتماء الجغرافي لفئة من التلاميذ الذي يقطنون بعيدا عن التجمعات الحضرية في القرى والمداشير والتجمعات الريفية، حيث لا يمتلكون الإنترنيت والهاتف والنقل، والشبكة الاتصالية السليمة.

9- بتر البرامج التعليمية، حيث تعرضت الوحدات التعليمية إلى بتر وتخفيض الحصص وتقليص من عدد الوحدات التعليمية ومضامينها، وكذا الحجم الساعي المخصص نظريا لكل وحدة، الأمر الذي خلق فجوات كبيرة للمتمدرسين وعدم استيعابهم استيعابا منطقيا ومعقولا للعملية التعليمية.

10- الإساءة لبيداغوجيا ولتعليمية ولعمليات التقويم والتقييم والامتحانات التي تم تنظيمها عن بعد في غياب المراقبة والصرامة وبعيدا عن سلطة المعلم.

11- غياب التأطير القانوني للتعليم عن بعد من حيث التعويض والأمن والتأمين، حيث أن الأستاذ أثناء تعليمه من بيته ومن مكتبه ومن داره وبأجهزته قد يتعرض لحدث أو قد يصيبه مكروه ما ،سواء له كشخص ،أو لأجهزته، أو لمكتبه، ولبيته، أو حتى للدار ،والتي بين عشية وضحاها ولضرورة التعليمية، قد تتحول إلى ملحقة للكلية أو للقسم أو للشعبة.قد يحدث لا قدر الله أي مكروه،أو حدث خطير ،شرارة كهربائية أو حريق أو عطب فني الخ...ومن هذا المنطلق، قد نجد أنفسنا أمام عدد من التساؤلات الأمنية والتأمينية:كيف يتم التصريح عن ذلك؟ما هي الإجراءات القانونية والتنظيمية التي قد تضمن للأستاذ الحماية؟كيف يتم التعويض إذا وقعت خسائر بشرية أو مادية؟إن مثل هذه التساؤلات ربما قد تبدو طوباوية خيالية،لكنها ضرورية في مثل هذه الحالات ،وخاصة، وأن الأستاذ حتى وان كان في مكتبه، وفي بيته، وفي داره، فهو يعتبر في حالة نشاط مهني رسمي، وبالتالي، فهو في حاجة ماسة إلى تغطية إدارية وأمنية وتأمينية. تساؤلات تم لم يتم طرحها بعد، أو لم يتم التفكير فيها بعد.

12- حقوق التأليف: لا بد من التفكير في إجراء قانوني يضمن للأستاذ الحماية القانونية لدروسه ولأبحاثه التي يقدمها للطلبة عبر تقنية التعليم عن بعد. فهو يطرح أبحاثه ومحاضراته والتي قد تصبح معرضة للسرقة، وقد يتبناها أي أستاذ أخر أو أي طالب.

لقد شكلت هذه المشاكل عائقا كبيرا صعب عملية التعليم عن بعد على فئات كثيرة من التلاميذ وضيع عنهم فرصة التعلم وتعويض ما حرمتهم منه الجائحة كوفيد 19. بالإضافة إلى هذا النقائص المادية والتعليمية، لقد كانت للتبني التقني الإلكتروني لعملية التعليم عن بعد نتائج سلبية على القدرة الشرائية للعائلات حيث زاد في الهوة الفاصلة بين الفقراء والأغنياء من حيث صعوبة أو سهولة توفير للأبناء الوسائل التعليمية المطلوبة من أن ضمان عملية التعلم. فبالقدر الذي استطاعت فيه بعض العائلات التوفير لأبنائها هذه الوسائل ببعض الأريحية المادية، بالقدر الذي صعب ذلك على العائلات الفقيرة التي وقفت عاجزة على توفير لأبنائها الحاسوب والهاتف والاشتراك في الإنترنيت.

بالإضافة إلى هذا الواقع التعس والجريح الذي أحدثته عملية التعليم عن بعد من حيث الآثار السلبية على العائلات المعوزة وعلى أبنائها، فلقد استفادت وبقوة شريحة التجار الذين استغلوا هذه الوضعية وتلاعبوا بهذه الوسائل من حيث رفع الأثمان والمضاربة وخلق لوبيات أثقلت كاهل العائلات التي تسعى إلى توفير لأبنائها الجو المناسب للتعليم.

الاقتراحات والحلول الممكنة:

وحتى لا يتحول التعليم عن بعد إلى البعد عن التعليم

لا يمكن اعتبار بعض من هذا الفشل قدرا محتوما لا بد من الاستسلام له وانتظار الفرج الخرافي والذي هو شكل من أشكال العجز والضعف والأمية والجهل. لقد تبين لنا أن المعيقات والصعوبات والمشاكل التي منعت شريحة من التلاميذ من مواصلة الدراسة عن بعد في ظل جائحة كوفيد19 كان بالإمكان التصدي لها، وإيجاد لها حلول منطقية معقولة وممكنة في ظل الحوار المعرفي، والبيداغوجي، والإداري، والسياسي، والاقتصادي، والاجتماعي. فالحلول ممكنة إذا توفرت الإرادة السياسية وذلك عبر عدد من الالتزامات الرسمية من اجل التكفل الفعلي، والصادق، والشفاف، والصارم بكل متطلبات التعليم عن بعد، ولعل أهمها:

1- ضمان لتلميذ منذ بداية تعليمه وتكوينه المدرسي تكوينا سليما في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أي تربية التلميذ على هذه الثقافة وتحضير له برامج تعليمية تكوينية في هذه المادة تماشيا ومستواه التعليمي. وقد تصاحبه هذه البرامج عبر محطاته التعليمية في المدرسة الابتدائية ثم في المتوسط فالثانوي فالجامعي، حيث تصبح هذه المادة حاضرة وإجبارية في كل الأطوار مهما كان تخصصه المعرفي، ومهما كان انتماء المؤسسات التعليمية من حيث الإطار الجغرافي، فلا يمكن أن تحرم الفئات التعلمية التي تقطن في القرى والمداشير والأرياف.

2- مساعدة الدولة للعائلات الفقيرة في امتلاك الحاسوب والوسائل التعلمية اللازمة وذلك إما مجانا أو على الأقل بأسعار مدعمة أو بالتقسيط كوسيلة بيداغوجية أساسية مثلها مثل الكتاب والكراس والقلم.

3- إجبارية الهيئات التدريسية على التعلم والتدريب واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التدريس، وذلك عبر ورشات ودورات تكوينية وتدريبية مستمرة وعاجلة.

4- إخضاع الإدارات المشرفة على عملية التعليم والتعلم على تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير الشؤون المدرسية من حيث المراسلات والتسجيلات والتقويم والتقييم والتسيير الإداري لملفات وشؤون المدرسين من حيث الترقية والرواتب والاجتماعات الخ...

5- إخضاع المتمدرسين لتكوين خاص ومميز في مجال الأوبئة والكوارث من حيث الوعي، والمعرفة، والأمن، والتصرف، وتبني السلوكيات الاستعجالية، حيث لا بد من تكوين علمي، وثقافي، وتقني، واجتماعي، واقتصادي وصناعي، ونفسي، خاص بالكوارث والأوبئة العديدة والمتنوعة والتي قد تفاجئ البشرية كما فعلته جائحة كوفيد 19 والتي هزت العالم أجمع، وكذا الكوارث الطبيعية من فيضانات وزلازل والبراكين والأعاصير والحرائق، والتي قد تضرب الإنسانية فجأة محدثة هلعا، واضطرابا، وفوضى، ومرض، وموت. إن مثل هذا التكوين قد يحمي التلاميذ من الخوف والاضطراب والهلع والفوضى وتبني سلوكيات قد تكون خطيرة على حياة التلميذ وعلى حياة المجتمع.

6- إشراك الهيئات والمراكز من مكتبات ومراكز ثقافية ومنظمات ثقافية وفكرية من المجتمع المدني في تبني ثقافة الرقمنة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم لمساعدة التلاميذ في مجال المراجعة والمساعدة البيداغوجية في مثل هذه الأزمات.

7- فتح الفضاءات التعليمية للتدخل عدد من الهيئات الوقائية والأمنية والطبية لكي تشارك عبر دورات تدريبية وتكوينية للمدرسين والمتمدرسين في مجال الوقاية والأمن، مثل الطاقم الطبي،

والهيئات الأمنية، والعسكرية، والحماية المدنية، التي قد تلقن لأعضاء الهيئة التعلمية المبادئ الأولى والأساسية للوقاية، والتدخل السريع، والتصرف بحكمة ومنطق وعقل وتصدي للفتنة والهلع.

8- التفكير في إنشاء صندوق التضامن المالي لفئة المدرسين والمتمدرسين قد يساعد المعوزين في امتلاك الأجهزة الضرورية لتكفل بالتعليم عن بعد. قد يكون هذا الصندوق مدعما من وزارة التعليم العالي كما قد يشارك فيه عدد من الوزارات والهيئات الحكومية مثل وزارة التربية، ووزارة الثقافة، ووزارة التكوين والتمهين، ووزارة التضامن وشؤون الأسرة، وزارة التجارة، وزارة الصناعة الخ... والمجتمع المدني من جمعيات وتنظيمات ذات الصلة بالتعليم والتكوين والثقافة.

9- تفضل وزارة التعليم العالي بإبرام اتفاقية تعاون وتضامن مع وزارة البريد والمواصلات من اجل ضمان للمدرسين وللمتمدرسين اشتراك مجاني أو مدعم للإنترنيت أو للهاتف لكي يستطيع المدرس والمتمدرس القيام بواجب التعليم والتعلم دون الإحساس بالنقص التقني من حيث الأجهزة والوسائل المدعمة لذلك.

وقد تكون هذه الاقتراحات ممكنة وضمن رؤية أكبر وأشمل إن هي تبنتها الدول العربية مجتمعة ووفق عمل عربي تعاوني وتشاركي وتضامني حيث تستفيد الدول والشعوب العربية من بعضها البعض، ومن تجارب بعضها البعض، ومن إمكانات بعضها البعض.

عاش الوطن العربي الكبير بكل دوله وشعوبه كباقي الدول والشعوب العالم حالات من الخوف والذعر والحزن والمأساة مست كل القطاعات والميادين.

ولعل ما يمكن الإشارة أن مواجهة ومجابهة الدول العربية لجائحة كوفيد 19 كانت مواجهة ومجابهة مستقلة أي كل دولة عربية وكل حكومة عملت مستقلة عن باقي الدول العربية الأخرى ، وهنا لا بد من الإشارة إلى طابع الأنانية الذي طبع عدد من الأنظمة العربية في مواجهتها للجائحة ،حيث سلكت كل دولة عربية مسلكا خاصا بها مستقلة عن غيرها ،هذا إضافة إلى أن عددا من الدول العربية الأخرى واجهت الجائحة بكل أريحية مادية وذلك نظرا لما تملكه من مؤهلات ومن طاقات مادية أهلتها لتكفل بمواطنيها من حيث الأدوية، واللقاحات، والعلاجات، والمراكز ،والمستشفيات... في حين أن دول عربية أخرى ظلت تتصارع وتعاني الغبن والمأساة لعدم توفرها على أدنى الإمكانات ،نهيك عن وضعياتها السياسية الصعبة والمتدهورة ،وهو الأمر الذي تجلى سلبا وأكثر مأسوية في حياة مواطنيها.

وأمام هذه الوضعية المأسوية لهذه الدول العربية ولشعوبها، كان بالإمكان التدخل والتضامن والمساعدة العربية العربية.

لقد استطاعت بعض الدول العربية أن تضمن لمواطنيها بعض من الأريحية وسلامة عودة نشاطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتعليمي، في حين ظلت شعوب عربية تعاني المأساة والألم والمرض والموت. في انتظار مساعدات أجنبية والتي لم تكن في يوم من الأيام بريئة.

الاقتراحات: من أجل وطن عربي موحد لمواجهة الجائحة:

وفي هذا الإطار نقترح بعض الاقتراحات قد تبدو طوباوية وخيالية نظرا للتفكير السياسي العربي وما يمتاز به من غياب الوعي العربي الشامل والعمل الوحدوي والتضامن والتآزر.

1- اقتراح إنشاء صندوق مالي عربي لمواجهة الجائحات والكوارث الطبيعية تساهم فيه كل الدول العربية وتستفيد من خدماته كل دولة عربية في حاجة إلى ذلك نتيجة ما قد تحدثه فيها أية كارثة طبيعية. وقد توجه هذه الأموال للتغطية الصحية ولضمان التعليم.

2- إنشاء مجلس علمي تعليمي عربي للتفكير في حلول تعليمية لمواجهة ما قد تحدثه الكوارث الطبيعية من أثار سلبية سيئة قد تؤثر على سلامة المسيرة التعليمية للأبناء. وقد يسهر هذا المجلس على ضمان استمرارية التعليم وفق برامج واستراتيجيات منطقية ومعقولة تماشيا والمنظومات التعليمية والوطنية أو حتى العربية الشاملة. كما قد يسهر هذا المجلس على ضمان تنقل التلاميذ والطلبة من الدولة المتضررة أكثر إلى دولة عربية أخرى أقر تضررا، أو أنها استطاعت بما تملك من مؤهلات ومن إمكانات ساعدتها على تجاور الآثار السلبية للجائحة مع ضمان لهؤلاء التلاميذ والطلبة ما يمكنهم من تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والصحية.

3- إنشاء مجلس أمنى عربي يتكفل بالتفكير في وضع استراتيجيات أمنية للصمود والتصدي للآثار الخطيرة والسلبية والسيئة للجائحات وحماية الوطن والمواطن العربي وضمان له قدر من الأمن والغذاء واللباس في حالة صعوبة التوزيع الغذاء والدواء واللباس والغطاء والفراش. كما قد يسهر هذا المجلس على توفير المسائل والأدوات والإمكانات المادية والتي قد تتطلبها الوضعيات السيئة التي قد تحدثها الجائحة.

الخاتمة:

ومن هذا المنطلق لم تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال غريبة عن الجو المدرسي وعن عملية التعلم والتعليم سواء بالنسبة للمدرس أو بالنسبة للمتمدرس وحتى بالنسبة للمجتمع.وقد تساهم الدولة والمجتمع المدني في التكفل بالعملية التعليمية في جو من الأمن والاستقرار وحماية وصيانة التلاميذ صحيا، وتعليميا، ونفسيا، وثقافيا، واجتماعيا، دون خلل أو توتر، أو تخلف.لقد بينت جائحة كوفيد 19 هشاشة العديد من القطاعات وعلى رأسها القطاع الصحي والقطاع الاقتصادي والقطاع التعليمي من حيث التكفل المادي والمعنوي، ومن حيث التدبير المنهجي والتقني لمواجهة آثارها السلبية والسيئة التي أحدثت رعبا وهلعا وفوضى واضطرابا في البناء النفسي ،والاجتماعي، والثقافي، والاقتصادي، كاد أن يعصف بالمجتمعات وبالوطن والمواطن.

إن الهوة التي أحدثها كوفيد 19 أثاره السلبية والسيئة والخطيرة قد يكون درسا للهيئات المشرفة والمسيرة والمسؤولة عن قضايا الوطن والمواطن، لأن وبكل بساطة أن الأوبئة والكوارث لا تنتهي، ولا تعلم ولا تخبر عن حدوثها زمنيا ومكانيا، ولا يمكن لأي دولة أو مجتمع الاعتقاد أو التفكير أنه في منأى وفي مأمن وبعيد عنها، أو قد يفكر أنه يمتلك من القوة الاقتصادية، والصناعية، والعلمية، والعسكرية ،والتكنولوجية، التي قد تحميه وتحمي مواطنيه.لقد كشفت جائحة كوفيد 19 أنها قادرة على الفتك وعلى التدمير القوي بمثل الدرجة التي قد تهلك وتدمر بها الفقير.

المراجع:

1- **أثر-جائحة"كورونا-على-التعليم** ((/10-wikipédia.org/wiki-زيارة الموقع يوم 06-09-2021-على الساعة 18س

2-إسماعيل عزام: **هل تنجح دول عربية في إنقاذ التعلم من كورونا عبر الإنترنيت**،www.dw.com

3- **التعليم عن بعد**-/9htpps://ar.wikipédia.org/wiki-زيارة الموقع يمو11-09-2021 على الساعة15س

4- حنين ماهر: **سوسيولوجيا الهامش في زمن الكرونا-الخوف-الهشاشة- الانتظارات**، الاصدار1،تونس المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.ص.4

5- -رؤوف حامد محمد: **إدارة المعرفة والإبداع المجتمعي**: الهيئة المصرية العامة للكتاب مكتبة الأسرة، القاهرة، مصر، د.ت.

6-معن الخطيب: **تحديات التعلم الإلكتروني في ظل أزمة كورونا وما بعدها**،www.aljazeera.net

7- عبد الرؤوف عامر طارق: **التعلم عن بعد والتعليم المفتوح**. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن،007

8-العطروني محمد نبيل: 2002 التعليم الإلكتروني، عين شمس- مصر.

9--Edgar Morin : **Changeons de voie,15 leçons du coronavirus**-https://l'expansion-l'express.fr/actualité.nationale-2120807.htm, site visité le10-09-2021,à15H

10-ar-unnesco .org/themes/education-emergencec/**coronavirus-school-classures**/support

Digital Transformation for Humann Resource Management Organisations

Prepared by:
Eng. Marai khalifa
Email: marai.khalifa@lwc.ly
Libyan welding centre
Tripoli – Libya

Abstract

Digital Human Resource Management (HRM) is a digital transformation of HR practices and processes by electronic media, mobile, analytics and information technology (IT) to make HRM more efficient. In other words, digital HRM is doing or managing all the human resource work using soft technologies, applications and internet. Digitization or digital transformation is something that all the organizations have to bring in order to be efficient and relevance in future. Otherwise, they will lag behind other organizations in the market industry. This paper discusses the concepts and various aspects of the digital HRM. The whole results would be important for organization in assisting them to implement digital HRM effectively and thus improve their performance, as a part solution to overcome COVID-19 Aspects to Organizational Human Resources Management. In addition, these Results would be able to help researchers by providing the basis to understand the impact of digital HR on organizational performance.

Keywords: COVID-19 Aspects, Digitalization, Digital Human Research Management, E-HRM, Human Resource Management, Technology.

INTRODUCTION

Rather than taking the path of least resistance, organizations should boldly pursue today's inevitable journey to redesign the traditional HR operating model via fully integrated change management strategies. Strategically implemented, cloud computing promises game-changing capabilities such as: — fast and affordable deployment compared to legacy HRMS — an intuitive user experience and greater potential for employee engagement — new levels of accessibility for enhanced workforce mobility — smarter decision-making via data and analytics and cognitive computing — cost and workforce efficiencies — a more strategic HR function delivering new value to the bottom line. Businesses in many cases are failing to transcend the gap between knowing what is needed and doing what is needed for real progress, combining modern technology with new processes and skills to propel HR into the 21st century. Some say they are changing their technology but not their operating model, while others are simply biding their time, apparently poised to see history happening to them, rather than making it happen for them by taking control of their destiny in a digital world. Failing to pursue a strategic, highly proactive approach to change becomes increasingly risky as today's technology megatrends continue to redefine markets, business models, workforces and customer relationships.

HR Investments Domain

Investments in the future of each of these areas may mitigate the enmity that others feel toward HR. Let us offer some thoughts on the future of HR in each of the four areas: HR function, HR practices, HR people, and HR analytics (Figure 1).

Figure 1: Domains for HR Investments

HR Function

In the last decade, most HR functions have undergone transformation. This generally implies redefining the goals and restructuring the function. The goals of an HR function should be drawn from the capabilities that the organization needs to succeed. If an organization requires innovation, speed, or leadership as its capabilities, these should be the goals of the HR function (often called HR vision, mission, or purpose statement). When the function's goals and organization's capabilities overlap, HR will be more able to contribute to business success. Restructuring HR has occurred with the delineation of the transaction and transformation work of HR. HR transaction work includes the administrative, compliance, and routine processes necessary to support an organization. Many of these processes may be more efficiently accomplished through technology. By separating the administrative from strategy work, the HR function has mirrored changes in other staff groups (finance and accounting, data centers and strategic formation systems, marketing, and sales). The structure of an HR department varies depending on the structure of the business. Some Companies typically organize along a grid of centralization/decentralization, which leads to three generic ways in which a company operates (Figure 2): functional organization, holding company, or diversified/allied organization. The HR department should align with the structure of its business operations (Figure 3).

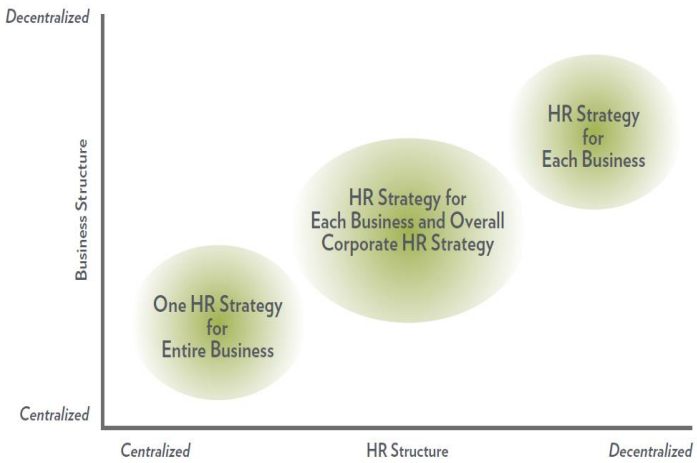


Figure 2: Business Structure & HR Structure

Functional Organization

When the company is comprised of a single business, it competes by gaining advantage and focus. The role of HR in the single business is to support that business focus through its people practices. Generally, startups and small companies have little or no HR staff. Until a company has 50 to 75 employees, it hardly needs a full-time HR professional; a line manager can usually handle required basic HR activities. As companies grow, HR departments and staff s grow as well. However, as long as the organization remains primarily a single line of business, HR expertise most logically resides at a central office, establishing Company-wide policies. HR generalists are typically in the plants or divisions responsible for the implementation of these policies. They do so because there is no meaningful diff eventuation between the business and the corporation. The HR functional organization suits a single business strategy. It should not be abandoned in favor of the more popular shared service organization unless the structure and strategy of the business mandate the choice Holding Company. In a holding company, there is often little or no HR at a corporate level and little impetus to do so. Each business is expected to create and manage its own autonomous HR practices based on the specific c needs of the business. Therefore, HR is embedded within the businesses.

Diversified/Allied Businesses

The vast majority of large companies are neither pure single businesses nor true holding companies. They lie somewhere in between, either in related or unrelated spectra of diversification. They create operating or business units to compete in different markets, yet try to find synergy among them. The best of these organizations align their portfolio of businesses around a core set of strategic capabilities that are leveraged across operations. For these business organizations, a relatively new way to organize HR resources has emerged called shared services. Shared services has two parts: [1] Service centers which rely on technology to meet employee administrative needs and [2] Centers of expertise, which create specialist knowledge and insight (see below for details). From a distance, shared services looks a lot like centralization, but it is not. Table 1 marks some of the ways functional HR, shared services, and dedicated HR differ from one another.

Table 1: Functional HR, Shared Services, and Dedicated HR

Dimension	Functional	Shared Services	Dedicated
Business organization	Single business	Related or unrelated diversification	Holding company
Design of HR policies	Performed by corporate functional specialists	Alternatives created by specialists in centers of expertise	Designed and delivered by functional specialists within a business
Implementation of HR practices	Governed by corporate specialists	Governed by local HR professionals who select options from center of expertise menu	Governed by local HR specialists embedded in the business
Accountability	Corporate HR	Split between operations and HR	Local business leader
Services orientation	Standardized services across the corporation	Tailored to business needs with consistency through learning and sharing	Unique services for each business
Flexibility	Mandates use of internal resources	Has flexibility as governed by the centers of expertise	Each business creates what is required
Chargebacks	Business units pay an allocation of HR costs	Business units pay for use of service	Business units fund their own HR costs
Location	Strong corporate presence with HR generalists on site	Wherever makes sense	Small corporate HR office, with HR staff at local level
Skills requirements for HR	Technically expert in design and delivery	Design expertise, but also consulting and support	Business expertise and technical specialty in business
Wealth creation criteria	Corporate shareholder value	HR value creation for line managers, employees, customers, and investors	Business unit profitability

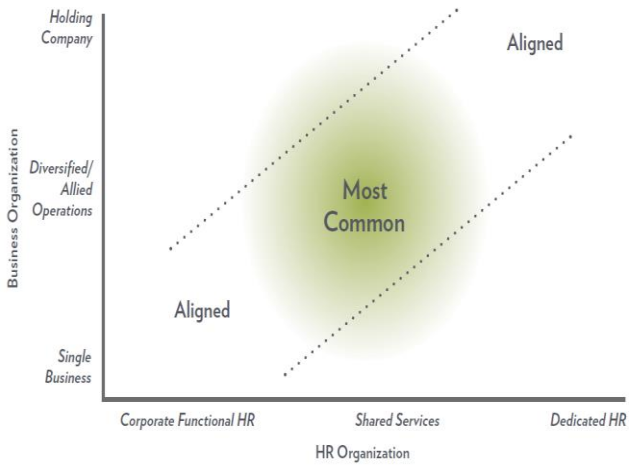


Figure 3: Alignment of Business Organization and HR Organization

From Shared Services to Professional Services

Since shared services organizations have become more popular with large companies in the last decade, I often hear HR professionals saying, "What's next in the HR organization?" Sometimes this is HR's quest to be on a journey for the future without really accepting the present. Increasingly, I believe the basic tenets of the shared services organization have not been fully deployed in many organizations. To understand a shared services organization requires thinking about HR as a professional services firm within a fi rm. Any professional services firm (e.g., consulting firm, advertising agency, fi lm production studio, etc.) has a simple challenge: Turn our knowledge into client productivity. To do so, a professional services firm generally is organized with knowledge centers housed with individuals who have deep expertise in a technical area. Professional services firms have

client relations managers whose job it is to diagnose client wants and needs and then pull knowledge together into client teams to meet those client expectations. The HR organization in Figure 4 captures how HR can turn the logic of a professional services firm into an HR organization. Service centers (box 1 in Figure 4) will rely on technology to efficiently manage the administrative and transaction work of HR. Many firms outsourced these transactions to gain efficiency and may find they can begin to re-insource this transaction work through technology. Corporate HR (box 2 in Figure 4) will continue to focus on HR for top (and visible) leaders to off reintegrated HR solutions to corporate-wide initiatives and to manage HR careers. Embedded HR (box 3 in Figure 4) will be the generalists who diagnose problems and offer individual, organization, and leadership solutions to business challenges. Centers of expertise (box 4 in Figure 10) will continue to be HR specialists with deep technical knowledge in the HR core areas of staffing, learning, compensation, organization development, and so forth. Operational HR (box 5 in Figure 4) will be those charged with transferring HR knowledge into client productivity.

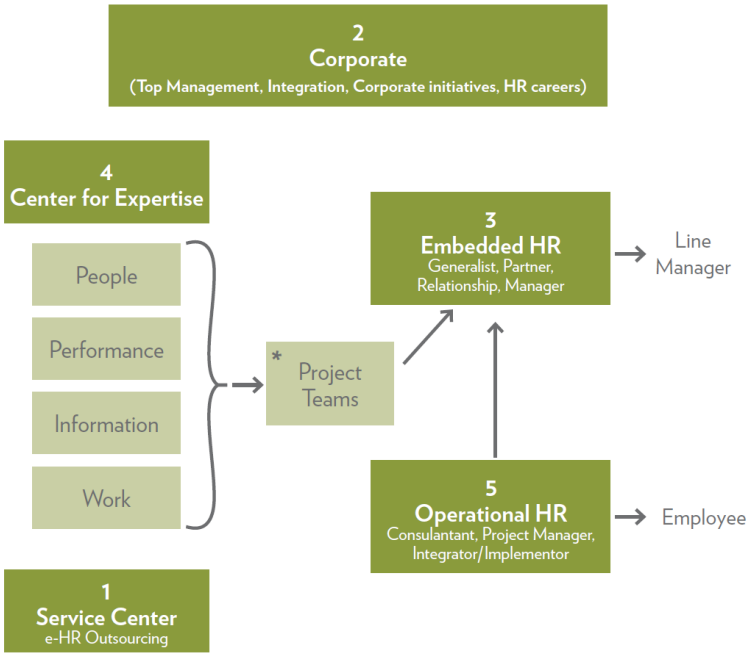


Figure 4: Overview of the HR Organization

The metaphor of HR as a professional services organization within their organization will lead HR professionals to not invent a new HR structure but to make the shared services organization work well. This will require attention to what one firm calls dynamic resource allocation, and HR knowledge needs to be transferred into clients that create individual, organization, and leadership value. This will require ongoing dialogue about what HR initiatives should be pushed throughout the entire organization versus those that should be pulled into a specific organization unit based on its business requirement. This is somewhat like a tax auditing firm that has the dual obligation

of ensuring that its client lives the current tax code and advising the client on innovative alternatives. This also will require careful thought about careers and competencies of those in HR. An individual may choose to spend a career in a specialty area, a particular business, or more across the two. The point is the HR structure of the future may be here today. It is tied to the strategy of the business and some HR structures should operate as functions (in single businesses or holding companies). More common among large firms, the HR shared services may be called professional services because it needs to operate like a professional services organization within its firm.

HR Practices

There is a vast array of HR practices each with nuances that make the list of HR work daunting. To simplify this work, we have summarized HR practices into four areas:

• People: HR work shapes the flow of people in, though, and out of an organization. This includes the array of HR practices around staffing, training, development, workforce planning, and retention.

• Performance: HR work promotes accountability with a focus on performance appraisal, setting standards, measuring performance, allocating rewards, and offering feedback.

• Information: HR work may also include the flow of information from top to bottom, inside to outside, and side-to-side within an organization.

• Work: HR work includes an understanding of how the organization gets work done (e.g., through teams), workforce policies, and physical settings. These four categories obviously overlap and affect each other, but HR professionals in the future will need to master three actions relative to this HR work: alignment, integration, and innovation.

CONCLUSION

Businesses positioning themselves for successful transformation in the digital age have a clear destination and an intelligently designed strategic roadmap to get there. This includes the following steps. — A new mindset (HR function overall) that understands the accelerating speed of change in the digital era and how it is dramatically rewriting the rules for future success. — Redefining the HR function and its value to the business by making it evidence-based, using technology and skills that capitalize on the immense value and competitive advantages of data and analytics. This includes acquiring data acumen — the critical expertise needed to interpret and act on signals that today's data can deliver for greater business insights and smarter decision-making. — Gaining a deeper understanding of employees' skills, strengths, goals and purpose and creating custom-made employee experiences — knowing how to change jobs to suit and which jobs to keep. — Tailoring the workforce to meet evolving workplace demands rather than fitting people into fixed org chart structures. — Considering employees as customers in the increasingly digital, global and agile world of work, embracing technology to increase connections and

supporting an overarching people agenda as tasks and roles are redefined to include not only individual employees and line managers but also intelligent automation, modern cloud HR solutions, third parties, global business services entities and more. — Understanding how such future talent management will demand a change to design thinking for the many rather than managing and problem solving for the individual. This offers insights into how organizations are responding to the need to reshape the HR function in ways that will deliver new value to the bottom line. It also delivers data on two new categories: HR's value-add to the business and intelligent automation. Today, the main goals companies set in association with HR management are to organize hybrid model to allow the workforce to continue working remotely, to revise organizational culture correspondingly, to hire remote employees, and create digital office spaces.

REFERENCES

Bredin, K., & Söderlund, J. Human resource management in project based organizations: The HR quadriad framework. Springer, 2011.
https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/06/06/how-shifting- communication trends- are-impacting-digital-transformation/#12a070b3408f
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xe/Documents/humancapital/
dme_hc_changing_role_of_people_management_in_the_digital_era.pdf
Larkin, J. HR Digital Disruption: The biggest wave of transformation in decades, Strategic HR review, 16(2): 55-59, 2017.
Thite, M (2019) Electronic/digital HRM: a primer. In: Thite M (ed.) e-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications. New York: Routledge, pp. 1–21.
www.kpmg.com/HRT

تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر في ظل جائحة كورونا

إعداد
أ.د/ عبد العزيز علي حسن
أستاذ، ورئيس قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة
وكيل الكلية للدراسات العليا، والبحوث، والعلاقات الثقافية السابق
azizalihassan@hotmail.com
و
منة الله علاء أبو بكر برهام
باحثة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة
mennaallahburham@gmail.com

الملخص

أهداف البحث:

1- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغيرات البحث (نظام العمل عن بعد، والارتباط التنظيمي) في ظل جائحة كورونا.

2- قياس تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الارتباط التنظيمي للعاملين في ظل جائحة كرونا.

مشكلة البحث:

1. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغيرات البحث (نظام العمل من بُعد – الارتباط التنظيمي) في ظل جائحة كرونا؟
2. ما تأثير لتطبيق نظام العمل عن بُعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة في ظل جائحة كرونا؟

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي باستخدام قائمة الاستقصاء وجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة من المجتمع السيدات العاملات بجامعة المنصورة في مصر.

أهم النتائج:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عند مستوى 0.01 بين أبعاد نظام العمل عن بعد وأبعاد الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة الأمر الذي يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.05لتطبيق نظام العمل عن بُعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة في ظل جائحة كورونا.

Abstract

Research Objectives:

1. To determine the nature of Correlation Relationship of between the dimensions of the Research Variables (Telecommuting System, and Organizational Engagement) during corona virus.
2. Measure the Effect of applying Telecommuting System on the organizational Engagement of workers during corona virus.

Research Problem:

1. What is the nature of correlation relationship between the dimensions of the Research Variables (Telecommuting System, and Organizational Engagement)?
2. What is the effect of applying Telecommuting system on the organizational Engagement of women at Mansoura University of Egypt?

Research Method:

The descriptive research method was employed to collect primary data via questionnaire from simple random sample from the population workers at Mansoura University of Egypt.

Research Results:

1. There is a significant correlation Relationship (at the level of 0.05) between the dimension of Telecommuting System dimensions of the organizational Engagement of worker's women at Mansoura University of Egypt.
2. There is a significant effect (at level of 0.05) of the application of Telecommuting System on the organizational Engagement of worker's women at Mansoura University of Egypt.

الفجوة البحثية:

أدى الإغلاق المطول كجزء من خطوات التخفيف المجتمعية للسيطرة على انتشار فيروس كورونا إلى إعادة تنظيم العمل في جميع أنحاء العالم. تحاول الشركات وكذلك الأفراد التكيف مع عالم العمل الجديد هذا (Mehta, 2021). بعد تفشي جائحة COVID-19 ، طُلب من العديد من الموظفين فجأة العمل أكثر من المنزل. قد لا تنطبق الأدبيات السابقة حول العمل من المنزل على هذا التغيير الإلزامي والشامل (Da, 2022).

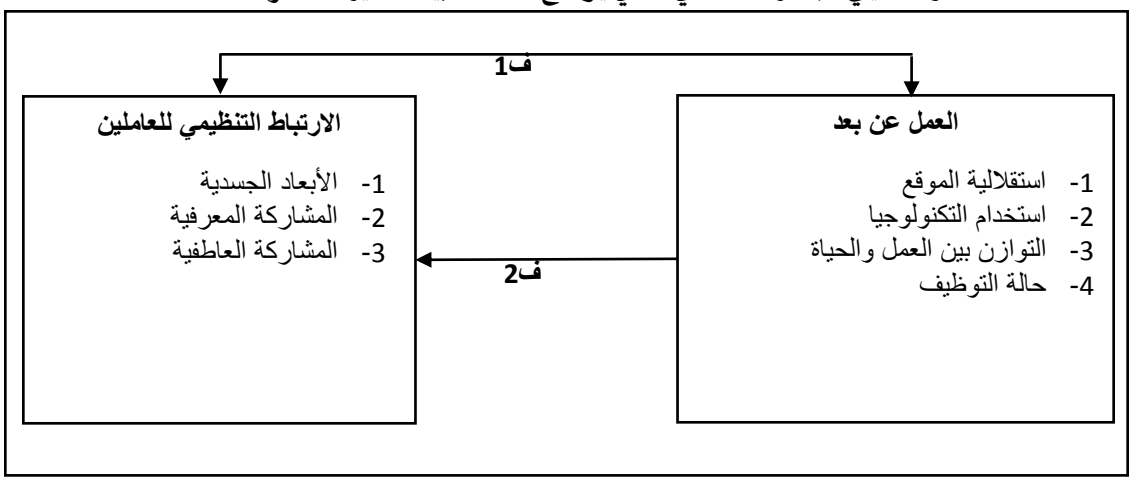
ما زالت بيئة الأعمال تحاول التعافي بعد الجائحة، وتعدد المحاولات لإيجاد بدائل مناسبة لنظم عمل تتكيف مع الأوضاع العالمية الجديدة. وتجدر الإشارة أن متغيرات الدراسة (العمل عن بعد، والارتباط التنظيمي) في ظل جائحة كورونا تظل في حاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. الهدف من الدراسة الحالية هو بحث العلاقة بين العمل عن بعد والارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر في ظل جائحة كورونا.

فروض الدراسة:

1- لا يوجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد متغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد، والارتباط التنظيمي) للسيدات العاملات في جامعة المنصورة بمصر ظل جائحة كورونا.

2- لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام العمل عن بُعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات في جامعة المنصورة بمصر في ظل جائحة كورونا.

وفيما يلي الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مراجعة أدبيات الدراسة

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولا: المتغير المستقل: العمل عن بعد:

1- مفهوم العمل عن بعد:

عرّفت دراسة (Ruppel et al., 2012) العمل عن بُعد على أنه استخدام التكنولوجيا للسماح للموظفين بتحقيق مهامهم المتعلقة بالعمل أثناء تواجدهم بعيدًا عن حدود بيئة المكتب التقليدية.

وحديثا، تستخدم المصطلحات القياسية الآتية بالتبادل مع العمل الافتراضي (Crichlow, 2023):

1-1- العمل عن بعد Remote Work: عندما يسكن العامل خارج المنطقة الجغرافية للمقر الرئيسي أو المكتب الرئيسي للشركة.

1-2- العمل عن بعد باستخدام المعلومات والاتصالات Telecommuting/Telework: يعمل الشخص بشكل أساسي من مكتبه في المنزل. قد يكون هناك بعض الأعمال داخل المكتب التي يقوم بها العاملون عن بعد.

1-3- العمل من المنزل Work From Home: يعني أن الموظف سينفذ مهام العمل من المنزل، بشكل غير أساسي.

2- أبعاد العمل عن بعد:

هناك عدة أبعاد للعمل عن بعد. حددت دراسة (Garrett & Danziger, 2007) أربعة أبعاد تظهر في العديد من تعريفات العمل عن بعد، بما في ذلك استقلالية الموقع، واستخدام التكنولوجيا، والتوازن بين العمل والحياة، وحالة التوظيف. وتشير استقلالية الموقع إلى ما إذا كان المكان الذي يمارس الموظف العمل منه مستقلا عن مكان العمل الأساسي أم لا؟ ويشير استخدام التكنولوجيا إلى مدى الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة ومتنوعة لإنجاز العمل. ويشير التوازن بين الحياة والعمل إلى مدى المواءمة بين التزامات الموظف تجاه العمل والتزاماته تجاه العائلة كونه يؤدي العمل من المنزل. وتشير حالة التوظيف إلى ما إذا كان الموظف يعمل لدى المنظمة بدوام كامل؟ أم دوام جزئي؟ أم بالإنتاج أو بالقطعة؟

يمكن أن تختلف ترتيبات العمل عن بُعد اختلافًا كبيرًا باختلاف العمال وقد تشمل العمل عن بُعد كليًا أو جزئيًا أو العمل من مكتب منزلي أو مساحة عمل مشتركة (Beckel & Fisher, 2022).

ثانيا: المتغير التابع: الارتباط التنظيمي:

1- مفهوم الارتباط التنظيمي:

يشير الارتباط التنظيمية إلى مستوى الحماس والتفاني والالتزام العاطفي لدى جموع العاملين بالمنظمة تجاه أهدافها ورسالتها وقيمها (Borkowska & Czerw, 2017).

إنه مشابه لارتباط الموظفين من حيث إنه ينطوي على علاقة قوية بين الأفراد والمنظمة. ومع ذلك، يركز الارتباط التنظيمي على المشاركة الجماعية لجميع أعضاء المنظمة بدلاً من مجرد الموظفين الأفراد. يمكن ربط الارتباط التنظيمي بالسوابق التحفيزية وتطبيق الاستراتيجية وأداء الشركة. يمكن أن يؤدي تحسين الارتباط التنظيمي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار والأداء المالي.

2- أبعاد الارتباط التنظيمي:

حددت دراسة (Huang et al., 2022) بناء على (Khan, 1990) ثلاثة أبعاد أساسية للارتباط التنظيمي هي الأبعاد الجسدية، والارتباط المعرفي، والارتباط العاطفي.

تشير الأبعاد الجسدية إلى الارتباط المادي ومستوى المشاركة في الجوانب المادية للعمل، مثل البيئة والأدوات المستخدمة. ويشير الارتباط المعرفي إلى مستوى المشاركة في الجوانب العقلية للعمل، مثل حل المشكلات واتخاذ

القرار. ويشير الارتباط العاطفي إلى مستوى المشاركة في الجوانب العاطفية للعمل، مثل الشعور بالتقدير والدعم من قبل الزملاء والإدارة.

بينما حددت دراسة أخرى خمسة أبعاد لارتباط الموظفين هي التغذية الراجعة، والتقدير، وفرص النمو، والثقة في القيادة، والعمل الهادف (Harvard Business Review, 2022).

ثالثا: الدراسات السابقة التي تناولت العمل عن بعد والارتباط التنظيمي في ظل جائحة كورونا:

يعرف العمل عن بعد باستخدام المعلومات والاتصالات Telecommuting/Telework بأنه تعاون عدة قطاعات تقنية تتكون من شركات الاتصالات وشركات الهاتف ومقدمي خدمات الإنترنت. بحثت دراسة (Crichlow, 2023) آثار العمل عن بعد من المنزل (WFH) أثناء جائحة COVID-19. باعتماد منظور دراسة الحالة، وظفت هذه الدراسة عشرين مشاركًا في صناعة الاتصالات. شارك المشاركون في الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز التي التقطت مشاركة الموظف والرضا الوظيفي كعوامل مهمة في تجارب فريق العمل عن بُعد للمؤسسة. تحاول هذه الدراسة الوصفية النوعية وصف التأثير غير المعروف للرضا الوظيفي واستراتيجيات مشاركة الموظفين أثناء العمل في فرق بعيدة خلال COVID-19. قدمت هذه الدراسة أيضًا أدلة على تحسين وفهم وتمكين تطوير استراتيجيات القيادة من منظور الإدارة والموظفين غير الإداريين في صناعة الاتصالات. كان استخدام إطار Braun & Clarke للتحليل الموضوعي المكون من ست مراحل أمرًا بالغ الأهمية للدراسة من خلال دراسة كيفية تأثر المشاركة والرضا بخمس خصائص وظيفية عند العمل من المنزل: التحديات من العمل من المنزل هي المشاكل والمواقف التي تؤثر على تدفق اتصالات المنظمة من خلال المساومة مع الانقطاعات الخارجية التي تتسم بالشفافية في مهام أو مهام العمل. تشمل مزايا ودوافع العمل من المنزل الموازنة بين العمل والحياة، وتحسين كفاءة العمل، وتوفير قدر أكبر من التحكم. تُلهم استراتيجيات مشاركة الموظفين لتعزيز الرضا الموظفين ليشعروا بوجود هدف مجتمعي هائل للشركة التي توظفهم. قياس مشاركة الموظفين ورضاهم هو عندما يشعر الموظفين بالارتياح عن دورهم. تؤدي الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة للتأثير على الحافز في العمل، عند تحقيقها، إلى إنتاجية المنظمة ونجاحها. كشفت النتائج أن ارتباط الموظفين ورضاهم الوظيفي شرطان ضروريان لفرق العمل عن بعد. فضل معظم المديرين سهولة الوصول إلى المعلومات والاجتماعات المنتظمة ومراقبة الإنتاجية. يفضل معظم الموظفين رواتب وتعويضات أفضل وعلاقة عمل ممتازة. تشمل العوامل الأخرى التي يمكن أن تحسن الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات وقت العمل في نوبات مقسمة من شأنها أن تفيد صاحب العمل والموظف والمؤسسة. كان لهذه النتائج لها آثار واضحة على النظرية والتطبيق.

تعد جائحة COVID-19 أكبر تجربة افتراضية للعمل عبر الإنترنت ومشاركة الموظفين في العالم. طُلب من ملايين الموظفين قضاء فترات طويلة من الوقت في العمل على منصات رقمية مثل Zoom و Microsoft Team و Skype. ومع ذلك، فقد أدت طبيعة هذا العمل إلى عدد من الآثار السلبية، مثل ساعات العمل الطويلة، والاجتماعات الافتراضية، والضغط المستمر للتحقق من رسائل البريد الإلكتروني المتعلقة بالعمل والرد عليها. بالإضافة إلى ذلك، شعر العديد من الموظفين بأنهم ملزمون بالبقاء على الإنترنت لإثبات أنهم لا يتهربون من مسؤوليات العمل، مما ساهم في ضغوطهم النفسية. في دراسة (Hamour et al., 2023)، تم استخدام استقصاء لتقييم العمل عن بعد في جميع أنحاء انتشار جائحة COVID-19. يتكون الاستقصاء من أربعة محاور: تكثيف العمل، وارتباط الموظفين والتواجد عبر الإنترنت، والتكيف مع تقنيات العمل الجديدة، والجوانب الديموغرافية للمستجيبين. وفقًا للنتائج، أدى التغيير المفاجئ من أنماط العمل المادية إلى أنماط العمل عبر الإنترنت إلى زيادة كثافة العمل

والتواجد عبر الإنترنت وعدم الاستقرار الوظيفي. كما تلاحظ أن الانتقال إلى أساليب جديدة للعمل من المنزل يسير بشكل جيد.

أدت جائحة COVID-19 إلى ظهور حالة عمل متطلبة لموظفي المكاتب الذين طُلب منهم العمل من المنزل. بسبب حظر التجول وإغلاق المدارس وقيود الترفيه في البلدان الأوروبية، تغيرت ظروف العمل عن بُعد مقارنة بما كانت عليه قبل الوباء. هدفت دراسة (Straus et al., 2022) إلى تحديد أهم الموارد للحفاظ على رفاهية العمال عن بُعد، والإنتاجية المتصورة، والمشاركة أثناء جائحة COVID-19. جمعj البيانات اليومية (خمسة أيام عمل لكل عامل عن بعد) مرة واحدة من مارس إلى مايو 2020 (2222 موظفًا) ومرة أخرى من نوفمبر 2020 إلى يناير 2021 (1268 موظفًا) واستكشفت الدراسة دور الشخصية (تحديد الأهداف الذاتية، والكفاءة الذاتية، وتجربة المكتب المنزلي)، والموارد الخارجية (المعدات في المنزل) والتنظيمية (المتعلقة بالعمل والاجتماعي) للتغييرات في الرفاهية، والإنتاجية المتصورة، والمشاركة. وحسب النتائج، انخفض مستوى الرفاهية والمشاركة بشكل أقل عندما أشار العمال عن بُعد إلى موارد عالية من الكفاءة الذاتية والدعم الاجتماعي في بداية الأزمات. تكشف النتائج أيضًا أن التحسن في الموارد من القياس الأول إلى القياس الثاني كان مرتبطًا بانخفاض انخفاض الرفاهية والإنتاجية والمشاركة، على التوالي.

جعلت جائحة COVID-19 العمل من المنزل طريقة جديدة للعمل. تبحث دراسة (Galanti et al., 2021) تأثير الصراع بين الأسرة والعمل، والعزلة الاجتماعية، والبيئة المشتتة للانتباه، والاستقلالية الوظيفية، والقيادة الذاتية على إنتاجية الموظفين، والمشاركة في العمل، والإجهاد الذي يحدث عند العمل نتيجة لاستيعاب الوباء. حللت هذه الدراسة المقطعية البيانات التي تم جمعها من خلال استقصاء عبر الإنترنت أكمله 209 موظفًا يعملون منذ بداية الوباء. تم اختبار الافتراضات باستخدام الانحدار الخطي الهرمي. النتائج: كان الصراع في العمل الأسري للموظفين والعزلة الاجتماعية مرتبطين سلبًا، في حين أن القيادة الذاتية والاستقلالية يرتبطان ارتباطًا إيجابيًا بالعمل من الإنتاجية المنزلية والعمل من المنزل. كان الصراع بين الأسرة والعمل والعزلة الاجتماعية مرتبطين سلبًا بالعمل من المنزل، والذي لم يتأثر بالاستقلالية والقيادة الذاتية.

وهدفت دراسة (Amano, 2021) إلى تحديد العوامل التي تؤثر على ارتباط الموظفين العاملين من المنزل أثناء جائحة COVID-19 في اليابان. تم فحص مشاركة الموظفين في العمل باستخدام أسئلة الاستطلاع الآتية: "هل تشعر بالنشاط عندما تكون في العمل؟ (نعم أم لا) "و" هل تفخر بعملك؟ (نعم أو لا) "بعد ضبط عوامل الخطأ المحتملة، تم استخدام انحدار بواسون لفحص نسبة الانتشار وفترات الثقة 95٪ لمشاركة الموظفين في العمل. تم تحليل 15670 فردًا (11894 منهم لا يعملون من المنزل و3776 منهم يعملون من المنزل). كان متوسط أعمارهم 45.6 ± 13.8 سنة، وكان 58.3٪ من الرجال. أولئك الذين يعملون من المنزل كانوا أصغر من أولئك الذين لم يفعلوا (43.9 ± 13.1 مقابل 46.1 ± 13.9، P <0.001). أفاد حوالي 44٪ من جميع الموظفين بارتفاع مستوى الارتباط في العمل. من بين الموظفين الذين عملوا من المنزل، ارتبطت زيادة ساعات النوم، والتفاعلات الفعالة مع المشرفين، وساعات العمل البالغة 40 ساعة / أسبوع بالارتباط التنظيمي. أظهر تحليل الحساسية نتائج مماثلة. قد يؤدي التواصل الوثيق مع الرؤساء والامتناع عن العمل لساعات طويلة والحصول على قسط كافٍ من النوم إلى تعزيز ارتباط العمل للموظفين الذين يعملون من المنزل.

منهجية الدراسة:

1- تجميع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على قائمة الاستقصاء لتجميع البيانات اللازمة من مجتمع البحث وذلك بعد إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من صدق وثبات قائمة الاستقصاء. وتم إعداد هذه القائمة بناء على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث مع القيام بالتعديلات المناسبة لكي تناسب مع السيدات العاملات بجامعة المنصورة – مصر.

2- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات وهما:

2-1- **البيانات الأولية**: وهي البيانات المتعلقة بأبعاد العمل عن بعد وأبعاد الارتباط التنظيمي وقد تم تجميعها في الفترة من شهر إبريل 2022 الي شهر يوليو 2022.

2-2- **البيانات الثانوية**: وتتمثل في البيانات المنشورة عن السيدات العاملات بجامعة المنصورة وكذلك الدراسات السابقة والتي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات العربية والأجنبية.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة كافة السيدات العاملات في جامعة المنصورة. اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، والتي بلغ حجمها (380) سيدة عاملة.

4- الأساليب الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية الآتية:

4-1- معامل التكرار والنسب المئوية.

4-2- كرونباخ الفا لقياس معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

4-3- مصفوفة ارتباط بيرسون لاختبار مدي صحة الفرض الأول.

4-4- أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدي صحة الفرض الثاني.

رابعا: اختبار فروض الدراسة

1- علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاختبار الفرض الأول "لا يوجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد متغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد، والارتباط التنظيمي)." قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون، ويعرض الجدول رقم (1) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد، والارتباط التنظيمي).

ويتضح من جدول (1) أن هناك ارتباط معنوي عند مستوى 0.01 بين متغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد،

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد، والارتباط التنظيمي)

	استخدام التكنولوجيا	استقلالية الموقع	توازن العمل والحياة	حالة التوظيف	الأبعاد الجسدية	الارتباط المعرفي	الارتباط العاطفي
استخدام التكنولوجيا		.858**	.874**	.799**	.816**	.903**	.988**
استقلالية الموقع			.829**	.832**	.696**	.818**	.920**
توازن العمل والحياة				.793**	.754**	.833**	.889**
حالة التوظيف					.785**	.841**	.863**
الأبعاد الجسدية						.847**	.887**
الارتباط المعرفي							.840**
الارتباط العاطفي							

* معاملات ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05 ** معاملات ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي.

والارتباط التنظيمي)، مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

توجد علاقة ارتباط معنوية عند 0.01 بين أبعاد متغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد، والارتباط التنظيمي).

2- تأثير العمل عن بعد على الارتباط التنظيمي

لاختبار الفرض الثاني " لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام العمل عن بُعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر." استخدم الباحثان أسلوب الانحدار البسيط للتأكد من تأثير أبعاد نظام العمل عن بعد (استخدام التكنولوجيا، واستقلالية الموقع، وتوازن العمل والحياة، وحالة التوظيف) على الارتباط التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

2-1- تأثير استخدام التكنولوجيا على الارتباط التنظيمي

يعرض الجدول رقم (2) نتائج التحليل الإحصائي للانحدار المتعلق بالعلاقة بين استخدام التكنولوجيا، والارتباط التنظيمي. ويتضح من الجدول أن هناك تأثير معنوي عند مستوى أقل من 0.01 لاستخدام التكنولوجيا على الارتباط التنظيمي، مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

يوجد تأثير معنوي عند 0.01 لاستخدام التكنولوجيا على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر.

جدول رقم (2) تحليل الانحدار المتعلق بالعلاقة بين استخدام التكنولوجيا، والارتباط التنظيمي

المستقل	التابع	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
		B	Std. Error	β		
ثابت		1.453	.744		1.954	.051
استخدام التكنولوجيا	الارتباط التنظيمي	.302	.030	.548	9.940	.000
sig. < 0.001	F = 466.439					
R2 = 0.789						

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي.

2-2- تأثير استقلالية الموقع على الارتباط التنظيمي

يعرض الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي للانحدار المتعلق بالعلاقة بين استقلالية الموقع والارتباط التنظيمي:

جدول رقم (3) تحليل الانحدار المتعلق بالعلاقة بين استقلالية الموقع، والارتباط التنظيمي

المستقل	التابع	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
		B	Std. Error	β		
ثابت		1.453	.744		1.954	.051
استقلالية الموقع	الارتباط التنظيمي	.445	.087	.252	5.108	.000
sig. > 0.001	F = 466.439					
R2 = 0.789						

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير معنوي عند مستوى أقل من 0.01 لاستقلالية الموقع على الارتباط التنظيمي، مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

يوجد تأثير معنوي عند 0.01 لاستقلالية الموقع على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر.

2-3- تأثير توازن العمل والحياة على الارتباط التنظيمي

يعرض الجدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي للانحدار المتعلق بالعلاقة بين توازن العمل والحياة، والارتباط التنظيمي:

جدول رقم (4) تحليل الانحدار المتعلق بالعلاقة بين توازن العمل والحياة، والارتباط التنظيمي

المستقل	التابع	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
		B	Std. Error	β		
ثابت		1.453	.744		1.954	.051
توازن العمل والحياة	الارتباط التنظيمي	.276	.095	.128	2.905	.004
sig. = 0.004	F = 466.439					
R2 = 0.789						

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير معنوي عند مستوى أقل من 0.01 لتوازن العمل والحياة على الارتباط التنظيمي، مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

يوجد تأثير معنوي عند 0.01 لتوازن العمل والحياة على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر.

2-4- تأثير حالة التوظيف على الارتباط التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي للانحدار المتعلق بالعلاقة بين حالة التوظيف، والارتباط التنظيمي. ويتضح من الجدول أن هناك تأثير معنوي عند مستوى أقل من 0.01 لحالة التوظيف على الارتباط التنظيمي، مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

يوجد تأثير معنوي عند 0.01 لحالة التوظيف على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر.

جدول رقم (5) تحليل الانحدار المتعلق بالعلاقة بين حالة التوظيف، والارتباط التنظيمي

المستقل	التابع	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
		B	Std. Error	β		
ثابت		1.453	.744		1.954	.051
حالة التوظيف	الارتباط التنظيمي	.446	.089	.159	3.705	.006
sig. = 0.006	F = 466.439					
R2 = 0.789						

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي.

خامساً: أهم النتائج والتوصيات

1- ملخص النتائج

تتلخص نتائج الدراسة في النقاط الآتية:

1-1- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عند مستوى 0.05 بين ابعاد متغيرات متطلبات نظام العمل عن بعد وأبعاد الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر، الأمر الذي يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

1-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل عن بعد على الارتباط التنظيمي، الأمر الذي يعني رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل.

ويوضح الجدول رقم (6) ملخص تساؤلات وأهداف وفروض الدراسة، ونتائج اختبار الفروض كما يلي:

جدول رقم (6) ملخص التساؤلات، والأهداف، والفروض، ونتائج اختبار الفروض

التساؤلات	الأهداف	الفروض	نتائج اختبار الفروض
1- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد، والارتباط التنظيمي) في ظل جائحة كرونا؟	1- تحديد العلاقة ارتباط بين ابعاد متغيرات البحث (نظام العمل عن بعد، والارتباط التنظيمي) في ظل جائحة كورونا.	1- لا يوجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد متغيرات البحث (نظام العمل عن بُعد، والارتباط التنظيمي).	1- رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

تابع جدول رقم (6) ملخص التساؤلات، والأهداف، والفروض، ونتائج اختبار الفروض

التساؤلات	الأهداف	الفروض	نتائج اختبار الفروض
2- هل يوجد تأثير لتطبيق نظام العمل عن بُعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر في ظل جائحة كورونا؟	2- قياس تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر في ظل جائحة كورونا.	2- لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام العمل عن بُعد على الارتباط التنظيمي للسيدات العاملات بجامعة المنصورة بمصر .	2- رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمراجعة الدراسات السابقة ونتائج التحليل الاحصائي.

2- التوصيات

2-1- توصيات للمسئولين في الإدارة العامة للعاملين بجامعة المنصورة.

2-1-1- تهيئة السيدات العاملات لقبول فكرة العمل عن بعد وتوضيح مزايا هذا النظام من خلال العائد عليهن لتقليل الوقت والمجهود.

2-1-2- توفير البنية التحتية التكنولوجيا اللازمة لتطبيق نظام العمل عن بعد.

2-1-3- تدريب السيدات العاملات على كيفية ممارسة نظام العمل عن بعد.

2-1-4- تحفيز وتشجيع السيدات العاملات على قبول العمل عن بعد من منازلهم.

2-1-5- نشر ثقافة وقاية خير من العلاج وترويج فكرة ان تطبيق نظام العمل عن بعد يحمي السيدات العاملات وأسرهن من الإصابة بالعدوي والأمراض مثل جائحة كورونا.

2-2- مقترحات لبحوث مستقبلية:

2-2-1- تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الالتزام التنظيمي.

2-2-2- تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على تمكين العاملين.

2-2-3- تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على المواطنة التنظيمية.

2-2-4- تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الرضا الوظيفي.

2-2-5- تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الفعالية التنظيمية.

2-2-6- تأثير أنماط القيادة على تطبيق نظام العمل عن بعد.

2-2-7- تأثير تطبيق نظام العمل عن بعد على الارتباط التنظيمي في قطاع الاعمال.

المراجع

1. Amano, H., Fukuda, Y., Shibuya, K., Ozaki, A., & Tabuchi, T. (2021). Factors associated with the work engagement of employees working from home during the COVID-19 pandemic in Japan. ***International Journal of Environmental Research and Public Health***, *18*(19), 10495.
2. Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. ***International Journal of Environmental Research and Public Health,*** *19*(7), 3879.
3. Borkowska, A., & Czerw, A. (2017). Organizational roles and the work and organizational engagement. ***Polish Psychological Bulletin***.
4. Crichlow, D. R. (2023). ***The Impact Job Satisfaction and Employee Engagement Are Having on Remote Work Teams During a Global Pandemic: A Qualitative Descriptive Study in a Telecommunications Organization*** (Doctoral dissertation, Trident University International).
5. Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2022). To change or not to change: a study of workplace change during the COVID-19 pandemic. ***International Journal of environmental research and public health,*** *19*(4), 1982.
6. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress**.** ***Journal of occupational and Environmental Medicine***, *63*(7), e426.
7. Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance**.** ***Social Science Computer Review,*** *25*(1), 27-47.
8. Hamour, R. A., Alfouri, A., & Alshurideh, M. (2023). Remote Working in the COVID-19 Era. In ***The 3rd International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision*** *(AICV2023), March 5–7, 2023*. 459-473. Cham: Springer Nature Switzerland.
9. Harvard Business Review. (2022). **Five dimensions of employee engagement**. Retrieved March 13, 2023, from https://crestcom.com/blog/2018/01/30/5-dimensions-employee-engagement/
10. Huang, S. Y., Huang, C. H., & Chang, T. W. (2022). A new concept of work engagement theory in cognitive engagement, emotional engagement, and physical engagement**.** ***Frontiers in Psychology***, *12*, 6503.
11. Mehta, P. (2021). Work from home—Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness**.** ***Journal of Public Affairs***, *21*(4), e2709.
12. Ruppel, C., Tworoger, L., & Tworoger, T. (2012). Telework: Identifying a personal dimension to work-related socio-technical theory. ***Advances in Business Research,*** *3*(1), 12-24.
13. Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2022). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. ***The International Journal of Human Resource Management***, 1-31.

تحديات التخطيط للتعليم بعد جائحة كورنا

الدكتور خالد عبد الغفار البياتي
لواء الركن المتقاعد
خبير مركز النهرين للدراسات الاستراتيجية
مستشار مركز الاعتماد للدراسات الامنية والاستراتيجية
العراق
Khalid_snsh@yahoo.com

الملخص

ترصد هذه الورقة البحثية أحد أهم المواضيع التي يهتم بها مجال السلوك التنظيمي بادارة التعليم، وهو تغير نمط إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا(كوفيد19) ،حيث سنتطرق إلى أهم التغيرات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية في عصر الرقمنة ،لاسيما ما أفرزته تداعيات العولمة اليوم، حيث أصبح العالم اليوم عالما رقميا يتعامل بأحدث التكنولوجيات ،وبهذا صار لزاما على إدارة الموارد البشرية الانتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى الأسلوب الالكتروني ،خاصة بمجال التعليم حيث شهدت أزمة صحية وهي انتشار فيروس كورونا(كوفيد19) مس مختلف المجالات، فكان لزاما عليها التعامل وفق آليات الرقمنة مما فرض على إدارة الموارد البشرية التكيف مع هذه الظروف . من هذا المنطلق جاءت هذه الورقة كمحاولة للكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط نظام التعليم بالموارد البشرية بمختلف وظائفها والتخطيط لإدارة التعليم وتحديات ومخاطر ما بعد جائحة كورونا.

اهمية البحث

اثرت الجائحة كورنا بشكل مباشر وغير مباشر على قطاع التعليم الجامعي والذي انعكس بشكل واضح على التخطيط وادارة الموارد البشرية بهذا القطاع ومعالجات هذا الموضوع ما بعد جائحة.

اشكالية البحث

مر العالم وما يزال بأزمة استثنائية انعكست على كل القطاعات ومنها قطاع التعليم الجامعي هي جائحة كورونا من هنا انبثقت اشكالية البحث المتمثل بالسؤال الرئيسي ما تحديات التخطيط لتعليم ما بعد جائحة كورونا والذي تفرع منه محورين:

أ. ما هو دور التخطيط الجامعي ما بعد الجائحة

ب. ما هي التحديات التي تواجه التخطيط الجامعي ما بعد الجائحة

اهداف البحث

يهدف البحث الى الآتي:

1. التعرف على دور التخطيط الجامعي ما بعد الجائحة
2. معرفة القدرة على مواجهة تحديات التخطيط لما بعد الجائحة

منهج البحث

تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي للبحث

هيكلية البحث

تم كتابة البحث من مبحثين، المبحث الاول التخطيط العملياتي للتعليم الجامعي ما بعد جائحة كورونا اما المبحث الثاني تناول التحديات والمخاطر والمعالجات لعملية التعليم ما بعد جائحة كورونا. والتوصيات والخاتمة.

المقدمة

تسببت جائحة كورونا بإحداث خلل في المنظومات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية كما وأثرت على السلوك والتقاليد والعادات للفرد وكان قطاع التعليم أحد القطاعات التي تأثرت بهذه الجائحة مما سببت أرباك بالعملية التعليمية. لذا فأن أعداد الأنسان على النمو الذي يؤهله لان يكون فاعلاً في مجتمع المعرفة يحتاج الى نظام تعليمي يواكب التطورات التي تحدث في عالم بلا حدود. مما جعل الدول ان تستدرك هذه الحقيقة واخذت توجه مساعيها نحو الاصلاح الشامل وفق متطلبات التقدم العلمي والتقني. فنظام التعليم يعمل بمنظومه متكاملة فهو جزء من النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. وثمة علاقة وطيدة بين التعليم والتنمية المستدامة. فليس للتنمية أن تتحقق من دون نظام تعليمي متطور ذو جدوة عالية يعمل بكفاءة وفعالية من خلال جامعات مستدامة وبحكم رشيد، يستجيب لممارسات التنمية المستدامة وأهدافها في مواجهه التحديات والنظر لبناء الأنسان أخذ بنظر الاعتبار الشمول للتمكين والأبداع وتعزيز القدرات. من هنا سنتناول التخطيط العملياتي للتعليم الجامعي ما بعد كورونا وتحديات والمعالجات عملية التخطيط.

المبحث الاول

التخطيط العملياتي للتعليم ما بعد كورونا

توطئة

تتكوّن الإدارة من مجموعة من الوظائف الرئيسيّة وهي؛ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والتخطيط هو أهم وظيفة لأنّه الأساس الذي تُبنى عليه الوظائف الأخرى، والتخطيط هو وضع مخطط لتحقيق هدف معين من خلال تحديد الموارد والمهام والإجراءات والجداول الضروريّة لتحقيقه، بحيث يُعبر الهدف عن الغرض المستقبلي الذي تسعى المنظمة للوصول إليه وتحقيقه، وهذا يوضح الفرق بين الهدف والخطة؛ فالهدف يُحدد الغاية المستقبلية، بينما الخطة تُحدد الوسيلة المتبعة لتحقيقه. يشمل مصطلح التخطيط كلا الفكرتين من حيث أنّه يحدد أهداف المنظمة المستقبليّة ويحدّد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ويكون التخطيط عادةً من قبل مدير المنظمة؛ إذ يتنبأ بالمخاطر التي يُمكن أن تحدث بالمستقبل وهذا يُساعد على متابعة العمل لفترة أطول، كما تُساعد عملية التخطيط المدير على حل المشكلات وتطوير استراتيجيات لتسهيل العمل وإعداد المسار المناسب لتحقيق الهدف في النهاية.

التخطيط العملياتي (المفهوم - انواع التخطيط – المعوقات)

المفهوم

التخطيط العملياتي هو ذلك النمط من أنماط التخطيط الاستراتيجي، الذي تتعامل الخطط الناجمة عنه مع تنفيذ مشاريع وتغييرات محددة، بالإضافة إلى أي مهمات تشغيلية غير واردة في الخطة الاستراتيجية. ويتم فيه صوغ الافتراضات المهمة، والمقاييس ذات الصلة، والمبادرات الرئيسة التي تحتاجها المؤسسة للمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية. لكل إدارة في ضوء الخطة الاستراتيجية الكبرى.

أنواع التخطيط

تقسم الخطط الى التقسيمات الآتية:

أولاً: – الخطط طويلة المدى: وتكون دائما في المجتمعات التي تشعر باستقرار في أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذا ما يجعلها تتبع هذا النهج من الخطط، فرؤيتها في التخطيط رؤية بعيدة النظر، حيث تقل مدة الخطة فيها عن عشر سنوات، بل قد تمتد الى خمسة عشر عاماً وقد تصل الى عشرين عاماً مما يجعل هذه المجتمعات التي تتبع هذه الخطط او تتوسع في أهدافها، وتتميز هذه الخطط بمجموعة سمات أهمها:

(1) أنها تحدد وترسم الاتجاهات العامة لأي قطاع.

(2) أنها تساعد المسؤولين في توجيه الافراد حسب قدراتهم وإمكانياتهم ورغباتهم.

(3) أنها تشمل الخطط القصيرة المدى.

(4) أنها تربط النمو الاقتصادي بمراحله المختلفة وبذلك فهي تعمل على انسجامه وتكامله أيضا.

(5) أنها تربط خطط القطاعات بخطط التنمية الشاملة.

من عيوب هذه الخطط انها:

(أ) غير دقيقة في حساباتها وليست تفصيلية.

(ب) تهتم بالسياسة والاتجاهات العامة دون الاهتمام بطرق التنفيذ.

(3) تبني على افتراضات مما يجعلها تقع في كثير من الأحيان في الأخطاء.

(4) دائما متغيرة وليست مستقرة.

ثانياً: - الخطط قصيرة المدى: وهي خطط دائما تتبعها بعض الدول في حالة التحولات والتغيرات السريعة التي تلحق بها، فهي توضع لمعالجة أمور مختلفة وبشكل سريع، فتوضع لفترة تصل الى سنتين او ثلاث او أربع سنوات وقد تصل الى خمس سنوات وتتميز هذه الخطط بالآتي:

(1) انها أكثر اتصالا بالواقع من الخطط طويلة المدى.

(2) ان افتراضاتها وتنبؤاتها أقرب للصحة لان الرؤيا على المدى القصير أوضح من الرؤيا على المدى الطويل.

(3) أنها أكثر عناية بالتفاصيل.

(4) أنها أكثر دقة في تحديد احتياج للموارد البشرية.

(5) أنها تهتم برسم خطط البرامج للتنفيذ وتوزيعها على القطاعات.

ثالثاً: - الخطط متوسطة المدى: وهي خطط تلجأ إليها بعض الدول في حاجة ما إذا كانت ظروفها مستقرة الى حد ما، فهي ليست في حاجة ملحة الى تخطيط فوري وسريع مثلما هو في الخطط قصيرة المدى، او ان ظروفاً جدت فتؤجل خططها وتسندها إلى خطط طويلة المدى، فهذه الخطط تتوسط ما بين الخطط قصيرة المدى والخطط طويلة المدى، وهي عاده خمس سنوات ويطلق عليها الخطط الخمسية، كما أنها تتيح الفرصة لإجراء عمليات المتابعة والتنفيذ، وأيضا توزيع الميزانية بين القطاعات خلال سنوات الخطة.

معوقات التخطيط العملياتي

لكل عمليات التخطيط معوقات تقلل من كفاءتها بالتنفيذ لذا فأن معوقات التخطيط العملياتي هي:

1_نقص البيانات والإحصائيات.

2_نقص الأفراد المدربين على التخطيط العملياتي

3_الافتقار إلى الوعي التخطيطي.

4_عدم كفاءة أجهزة التخطيط المطلوبة للقطاعات.

5_الافتقار لوجود خطط بديلة.

6_تغير الظروف أثناء تنفيذ او قبل إعداد الخطة.

7_عدم توفر الموارد البشرية لتنفيذ الخطة.

8_قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة.

التحول الى الجامعات المستدامة

تسعى الجامعات في مختلف الدول الى تحسين أدائها بصورة مستمرة وأن يتصدر اسمها قوائم تصنيف الجامعات على المستوى العالمي، فالجامعة مؤسسة منتجة تعمل على زيادة رصيد المعرفة والاستفادة من التراث العلمي والانتاج الفكري من اجل تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءته الانتاجية وبناء مجتمع المعرفة. أن الوصول الى هدف الجامعة المستدامة تحدها العديد من التحديات والتي تؤثر على أداء في أداءها ناهيك عن التحول نحو الاقتصاد الرقمي الذي يعد من معطيات الثورة التكنولوجية الرابعة ومعها أصبحت الأساليب التقليدية في التدريس والبحث العلمي ولا تستطيع أي جامعة البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح إذا بقيت تحت الأفكار والخطط التقليدية. ولأجل الوصول الى قيود التحول وأليات التفكيك سنعتمد اسلوب SWOTفي تحقيق الهدف.

القوة

- توفر قاعدة البيانات ونظم معلومات حديثه في كافة الجامعات
- الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة لتحقيق ما يسمى بالقيادة المستدامة
- وجود البنية التحتية والمساحات المستجيبة للاستدامة
- تبني برامج أداره الجودة الشاملة والاعتمادية الأكاديمية
- وجود موقع الكتروني رسمي لكل جامعة وكلية متاح وسهل الاستخدام من قبل التدريسين والموظفين والطلبة.

الضعف

- مقاومة التغيير من قبل بعض من موظفي الجامعات
- تقليدية معايير تقويم المخرجات التعليمية (المنتج التعليمي)
- عدم وجود برامج تدريبية تتلاءم مع الاحتياجات المعرفية المعاصرة
- عدم تماسك مكونات الثقافة التنظيمية في معظم الجامعات
- عدم تغطية البنى التحتية في الجامعات لمتطلبات العملية التعليمية وخدماتها وخاصة في المجال الرقمي
- تقليدية هياكل الجماعات
- عدم تبني أنظمة التحفيز المعنوي والاعتباري لتشجيع أنشطة الاستدامة وأن وجدت فلا ترتقي الى مستوى الطموح في أكثر الجامعات
- الأنظمة الإدارية البيروقراطية
- قصور بنيوي في عملية الربط بين متطلبات سوق العمل المعاصر الرقمي والمنتج العلمي

- نقص التمويل اللازم لدعم أنشطة الاستدامة.

الفرص

- عقد اتفاقيات توأمة مع عدد من الجامعات العالمية الرصينة
- الاستفادة من المقارنة المرجعية مع الجامعات الرصينة لتطوير أسس تجربة التحول الى الجامعات المستدامة
- استقطاب الكفاءات العلمية المتاحة في سوق العمل العلمي
- توظيف البحوث العلمية والاستشارات لخدمة المجتمع وتطوره
- الاستفادة من الملكات التدريسية المدربة والمؤهلة لخوض تجربة التحول بنجاح
- استثمار المعرفة العلمية وتوظيفها في المجال التكنولوجي
- عدد مصادر الدعم والتمويل الجامعي الرسمي وغير الرسمي
- الاستفادة من الأنشطة البحثية والمعرفية للمنظمات العالمية في مجال التحول الى الجامعات المستدامة

التهديدات

- العولمة
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والتحول الى الاقتصاد الرقمي
- التغيرات المناخية
- هجرة الكفاءات العلمية
- الفجوة بين الجامعات من حيث أمكانيات الادارة والقيادة المستدامة على المستوى العالمي والإقليمي والوطني.

أليات التخطيط العملياتي للتعليم الجامعي ما بعد كورونا

من الدروس المستنبطة من أزمة جائحة كورونا انه تحدث على شكل موجات مما يتطلب التصدي له والتأهب والتكيف من خلال وضع الخطط بأليات للاستجابة السريعة لتقليل من تأثيرها السلبي متضمنه استحداث بروتوكولات العمليات .والتي تتضمن عند التخطيط العملياتي للتعليم الجامعي بعد جائحة كورونا استثمار جميع الوسائل المتاحة من توفر البنية التحتية في ايصال خدمات الأنترنيت بالإضافة الى دعم مقاطع الفيديو ،الدروس التعليمية ،المدونات ، والتسجيلات الصوتية وموارد الاخرى التي تستهلك قدراُ أقل من البيانات ،كما ان لشركات الاتصالات الدور الاكثر اهمية بتطبيق سياسات دعم خطط العمليات للتعليم الجامعي من خلال اعادة النظر للتعرفة السعرية للرسوم للمستخدمين من طلاب الجامعات مع رفع القدرات والمهارات الرقمية لدى للتدريسيين بالجامعات والتي تكسب لهم فهماً واضح للفجوات والتحديات المصاحبة عند استخدام التكنولوجيا بفعالية عند تعرض لأي طارئ مستقبلاً .

أليات التخطيط

يمكن اجمال أليات التخطيط العملياتي في الآتي:

1_اضفاء الطابع الرقمي على عمليات التعليم والتدريب لتحقيق أهداف التعليم

2_تحويل المواد العلمية بسرعه الى تنسيق مناسب للأنترنيت

3_أعادة التصميم لتسهيل خدمات مواجهه البيئة الجديدة وتوفير سياقات وأدوات أنظمة تدعم التعليم الرقمي

4_أعداد خطط بديله تساهم في معالجة الثغرات المستقبلية

5_أيجاد التوازن الأمثل بين التعليم الفردي والتعليم التعاوني لتعزيز الواقع الافتراضي

6_أعداد ورش عمل لتأهيل الطلبة قبل دخولهما الجامعات بتعلم الإلكتروني والحاسوب واللغة الإنكليزية لرفع القدرات وكفاءة الطلاب

7_الدعم المادي للبحث العلمي لجهود الكوادر الأكاديمية

8_العمل على أن يمتلك الطلاب والتدريسيين الحواسيب الذكية اسد فجوة التواصل للتعليم بشكل عام.

المبحث الثاني

تحديات ومعالجات عملية التخطيط العملياتي ما بعد كورونا

توطئة

من الطبيعي ان ترافق عملية التخطيط العملياتي تحديات عديدة والتي تؤثر بالتالي على الأداء فعملية تغيير طرق العمل قد تشكل تحولات جذرية بعملية التعليم والتدريب فصناعة السيناريو وبرامج المحاضرات والمناقشات من الطرق التقليدية الى الإلكترونية لابد من أن تصاحبها تحديات. تحتاج الى معالجات للوصول الى تحقيق الأهداف.

تحديات واجهت التعليم الجامعي اثناء جائحة كورونا

ألقت جائحة كورونا بظلالها على قطاع التعليم أذ دفعت المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية لاغلاق ابوابها لتقليل فرص انتشار المرض والذي أثر بالتالي على العاملين بهذا القطاع وبشكل خاص الطلبة بجميع المراحل.

1- شكلت جائحة كورونا استهدافا لخلخلة المصداقية الراسخة في إدراك المجتمع لكفاءة المنظومات التربوية والتعليمية واستدامة أدوارها فهدت بشكل أساسي ما تؤديه الجامعة من وظائف تعليمية وتربوية وفي ظل ذلك واجهه التعليم العالي مجموعة من المشاكل كما في الجدول الآتي:

المشكلة	جذور المشكلة
• محدودية البنى التحتية الرقمية وضعف الجاهزية الرقمية	1. قلة مختبرات الحاسوب في الجامعات والكليات الحكومية والأهلية 2. غياب الأولويات للتعليم الرقمي في الموازنة الاستثمارية للجامعة 3. ضعف وجود المستلزمات التعليمية الرقمية القاعات الدراسية 4. ضعف ثقافة الحوكمة الإلكترونية للقيادات الجامعية 5. حدودية المنصات الرقمية في الجامعات 6. ضعف التدريب في تنمية مهارات التعليم الرقمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات
• ضعف نظم الاندماج الرقمي للطلبة في الجامعات الحكومية والأهلية	1. محدودية المنصات الإلكترونية 2. ارتفاع كلفة الأنترنيت 3. انقطاع التيار الكهربائي 4. قلة وعي الطلبة بأهمية بناء المهارات الرقمي 5. غياب دورات الحاسوب والمهارات المخصصة للطلبة 6. محدودية الدروس التعليمية الرقمية الحيه

2- أن عدم المواجهة بشكل مباشر بين الطلبة والتدريسيين في التعليم عن بعد، أدى إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه عملية التفاعل ما بين الطلبة أنفسهم من جهة والطلبة والهيئة التدريسية من جهة أخرى، مما شكل ضعفاً في عملية

الفهم لدى الطلبة. إضافة إلى تكوين تصورات بديلة للتصورات الصحيحة عن المتوقع من الدروس الإلكترونية وبالتالي عدم وجود تغذية راجعة فورية

3- ضعف الثقافة التكنولوجية وضعف القدرة لدى بعض الطلبة في استخدام خدمات الأنترنيت في التعليم
4- تبعثر الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وضبابية سياقات العمل فيها

التحديات التي تواجهه عملية التخطيط العملياتي

تواجهه عملية التخطيط للتعليم العديد من التحديات والتي يمكن اجمالها في الآتي:

1_قلة وضعف الكوادر الفنية باستخدام البرامج الرقمية

2_تضارب تنظيم التوقيتات عند اعداد جداول المحاضرات

3_قلة المختبرات والتدريب الميداني

4_ضعف فرص التنافس للمنصات الرقمية

5_ضعف في تحديث تصاميم البرامج

6_محدودية الدعم لحل المشاكل التقنية

7_قلة المواقع البديلة للتنقل عند الطوارئ

8_عدم استقرار التيار الكهربائي

9_النمو السكاني المتسارع وضعف استجابة التخطيط لهذه الزيادة وعدم ملائمة التخطيط لهذا النمو

10_ضعف مخرجات وزارات التربية وتدني مستويات كفاءتها

11_التقاعد المبكر للكفاءات العلمية

12_ماتزال أعداد كبيرة من الجامعات خارج التصنيفات العالمية بسبب الازمات المتلاحقة

13_لايحظى البحث العلمي بأي اهتمام من حيث التمويل

14_تغيير الثقافة المجتمعية بالتركيز على التعليم المولد لفرص العمل.

المعالجات

شهد التعليم ما بعد كرونا محاولات عديده لتطوير عملية التعليم متضمنه برامج التعاليم وطرق التدريس ورفع القدرات للموارد البشرية بما يتلاءم وتحقيق الهدف الرابع من اهداف التنمية المستدامة (التعليم الجيد) ان الهدف الأساس للنظام التعليمي هو تأمين فرص تعليمية عالية الجودة تتناسب مع الطموحات المرجوة والتي تستجيب لحاجات سوق العمل الحالية والمستقبلية. لذا فأن معالجات التحديات لخطط التعاليم يمكن اجمالها بالآتي:

1- تطوير جودة التعليم والتعلم والمهارات والقيم
2- تكافؤ الفرص التعليمية للجميع
3- تعبئة الجهود والموارد البشرية بشكل الاستجابة للممارسات التعليمية المستدامة وعلى وفق نهج الأداء
4- الاستجابة لمتطلبات سوق العمل وديناميكيتاها المتغيرة
5- تنمية التفكير الابداعي والنقدي
6- تأمين المتطلبات اللوجستية لتحقيق أهداف التعليم

7- استثمار الخبرات خارج الخدمة لتعزيز خطط التعليم
8- تشجيع العاملين بالمؤسسات التعليمية لاستخدام التعليم الإلكتروني لمواجهه الازمات
9- معالجة الضعف الحاصل في الاهتمام باللغة العربية فضلا عن اللغات العالمية
10- تطوير الكوادر التعليمية وقياداتها وصولاً الى إنضاج الخطط المستقبلية وترصينها وتطويرها لمواكبة المستجدات والمتغيرات في العملية التربوية والتعليمية
11- الاخذ بنظر الاعتبار لمعالجة كل التحديات التي ذكرت في أعلاه

الخاتمة

لقد فرضت جائحة كورونا ضغوط على الموارد المالية والبشرية والتي ادت الى اجبار المجتمعات للأغلاق مؤسساتها التعليمية مما جعلنا ان نسارع إلى تعديل الخطط والانتقال من الخطط التقليدية إلى الخطط الرقمية من خلال التفكير بالخطط العملياتية لمواجهة الازمات مستقبلاً باعتبار التخطيط إحدى وظائف الإدارة الرئيسيّة وأهمها، بحيث تُنفّذ الوظائف الأخرى على أساس وظيفة التخطيط، وتُحدد هذه الوظيفة أهداف المنظمة المستقبليّة وتُحدد الوسائل الضرورية لتحقيقها وتضع عدّة بدائل لاختيار المسار الأفضل لتحقيق هذه الأهداف لتتلاءم مع خطط التنمية المستدامة ،بتنبؤها بالتحديات والأخطار المستقبليّة وتضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها .

المراجع

حسن، زهرة (2022) **واقع التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية بعد جائحة كورونا.** كلية المستقبل – جامعة بابل.

قويجيل، رزوقي (2021) **تحديات التعليم الإلكتروني في ضل توفر الامكانيات الراهنه.** جامعة بسكرة – الجزائر 2021/9/18

مركز البيان للدراسات والتخطيط (2020) **مقاربات نقدية ورؤى استشرافية.** وزارة التعليم العالي في العراق.

العيسى، عبد الرزاق عبدالجليل (2020) **واقع وتحديات التعليم العالي في العراق.** بغداد.

موجز سياساتي (2020) **التعليم اثناء جائحة كوفيد 19 وما بعدها** / الامم المتحدة.

سليفيا جولار ارتال (2023) **التعليم بعد جائحة كورونا** / شعبة التعليم والابحاث العامة لدى البنك الاوربي للاستثمار.

جاسم، رؤيى(د.ت) **اثر التعليم الرقمي على التحصيل العلمي للطالب (دراسة تحليلية)** / كلية الرشيد الجامعة

سمير مهدي كاظم (2021) واقع التعليم عن بعد في الجامعات العراقية في ضل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلبة / رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط –الأردن.

Defining Planning", CliffsNotes,."What is meant by Planning and Management", Freie Universitat

https://mawdoo3.com

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا (من وجهة نظر خبراء المجال)

Challenges Facing Human Resources Management in Light of Automation and Artificial Intelligence Technologies after Covid-19 Pandemic (From the View Point of Field Experts)

إعـــداد

د. ماجد عطاالله حمايل

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

mhamayil40@gmail.com

و

أ. وصال ماجد يعقوب

وزارة المالية - فلسطين

wisalyacoub93@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح خارطة طريق وإطار مفاهيمي لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا في ظل التطورات الاستثنائية للأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

استخدمت المنهجية المدمجة لتحقيق أهداف الدراسة. تمت المراجعة المعمقة للأدبيات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة. جمعت البيانات الكمية والنوعية من خلال المقابلات المباشرة مع عينة قصدية مكونة من خمسة عشر خبيراً مختصا في مجال الدراسة في فلسطين. استخدمت برمجية تحليل البيانات الكمية والنوعية MAXQDA لتحليل البيانات وترميزها للوصول إلى إجابة معمقة لأسئلة الدراسة وأهدافها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة الاهتمام بالتحديات التي نتجت عن الدراسة. وأوصت بتبني خارطة الطريق والإطار المفاهيمي المقترحين؛ اللذان يوفران قاعدة بحثية وإطاراً قابلاً للتطبيق لمواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في فلسطين في ظل التطور المتسارع في تقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأتمتة، كورونا، الذكاء الاصطناعي، خارطة الطريق، الإطار المفاهيمي.

Abstract

This study aimed to propose a roadmap and a conceptual framework to address the challenges facing human resource management after Covid-19 Pandemic pandemic in light of the exceptional development of automation and artificial intelligence technologies.

The mixed method approach used to achieve the objectives of the study. The literature and research related to the subject of the study thoroughly reviewed. Quantitative and qualitative data were collected through direct interviews with an Intentional sample of fifteen experts specialized in the field of study in Palestine. MAXQDA quantitative and qualitative data analysis software used to analyze and code the data to reach an in-depth answer to the study's questions and objectives.

The study concluded a set of results, including: The need to pay attention to the challenges that resulted from the study. The study recommended adopting the proposed roadmap and conceptual framework; which provide a research base and an applicable framework to meet the future challenges facing human resource management in Palestine in light of the rapid development of automation and artificial intelligence technologies.

Keywords: HRM, Automation, Corona, Artificial Intelligence, Roadmap, Conceptual Framework.

المقدمة

لقد هز COVID-19 بشكل كبير جميع مناحي الحياة وخلق بيئة معقدة وصعبة للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية، مما تطلب البحث عن حلول إبداعية لضمان استمرارية المؤسسات ما بعد جائحة كورونا (Hamouche, 2021).

ومن جانب آخر بدأت تأثيرات تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته تظهر بشكل واضح على القوى العاملة. وهناك من يرى إلى احتمال استحواذ الأتمتة أو الذكاء الاصطناعي على جوانب كبيرة من القوى العاملة الحالية، لتمحو مجموعات كاملة من المهن وتجعل العديد من الوظائف من الماضي. وهناك من يرى هذه التوقعات بعيدة كل البعد عن الواقع. فيما يرى فريق ثالث أن التقنيات الحديثة ومنها تقنيات الذكاء الاصطناعي سوف تسمح باقتحام مجالات عمل جديدة يكون فيها المهارات للقوى البشرية هي الأهم والأبرز.

ومع الانتشار الواسع للأتمتة والذكاء الاصطناعي وتقنياته في مختلف المجالات ومنها وظائف إدارة الموارد البشرية، وقدرة هذه التقنيات الاستثنائية، جعل العام أمام جملة من التحديات وجب البحث في طبيعتها بغية استكشافها ومحاولة الاستفادة منها لتحقق رفاهية الإنسان.

وعليه فإن مستقبل نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS) تغير بشكل جذري من خلال ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة. بينما نمضي قدمًا في عالم ما بعد كورونا، يجب أن تكون إدارات الموارد البشرية على استعداد لمواجهة التحديات الجديدة التي تطرحها هذه التقنيات.

خلفية الدراسة ومشكلتها

تعقدت بيئة الأعمال خلال السنوات القليلة الماضية حيث تزامن هذا التعقيد والغموض مع الاضطرابات الجيوسياسية، والثورة الصناعية الرابعة، واضطرابات أسواق الأوراق المالية، مع النمو المتسارع في عدد السكان عالميا. كل هذا اثبت أننا أمام عالم جديد، وبيئة عمل جديدة آخذة في التشكل. ومن المفاهيم الحديثة في الإدارة مفهوم VUCA أو «فوكا»، (Vitality) التقلب (Uncertainty) عدم اليقين، (Complexity) التعقيد (Ambiguity) الغموض (جراد، 2020).

من هنا جاءت هذه الدراسة بهدف دراسة التحديات المستقبلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا في ظل ما يواجهه العالم من تعقيد وغموض وتقلب وعدم اليقين. وانطلاقاً مما ذكر تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا من وجهة نظر خبراء المجال؟**

بالنظر إلى أهداف الدراسة ومنهجيتها، يرى الباحثان أن هذه المراجعة المنهجة توفر تقييمًا صارمًا للإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية التالية:

1- ما التحديات المستقبلية التي تواجه تطبيق الأتمتة والذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التوظيف، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) ما بعد جائحة كورونا من وجهة نظر خبراء المجال؟
2- ما خارطة الطريق المقترحة لمواجهة التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا؟
3- ما الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework) لمواجهة التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة كونها تبحث في أكثر الموضوعات أهمية في ظل الانفجار المعرفي والتقني الذي أحدثته تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية بعد جائحة كورونا.

الأهمية العملية التطبيقية: تنبع أهمية الدراسة من كونها تقدم إطار عملي تطبيقي يمكن أن ترشد ممارسي ومطوري الأنظمة إلى احتياجات إدارة الموارد البشرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة ثورة الذكاء الاصطناعي.

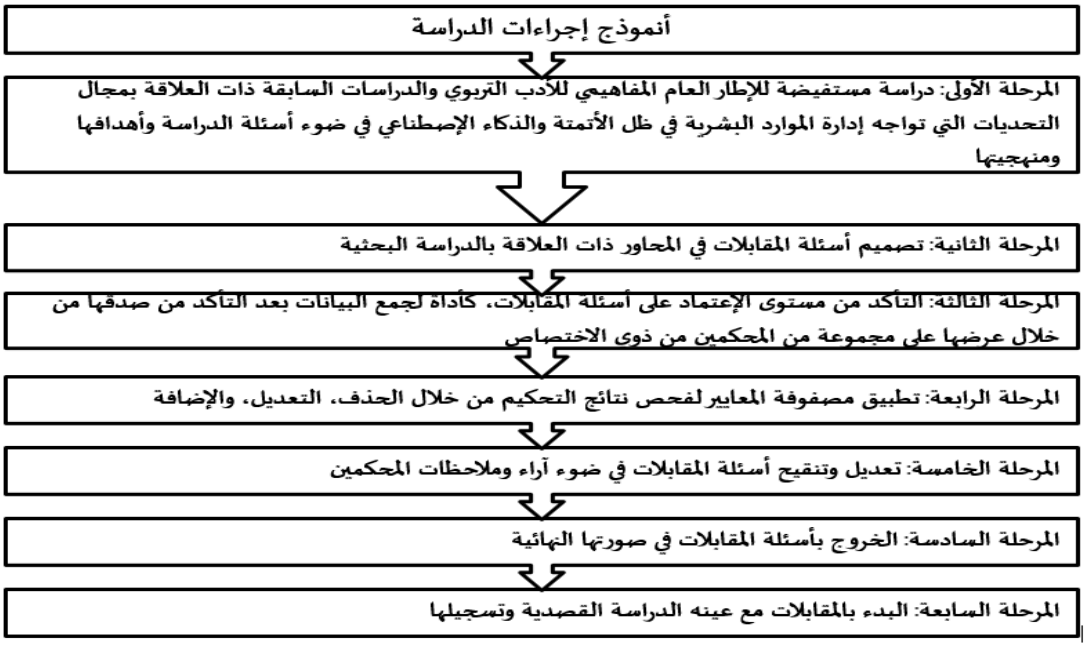
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه من خلال سعيها لتحقيق الأهداف التالية:

1- المساهمة في الربط بين الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال البحث في الأدبيات ذات العلاقة.
2- البحث في التحديات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية ونظمها عالميا وفي سياق تقنيات الأتمتة الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر خبراء المجال، بعد جائحة كورونا.
3- اقتراح خارطة طريق لمواجهة التحديات المستقبلية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في سياق وظائف الموارد البشرية.
4- تطوير إطار مفاهيمي (Conceptual Framework) مقترح لدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) في وظائف إدارة الموارد البشرية.

منهجية الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم الباحثان المنهجية المدمجة Mixed-Method Approach القائمة على المراجعة المعمقة للأدبيات والأبحاث ذات العلاقة من مختلف المراجع والمصادر. للوصول إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي،
استخدم الباحثان المقابلة كأداة لجمع البيانات؛ للإجابة على أسئلة المقابلة المكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة، إضافة إلى الأسئلة المفتوحة شبه المنظمة. استخدمت الدراسة أسس ومفاهيم النظرية المجذرة (Grounded Theory) لجمع وتحليل البيانات لتطوير خارطة طريق ونموذج مفاهيمي يمكن الاعتماد عليه لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة والذكاء الاصطناعي من وجهة نظر خبراء المجال. وبعد أن حدد الباحثان عينة الدراسة وأسئلة البحث، تم جمع البيانات من خلال المقابلات، وترميزها باستخدام الترميز المفتوح، والترميز الانتقائي، وتم مقارنة البيانات لتحديد الأنماط والعلاقات. توصل الباحثان إلى النتائج لتفسير الأنماط والسمات والعلاقات المحددة في البيانات. اعتمدت المقابلات مع خبراء المجال على الأسئلة شبه المركبة، وهو يتيح للباحث المزيد من الحوار مع عينة الدراسة، مما أثرى الدراسة، واسهم في الاستفسار عن الكثير من المعلومات التي من الصعب الحصول عليها من خلال الاستبانة أو الأسئلة المغلقة، والتي وصلت مدتها ما يقرب من 10 ساعات مسجلة.

مجتمع وعينة الدراسة: بحسب اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (Pita.ps) فأن عدد الشركات الفلسطينية المسجلة المختصة بالتكنولوجيا هي 140 شركة منها 26 شركة ذات العلاقة بتطوير نظم الموارد البشرية، وعليه سيتكون مجتمع الدراسة من (26) شركة، وحجم العينة سيتكون من (15) شركة، استخدمت العينة القصدية التي تمثل خبراء المجال في الشركات المتخصصة في نظم الموارد البشرية.

أنموذج إجراءات الدراسة: تكَون أنموذج إجراءات الدراسة من سبع مراحل طبقها الباحثان وصولاً إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها، للوصول إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي. ويوضح الشكل (1) أنموذج إجراءات الدراسة:



شكل 1: أنموذج إجراءات الدراسة المصدر: الباحثان

الإطار المفاهيمي التطبيقي والدراسات السابقة

تصنيفات نظم المعلومات البشرية: تصنف نظم معلومات الموارد البشرية تباعاً لوظائفها إلى التالية:

1- **HRMS (Human Resources Management System):** نظام يركز على أنشطة الموارد البشرية مثل الرواتب، المزايا، تتبع الوقت، الحضور، وإدارة معلومات الموظفين.
2- **HRIS (Human Resources Information System):** نظام يركز على إدارة القوى العاملة، وكشوف الرواتب، الحفاظ على معلومات الموظفين المفصلة، تسهيل ضبط السجلات وإعداد التقارير بشكل دقيق.
3- **HCM (Human Capital Management):** نظام يستخدم لإدارة وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك اكتساب وإدارة المواهب، تقييم الأداء، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
4- **ERP (Enterprise Resources Planning):** هو حل برمجي شامل يغطي وظائف الأعمال المختلفة بما في ذلك الموارد البشرية والتمويل وإدارة سلسلة التوريد وغيرها، ويدخل الذكاء الاصطناعي في الأنظمة المكونة له. (Oracl, 2022)، ويتضح مما ورد أعلاه أن HRMS هو أبسط الأنواع، بينما HRIS يركز على بيانات الموظفين، أما HCM هو أحد الحلول الأوسع للموارد البشرية، فيما يستخدم ERP في المؤسسات متعددة الوظائف.

فإدارة الموارد البشرية في سياق الأتمتة والذكاء الاصطناعي هي: إدارة الموارد البشرية بأفضل الإجراءات والسياسات التي تعتمد على استخدام الأتمتة والذكاء الاصطناعي للتخطيط للموارد البشرية والإستقطاب والإختيار وتحسين عمليات

التوظيف وتحليل الأداء وتطوير خطط التدريب والتطوير اللازمة لتطوير مهارات الموظفين. فأنظمة إدارة الموارد البشرية أصبحت تواجه تحديات كبيرة أفرزتها جائحة كورونا. كورونا هو مصطلح يُستخدم عادةً للإشارة إلى فيروس كورونا المستجد (COVID-19) الذي ظهر لأول مرة في مدينة ووهان بمقاطعة هوبي في الصين في ديسمبر 2019. وقد انتشر الفيروس بسرعة كبيرة في جميع أنحاء العالم في غضون شهور قليلة، وأصبحت الجائحة العالمية لفيروس كورونا واحدة من أكبر التحديات الصحية والاقتصادية والاجتماعية التي واجهت العالم.

الأتمتة والذكاء الاصطناعي المفهوم والعلاقة: تعددت مفاهيم الأتمتة والذكاء الاصطناعي تبعا لسياق استخدامهما، ومن خلال المراجعة المستفيضة تبين أن **الأتمتة في سياق الموارد البشرية** هي عملية تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال تحرير الموظفين من المهام اليدوية المملة والمتكررة، والسماح لهم بالتركيز على المهام المعقدة.

أما الذكاء الاصطناعي في سياق الموارد البشرية فهو العلم الذي يستطيع اتخاذ القرار المطلوب عندما يتطلب الأمر ذلك، وبذلك يمكن أن يشارك إدارة الموارد البشرية في عمليات مهمة يقوم بها الإنسان مثل التخطيط للموارد البشرية، الإستقطاب والاختيار، التوظيف، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقديم تحليلات وتنبؤات استراتيجية للقوى العاملة، مما يساعد في أتمتة الموارد البشرية وبالتالي في تخفيف عبء موظفي الموارد البشرية، مما يسهم في تقليل الأخطاء البشرية في معالجة بيانات الموظفين الكبيرة. يرى الباحثان أن الأتمتة والذكاء الاصطناعي (AI) يرتبطان ارتباطا وثيقًا في سياق إدارة الموارد البشرية حيث يؤثر كلاهما على طريقة أداء وظائف الموارد البشرية. تشير الأتمتة إلى استخدام التكنولوجيا لأداء المهام التي كان يقوم بها البشر سابقًا، بينما يتضمن الذكاء الاصطناعي استخدام الخوارزميات والتعلم الآلي لاتخاذ القرارات والتنبؤات بناءً على البيانات.

تقنيات الذكاء الاصطناعي ووظائف الموارد البشرية

أولا: الذكاء الاصطناعي في تخطيط الموارد البشرية: من استخدامات الذكاء الاصطناعي في التخطيط: إدارة المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، التنوع والإنصاف والتخطيط الشامل.

ثانيا: الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والاختيار: من خلال معلومات ملفات التعريف في وسائل التواصل الاجتماعي، وسجلات الوظائف السابقة والمؤهلات التعليمية واستناداً إلى الوصف الوظيفي المطلوب، يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي الوصول إلى المرشح المناسب من خلال عمليات بحث غير منحازة أو متأثرة بالصور النمطية للعرق أو الجنس أو الدين. كما يقلل الذكاء الاصطناعي من التكلفة التي تنفق على إعلانات الوظائف.

ثالثا: الذكاء الاصطناعي في التوظيف: تُستخدم خوارزميات الذكاء الاصطناعي في اختيار الموظفين المناسبين، من خلال تحليل الشخصية والخبرات الشخصية للمرشحين، وذلك يؤدي إلى وضع توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب (سناجلة، 2021).

رابعا: الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير: هناك العديد من البرامج الذكية التي تساعد على دراسة الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين، هذه البرامج قد تشمل التحليل الذكي للبيانات الوظيفية والتقديرات الشخصية، وإدارة التدريب والتطوير، وإدارة الأداء وتطوير المهارات منها: Moodle، Open edX، إدراك، وغيرها.

خامسا: الذكاء الاصطناعي في التقييم: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل بيانات أداء الموظف وتقديم رؤى حول مجالات التحسين، مما يساعد المديرين على تحديد أهداف أكثر وضوحا وقابلة للتحقيق.

التحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة والذكاء الاصطناعي

أدى الاستخدام المتزايد للأتمتة والذكاء الاصطناعي (AI) إلى إحداث تغييرات كبيرة في مكان العمل. في حين أن الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي قد جلبت العديد من الفوائد، فقد أدخلت أيضًا تحديات جديدة لوظيفة الموارد البشرية.

تعددت الدراسات ذات العلاقة بتحديات وفرص الذكاء الاصطناعي، ومنها: دراسة Qun Liu (2022)، دراسة Ashish Malik (2022). فالتحديات التي تواجه الذكاء الاصطناعي وتطبيقه في مؤسساتنا كثيرة ومتشعبة، ومنها: التحديات المنهجية، التحديات الاجتماعية، والتحديات التكنولوجية حاجي (2022).

الدراسات السابقة

الذكاء الاصطناعي (AI) هو مجال سريع التطور وله تاريخ غني من البحث والتطوير. وفيما يلي بعض من الدراسات السابقة حول الذكاء الاصطناعي التي تم الاسترشاد بها في هذه الدراسة:

- **دراسة QunLiu (2022):** بعنوان "فرص وتحديات الذكاء الاصطناعي لإدارة المؤسسات"
- **دراسة Ashish Malik (2022):** بعنوان " الذكاء الاصطناعي - تحديات وفرص إدارة الموارد البشرية الدولية"
- **دراسة Chauhan (2022):** بعنوان" المعايير والأخلاق والآثار القانونية وتحديات الذكاء الاصطناعي"
- **دراسة القحطاني (2022):** بعنوان "واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته"
- **دراسة Peter Cappelli (2019):** بعنوان " الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص.
- **دراسة Michailidis (2018):** بعنوان "تحديات الذكاء الاصطناعي في ممارسات توظيف الموارد البشرية"
- **دراسة البراشدية (2021):** بعنوان "ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا، الفرص والتحديات"
- **دراسة Hamouche (2021):** بعنوان "إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا والتداعيات والتحديات والفرص والتوجهات التنظيمية المستقبلية"

التعقيب على الدراسات السابقة: تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، حيث توصلت هذه الدراسات إلى جملة من النتائج التي ساعدت الباحثان في إثراء دراستهما، بالإضافة إلى استخلاص بعض النتائج التي توصلا إليها.

تميزت الدراسات الأجنبية بتناولها لموضوع الدراسة بشكل مباشر، ووجود دراسات عديدة، وتناولها الموضوع من عدة محاور مختلفة، كان هناك إجماعا من الدراسات الأجنبية بضرورة إجراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع والتركيز على أهميته للموارد البشرية بغرض تحقيق مزايا عديدة، كما أنها ركزت على أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية، توصلت الدراسات الأجنبية إلى وجود العديد من التحديات والكثير من التعقيد والتخوف من استخدام تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

أما بالنظر الى الدراسات العربية كانت متنوعة المواضيع، فعلى الرغم من عددها القليل، إلا أنها كانت ذات فائدة كبيرة لموضوع الدراسة، وتبرز مدى اهتمام الموارد البشرية بمواكبة التغيرات المتسارعة الناتجة عن الثورة التكنولوجية والذكاء الاصطناعي، وكيفية مواجهة التحديات المعاصرة المرتبطة بالموضوع، ووجود حلول لبعض العوائق الأخلاقية المرتبطة بتطبيق الذكاء

الاصطناعي، كما أن أغلب الدراسات توصلت إلى إمكانية استبدال الوظائف الإدارية الروتينية بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وكان هناك العديد من التوصيات لإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بهذا الموضوع.

عرض نتائج الدراسة

التحديات التي تواجه أتمتة العمليات وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في دوائر الموارد البشرية من وجهة نظر الخبراء.

أظهرت نتائج WordCloud مجموعة من التحديات التي تواجه أتمتة العمليات وتطبيق تقنيات الذكاء الإصطناعي في دوائر الموارد البشرية، يتضح من النتائج أن التحديات التي تواجه الأتمتة بمفهومها البسيط قليلة جداً مقارنة بتحديات الذكاء الإصطناعي. بالنسبة إلى تحديات الذكاء الإصطناعي أظهرت النتائج أنها كبيرة ومتشعبة ويمكن إجمالها بناء على إجابات خبراء المجال في الاستجابات التالية:

شكل 2: تحديات تطبيق الأتمتة والذكاء المصدر: الباحثان

"أكبر تحديا يواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي هو أن حجم المنشآت الصغير نسبياً مقارنة بالشركات العالمية مما يدعو إلى عدم الاستثمار في الذكاء الاصطناعي كما أن أغلبية الشركات في السوق الفلسطيني شركات عائلية أو خاصة والقرار يتبع لصاحب الشركة لهذا يسيطر عليها الخوف من التغيير وفقدان الصلاحيات" (الخبير1).

" هناك بعض الشركات ما زالت تعمل في بيئات عمل قديمة وأنظمتها تعمل في بيئة سطح المكتب وغير متاحة من خلال الويب أو الهواتف الذكية، وأن التحديات التي تواجه بعض الشركات في تطوير أنظمة الموارد البشرية هي التكلفة المادية المترتبة على ذلك، وعدم وجود بيئة تشريعية وقانونية لتنظيم الذكاء الاصطناعي في فلسطين" (الخبير13).

إسهام الذكاء الاصطناعي في تغيير بيئة الأمن السيبراني لوظائف إدارة الموارد البشرية؟

أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي سوف يساعد الموارد البشرية في المجالات التالية: الحماية، والخصوصية، والمساهمة في التصدي للاختراقات، والهجمات السيبرانية.

شكل 3: بيئة الأمن السيبراني المصدر: الباحثان

الحماية: أظهرت النتائج حسب رأي الخبراء أن للذكاء الاصطناعي دورا حاليا ومستقبليا في حماية وتأمين وتشفير البيانات مما يسهم في منع اختراق الشبكات وبالتالي المساهمة في الحماية الكلية لبيانات الموارد البشرية بشكل خاص والبيانات المتعلقة بالمؤسسات بشكل عام.

" سيسهم الذكاء الاصطناعي وتقنياته في حماية وتشفير البيانات مما يصعب على المخترقين الوصول اليها" (الخبير13 ، 15).

الخصوصية: أظهرت النتائج أن الخصوصية تقع في المستوى الثاني وأنها من الأولويات المهمة في عالم اليوم.

"الخصوصية عالم واسع يجب الاهتمام والتركيز عليه ونشر ثقافة الخصوصية بين أفراد القوى العاملة في المؤسسات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام لأن الذكاء الاصطناعي قد يهدد الكثير من الأشخاص من خلال مراقبته لهم" (الخبير12 ، 15).

الهجمات والاختراقات: أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تطور برمجيات الذكاء الاصطناعي والهجمات والاختراقات التي من الممكن أن تتعرض لها أنظمة الموارد البشرية.

"تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي ستكون قادرة على حماية الأنظمة والشبكات والبرامج ضد الهجمات بشكل فعال وسيكون لها دور كبير في مساعدة الموارد البشرية لتخطي هذه الهجمات" (الخبير10 ، 12).

ما المطلوب عمله لمواجهة التحديات المستقبلية لتطبيق الأتمتة والذكاء الاصطناعي في دائرة الموارد البشرية

يرى خبراء المجال أن متابعة العلوم الجديدة وأخذ دورات متخصصة بالذكاء الاصطناعي سوف يقلل من هذه التحديات، كما أنه يجب دعم الشركات الصغيرة والكبيرة التي تستخدم هذه الأنظمة من الجانب الحكومي والأكاديمي ورؤوس الأموال، ويجب التوعية والتثقيف، وتوفير الأدوات والتدريب من قبل مصممي

شكل 4: مواجهة التحديات المصدر: الباحثان

"التدريب على المعرفة المتخصصة في الذكاء الاصطناعي، تطوير أنظمة خبيرة، دعم حكومي، اتفاقيات مع الشركات الكبيرة، تعزيز المناهج وتحدثها في كافة المؤسسات التعليمية" (الخبير4).

" إيجاد آليات لدعم المشاريع الناشئة، ونشر ثقافة التطوير المهني، إنشاء مرجعية وطنية للذكاء الاصطناعي، ربط الذكاء الاصطناعي باحتياجات المواطنين، ربط الذكاء الاصطناعي بإطار عمل متكامل" (الخبير6).

التعقيب على النتائج وتفسيرها

من خلال **ما توصلت إليه الدراسة من خلال المقابلات مع خبراء المجال في تطوير أنظمة الموارد البشرية في فلسطين، ومراجعة للأدب التربوي** توصلت الدراسة إلى أن الأتمتة والذكاء الاصطناعي يمثلان تحديا للمؤسسات، لكن هذه التحديات قد تختلف في طبيعتها ونطاق استخدامها. **فالأتمتة** تتحدى القوى العاملة بشكل أساسي، بينما يتحدى الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر عملية صنع القرار والمخاوف الأخلاقية. كلاهما يمكن أن يؤدي إلى فقدان المهارات والمعرفة البشرية، لكن **الذكاء الاصطناعي** لديه القدرة على تحسين الكفاءة واتخاذ القرار في وظائف الموارد البشرية، ولكن قد يكون لديه القدرة على إدامة التحيز والتمييز، وعليه يجب على المنظمات النظر في العواقب السلبية المحتملة لكليهما، من خلال وجوب تبني وتنفيذ اللوائح

والمبادئ التوجيهية الأخلاقية للأتمتة والذكاء الاصطناعي على مستوى الدول، للتخفيف من هذه المخاطر وضمان التطوير والاستخدام المسؤول لهذه التقنيات، خصوصا في الذكاء الاصطناعي الخارق (Super AI) الذي يتفوق الذكاء الاصطناعي فيه على البشر.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته

ما التحديات المستقبلية التي تواجه تطبيق استخدام الأتمتة والذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التوظيف، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) ما بعد جائحة كورونا من وجهة نظر خبراء المجال؟

من خلال ما توصلت إليه المراجعات الأدبية لموضوع الدراسة، ومن خلال إجابات خبراء المجال في على الأقسام: الرابع، والخامس والسادس: توصلت الدراسة إلى للذكاء الاصطناعي مستويات في التطبيق حسب وجهة نظر (خبير 12)، وهذه الأنواع هي:

- **الذكاء الضعيف** (Narrow AI)**:** تنفيذ مهمة واحدة أو مجموعة من المهام المحددة، مثل التعرف على الصور أو النصوص، الاستجابة التلقائية للرسائل الصوتية، جمع البيانات، أرشفة المستندات، معالجة الفواتير. يعتبر الذكاء الضعيف هو الشكل الأكثر انتشاراً من الذكاء الاصطناعي في الوقت الحالي.
- **الذكاء التوليدي** (Generative AI): يتعامل مع العديد من المهام المختلفة بمهارة مماثلة للإنسان. ويعتمد الذكاء القوي على تطوير نماذج تعليم آلي قادرة على تعلم وتكييف أنفسها مع مجموعة واسعة من البيانات والمعلومات، كتابة الأبحاث والمقالات، كتابة البرامج الحاسوبية بمختلف اللغات.
- **الذكاء الخارق** (Super AI): يتفوق بشكل كبير على القدرات العقلية البشرية في كافة المجالات، ويمتلك القدرة على تعلم الذات وتطوير ذاته بشكل مستمر. توصلت الدراسة إلى أن مراجعات الأدب التربوي كشفت عن بعض التحديات المستقبلية للذكاء الاصطناعي والبعض الآخر كشف عنها خبراء المجال، ويمكن إجمالها في التالي:

1. **الذكاء الاصطناعي قد يصبح من أكبر التهديدات للأمن السيبراني**: الأمن السيبراني في ظل الذكاء الاصطناعي سيكون سلاح ذو حدين، فمن جهة سيلعب دورا كبيرا في الحفاظ على البيانات، ومن جهة أخرى ستكون الخصوصية وانتهاكها من أكثر المواضيع الشائكة والتحدي الأكبر ليس فقط لأنظمة الموارد البشرية وإنما لجميع الأنظمة المحوسبة، وهذا ما تتباه هذه الدراسة.
2. **الذكاء الاصطناعي والفرص المتاحة:** سيفتح الذكاء الاصطناعي للشركات تحديات جديدة وفرص عديدة من خلال تقديم حلول ممكنة، ولكن من جهة أخرى كشفت الدراسة أن هناك صعوبة في فهم طريقة عمل متخذي القرار في بيئة الأعمال الفلسطينية.
3. **الذكاء الاصطناعي والصحة النفسية للموظفين**: من خلال الدراسة تبين أن هناك القليل من الشركات الفلسطينية التي تعمل في مجال الذكاء الاصطناعي تركز على الصحة النفسية للموظف وتتنبأ باحتياجاته النفسية من خلال تحليل المهام التي يقوم بها.
4. **الذكاء الاصطناعي وتوليد المحتوى**: تقدم تقنيات الذكاء الاصطناعي حاليا إمكانية توليد المحتوى بشكل آلي، وكتابة المقالات العلمية، المراسلات الإدارية، إضافة إلى تحويل الكلام المنطوق إلى نص مكتوب، وقراءة النص المكتوب وتحويله إلى صوت مثال ذلك: The-good-ai.com، JasperAI.ai، copysmith.ai، writesonic.com، Openai.com،

Dall_E2.com، ChatGPT، وهذا التحدي قد ينتج عنه نتائج خاطئة. وتجدر الإشارة إلى تجربة الباحثان للتقنيات أعلاه، وجدت أن نسبة الدقة لا تصل إلى 100%، وعندما يتم الإعتراض على الإجابة فإنه يتم الاعتذار ويعطي إجابة أخرى معللا ذلك بأنه نموذج تدريبي.

5. **البطالة والذكاء الاصطناعي**: أظهرت الدراسات البحثية أن اعتماد الأتمتة والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى فقدان الوظائف والبطالة، خاصة بالنسبة للعمال ذوي المهارات المتدنية.
6. **التحيز والتمييز**: أظهرت الأبحاث أن أنظمة اتخاذ القرار القائمة على الذكاء الاصطناعي يمكن أن تديم التحيز والتمييز في مكان العمل، مما يؤدي إلى معاملة غير عادلة لمجموعات معينة من الموظفين.
7. **الافتقار إلى اللوائح المناسبة والمبادئ التوجيهية الأخلاقية لضمان التطوير والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية**. يمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص في الرقابة والمساءلة، وقد يؤدي إلى عواقب غير مقصودة مثل زيادة مراقبة الموظفين وفقدان الخصوصية.
8. **فقدان المهارات والمعرفة البشرية: بسبب الإعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي.**

كشفت الدارسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي سوف تحد من توفر الأيادي العاملة الماهرة نظرا لاعتمادهم على الذكاء الاصطناعي وتقنياته.

9. **مقاومة التغيير**: تشير مقاومة التغيير إلى الإحجام أو المعارضة للتكيف مع الظروف الجديدة أو قبول الأفكار أو المواقف الجديدة. يمكن أن يظهر هذا بأشكال مختلفة، مثل مقاومة الموظفين لسياسات الشركة الجديدة أو مقاومة الأفراد للتكنولوجيا الجديدة. يكون سببه عدم الفهم لفوائد التغيير، فالإنسان بطبيعته عدو ما يجهل، والتغيير مؤلم.
10. **تضارب المصالح**: قد يتم تطوير نظام الذكاء الاصطناعي من قبل منظمة لديها مصلحة خاصة في الحفاظ على الوضع الراهن، عندها لا يكون مصممًا لتحديد ومعالجة التحيزات الهيكلية أو عدم المساواة.
11. **غياب التشريعات القانونية المنظمة للذكاء الاصطناعي**: كشفت الدراسة عن عدم وجود لوائح قانونية للذكاء الاصطناعي. أي أنه لا توجد قوانين أو قواعد قانونية تحدد الطريقة الصحيحة للتطوير والتطبيق والاستخدام والتحكم والحكم والمراقبة والتشخيص والإخطار والفوائد والأضرار والحقوق والضمانات.
12. **الخوف من الذكاء الاصطناعي**: يمكن أن ينبع هذا الخوف من الاعتقاد بأن أنظمة الذكاء الاصطناعي والأتمتة ستحل مكان العاملين، وتؤدي إلى فقدان الوظائف والبطالة. وقد تديم التحيز والتمييز في مكان العمل، مما يؤدي إلى معاملة غير عادلة للموظفين.
13. **محدودية السوق الفلسطيني**: فمعظم المؤسسات العاملة في فلسطين تصنف على أنها من النوع الصغير أو المتوسط، وبالتالي يشكل هذه تحديا كبيرا لمطوري نظم الموارد البشرية، وعائقا أما تحقيق ربح مجد.

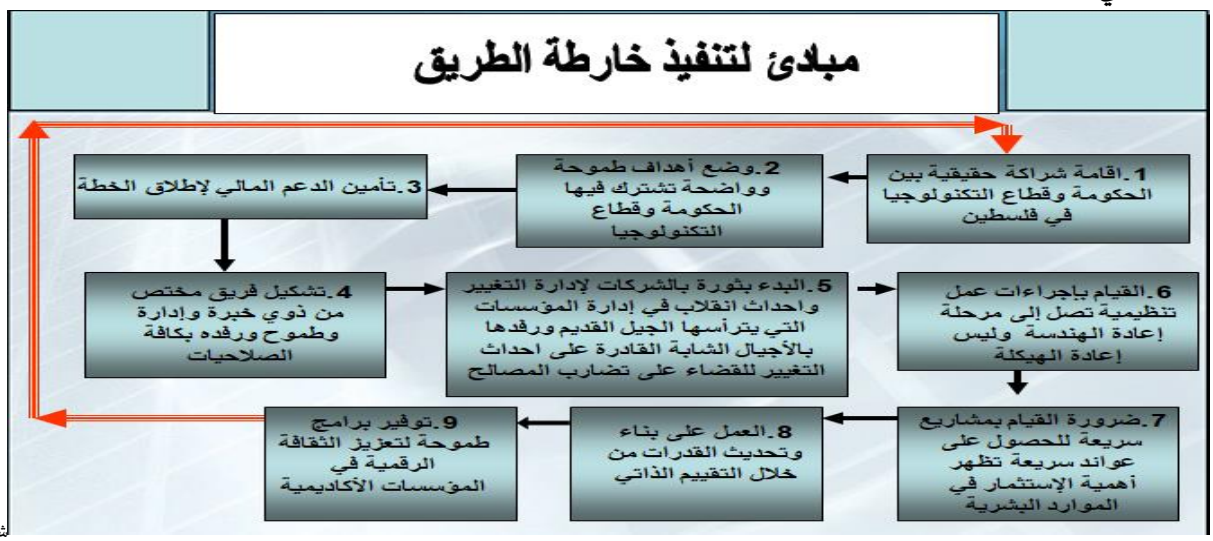
تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيره (خارطة الطريق المقترحة)

ما خارطة الطريق المقترحة لمواجهة التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا؟

إن حجم التحديات التي تواجه عمليات الأتمتة الخاصة بالموارد البشرية تكاد أن تكون قليلة نظراً لقدرات الشركات الفلسطينية على حوسبة جميع العمليات ذات العلاقة بالأتمتة للوصول إلى عالم بلا أوراق. أما فيما يتعلق بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في المستوى الثاني والثالث (التوليدي، والخارق) لخدمة الموارد البشرية فإن التحديات كبيرة ومتشعبة وعليه

اقترحت الدراسة خارطة الطريق المكونة **من تسع خطوات لمواجهة أهم التحديات التي نتجت عن الدراسة.** فخارطة الطريق تساعدنا في معرفة المكان الذي سنصل إليه، ومعرفة جميع ما قد يعترضنا من مشاكل للوصول إلى الهدف.

والشكل (5) أدناه يوضح خارطة الطريق لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ونظمها في ظل الأتمتة والذكاء الاصطناعي.



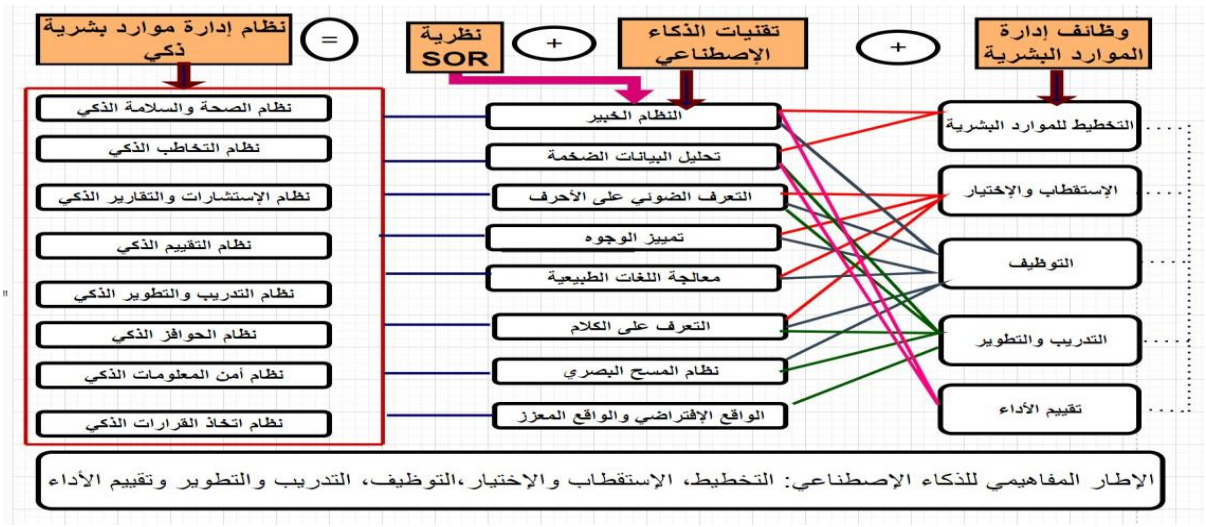
شكل 5: خارطة الطريق المصدر: الباحثان

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيره (الإطار المفاهيمي المقترح)

ما الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework) لمواجهة التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي ما بعد جائحة كورونا؟

ازداد الاعتماد على الأطر المفاهيمية واستخداماتها في شتى المجالات ومنها الإدارية والتطبيقية، إضافة إلى استخداماتها في التطوير السريع للتطبيقات، ويعتبر طريقة لتوثيق التعاريف ونقل المعنى الدقيق للمصطلحات إلى أصحاب العلاقة لتساعد أصحاب العلاقة إلى فهم المطلوب بطريقة أفضل.

ومن هنا اقترحت الدراسة الإطار المفاهيمي (شكل 6) يوضح فيها بشكل رسومي استخدام أفكار ومفاهيم واقعية مرتبطة مع بعضها تشكل كل متكامل لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مواجهة خمسة تحديات رئيسة قيد الدراسة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة والذكاء الاصطناعي، للوصول إلى نظام إدارة موارد بشرية ذكي.



شكل 6: الإطار المفاهيمي المصدر: الباحثان

وفي النهاية يوضح الإطار المفاهيمي المقترح شكل (6) أنه يمكن التقليل من تحديات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مفاهيم نظرية SOR لتعزيز البعد النفسي والسيكولوجي لتأثيرات الذكاء الاصطناعي على القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية (Zhai, 2020).

التوصيات

1. إنشاء مرجعية وطنية للذكاء الاصطناعي ذات صلاحيات تجعلها قادرة على قيادة الثورة الصناعية الرابعة وما بعدها.
2. يوصي الباحثان باعتماد خارطة الطريق المقترحة بخطواتها التسع والإطار المفاهيمي كمرحلة أولى من تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في أنظمة الموارد البشرية
3. ضرورة مساهمة المؤسسات الأكاديمية بشكل فعال في رفد السوق الفلسطيني بالكفاءات المتخصصة في الذكاء الاصطناعي، من خلال وضع خطط استراتيجية مشتركة لإطلاق تخصصات في الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته.
4. إنشاء موقع إلكتروني يعنى بتقنيات الذكاء الاصطناعي ليكون مرجعية علمية للجميع.
5. نقل التجارب الناجحة في صناعة البرمجيات الذكية التي حققتها بعض الشركات الفلسطينية لصالح شركة أجنبية لخدمة الشعب الفلسطيني.
6. ضرورة العمل على تأسيس معهد بحثي للتكنولوجيا المتقدمة، يعني بنقل فلسطين إلى الدول المتقدمة.
7. تكثيف عقد ورش العمل المتخصصة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
8. رفد تخصصات الدراسات العليا في فلسطين بالمتخصصين في الأبحاث النوعية والتطبيقية، لما لها من دور كبير في حل المشاكل التي نواجهها.

المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربية

البراشدية، حفيظة. (2021). **ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا : الفرص والتحديات** تم الاسترداد من:https://tinyurl.com/yckay9hd .

القحطاني، غادة. (2022). **واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه.** تم الاسترداد من: https://tinyurl.com/mr2y8wn8.

جراد، علاء. (2020). **عالم الفوكا**، تم الاسترادا من: https://tinyurl.com/4dsfup3u.

حاجي، جاسم. (2022). **كيف يؤثر الذكاء الاصطناعي على أهداف التنمية المستدامة**. تم الاسترداد من: https://tinyurl.com/2p8rsx93.

سناجلة، محمد. (2021). **الجزيرة. تم الاسترداد من استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف**، تم الاسترداد من: https://tinyurl.com/3ea3heue.

سيد، رباب. (2021). **موقع ملهم. تم الاسترداد من إدارة الموارد البشرية ووظائف جديد مستحدثة**، تم الاسترداد من: https://tinyurl.com/583s2rsn.

المراجع الأجنبية

Cappeli, p. (2019). **Artificial Intelligence in Human Resources Management**. Retrieved from: https://tinyurl.com/2p88z2kf.

Chauhan,S.(2022). **Standards, Ethics, Legal Implications & Challenges of Artificial Intelligence**. Retrieved from: https://tinyurl.com/2j4pw5ux.

Hamouche, S. (2021). **Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions**. Retrieved from: https://tinyurl.com/2cy39daz.

Malik, A. (2022). **Artificial intelligence – challenges and opportunities for international** HRM. Retrieved from https://tinyurl.com/z4kfc668.

Michailidis, M. (2018). **The Challenges of AI and Blockchain on HR Recruiting Practices.** Retrieved from https://tinyurl.com/4rubh9cx.

Oracle. (2020). **HRIS $ HRMS $ HCM L**. Retrieved from: https://tinyurl.com/2p84p64x.

Pita. (2021). Retrieved from https://tinyurl.com/bdd9w6hu.

Qun, L (2022). **Artificial intelligence opportunities and challenges for enterprise management**. Retrieved from: https://tinyurl.com/7v7549j9.

Zhai, X. (2020). **The SOR (stimulus-organism-response) paradigm in online learning**: Retrieved from: https://tinyurl.com/4bhbkxz3.

إشكالية مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا في ظل الرقمنة وآثارها على سوق العمل

الدكتور فارس محمد العمارات
برنامج الغذاء العالمي

د. خالد محمود المشاقبه
مُنظمة جايكا اليابانية
Fares.alamarat@wfp.org
00962796840198

المُلخص

هدفت هذه الدراسة لبيان التحديات التي تواجه الموارد البشرية بعد جائحة كورونا، وشكل تلك الموارد وما هو حجم التأثير على مستقبل تلك الوظائف.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لبيان أبرز المرتكزات التي يقوم عليها مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا وكيف أثرت على سوق العمل في ظل الرقمنة.

واظهرت الدراسة ان الاتجاهات التكنولوجية الحديثة انعكست على أداء عمل إدارة الموارد البشرية وتطبيقاته، وهذا يتطلب من المؤسسات أن تطور نظمها التدريبية التقليدية المُكلفة وتفكر بأنماط جديدة وأساليب حديثة تواكب التطور التكنولوجي الحافل.

واوصى الباحثين بان على المؤسسات السعي إلى استخدام الرقمنة في وظائف الموارد البشرية ليعطي لمديري ومسؤولي الموارد البشرية رؤية استراتيجية للوظيفة وتحديثها بما يتلاءم وعملية التحول الرقمي، وايجاد برامج تسيير للموارد البشرية لاستخدامها من قبل ادارة الموارد البشرية واجراء عمليات تقييمية أولية لهذه البرامج.

الكلمات الدالة: الوظائف، الرقمنة، جائحة كورونا، سوق العمل.

Abstract

This study aimed to show the challenges facing human resources after the Corona pandemic, the form of those resources and what is the size of the impact on the future of those jobs.

The researchers used the descriptive and analytical approach to show the most prominent pillars on which the future of human resources is based after the Corona pandemic and how it affected the labor market in light of digitization.

The study showed that modern technological trends have reflected on the performance of human resources management work and its applications, and this requires institutions to develop their expensive traditional training systems and think of new patterns and modern methods that keep pace with the rich technological development.

The researchers recommended that institutions seek to use digitization in human resources functions to give human resources managers and officials a strategic vision of the job and update it with the digital transformation process and find human resources management programs to be used by human resources management and conduct preliminary evaluations of these programs.

Keywords: jobs, digitalization, Corona pandemic, labor market.

المُقدمة

مهما كانت الازمات مأســاوية فلها جوانب إيجابية، تتمثل في ايقاظ البشــر من غفلتهم، وتولد نماذج عمل جديدة ما كان البشر لينتقلوا إليها لو استمروا بممارسة حياتهم بالروتين المعتاد، واليوم في وسط الحديث المرعب والغامض عن مصير العالم وأعماله في ظل انتشـار وباء كورونا، فان العالم لم يخلوا من أي حديث عن التغيرات التي سـيشـهدها العالم في مرحلة ما بعد هذا الوباء، وما انتجه من ازمات مُتعددة، ولا شـك أن جائحة كورونا شكلت أحد أكبر التحديات أمام المؤسسات العامة والخاصة وعلى الجوانب الصحية والاقتصادية.

فإن المؤســســة التي تملك موارد بشــرية فعالة وقادرة على التكيف الســريع مع هذه المُتغيرات الصـحية والاقتصـادية وغيرها في ظل الجائحة التي طرأت على بيئة العمل سـيكون لها ميزة تنافسـية مصـدرها العنصـر البشـري المُدرب والقادر على التعامل الايجابي مع التغيير الذي قد ينتج عن المُتغيرات البيئية المُتعددة والمُعقدة ، فضـلاً عن ما تتمتع به الموارد البشـرية من كفاءة وفعالية في وضـع وترسـيخ السـياسـات والاسـتراتيجيات، والخطط المناسبة للاستقطاب وتنفيذ الاليات المناسبة لعملية الموائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة الازمات.

ومن هنا فلن يكون عالم ما بعد جائحة كورونا كما قبله في العديد من القيم والمفاهيم الإنســانية المرتبطة بالإدارة والموارد البشــرية وبناء القدرات، إذ أن هناك الكثير من القضــايا التي تتطلب إعادة التفكير فيها في ظل المتغيرات التي تجري في العالم اليوم جراء هذه الجائحة، التي لم تحدد مسارها النهائي بعد.

وقد تسـببت الجائحة في فرض قيود على الحركة الاقتصـادية والتجارية داخل وخارج حدود الدول مع توقف شـبه كامل للإنتاج، الأمر الذي كانت له تداعياته على علاقات العمل، مما دفع العديد من الدول إلى البحث عن بدائل لاستمرار النشاط عن طريق انتهاج أسلوب " العمل عن بُعد" الذي يعتمد على المعرفة الرقمية.

واللافت هنا أن ذلك توازى مع التداعيات التي فرضتها الثورة المعلوماتية على بيئة العمل أحدثت تغييراً واضحاً في مفاهيم العمل التقليدية من خلال تنظيم "العمل عن بُعد" الذي أثبت نجاعته في مكافحة انتشـار الجائحة، بل يتم الحديث عن الاســتمرار بهذا النظام حتى يصــبح دائماً حتى بعد مرحلة التعافي من الجائحة من خلال توسيع نطاق التحول الرقمي في جميع المجالات. (مرعي،2021)

ان مُعالجة جائحة كورونا من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي في سياق جائحة كورونا تولت إدارة الموارد البشــرية القيادة والمزيد من المســؤولية في العديد من المنظمات التي تركز مواردها على حل المشكلات .عبر المستجيبون عن وجهات نظرهم حول كيفية تعامل الشركات مع جائحة كورونا من منظور إدارة الموارد البشرية، كان ينظر إلى الرقمنة على أنها أداة لجعل الأنشـطة التجارية ممكنة أثناء الجائحة، وعلاوة على ذلك، زادت أهمية الرقمنة خلال فترة الجائحة، ونتيجة لذلك تم السماح بإدارة الشـركات عن بعد، وتوسـعت إمكانات التجارة الإلكترونية، وأدت جائحة كورونا إلى تسـريع رقمنة العمليات التجارية في كثير من الشـركات. (Gigauri, 2020)

مُشكلة الدراسة

تمتد التغييرات لتناول المُتطلبات الجديدة لسـوق العمل والتخصـصـات المطلوبة فيه، وما هي علاقة ذلك كله بنظم اعادة النظر بهذه الجوانب سـواء ما يتعلق بالتعليم والتدريب ومناهجها ومُخرجاتها، مما سـيفتح المجال واسعاً، باتجاه إعادة تشكيلها في ضوء التجربة التي تمر بها خلال فترة جائحة كورونا، وبما ينسجم بذات الوقت مع ماهية شكل الوظائف بعد جائحة كورونا.

وتبدو مُشكلة هذه الدراسة بأن سوق العمل لا زال يُدير العمليات بعد جائحة كورونا بحكم التجربة بغياب شبه تام للمُساهمة النظرية بوضع مبادئ وقواعد عمل محكمة تساعد في تأطير وتوجيه وتنظيم سلوك المنظمة الاداري مُستقبلاً وفيما يتعلق بطريقة استجاباتها وقدرتها على التكيف مع الواقع الجديد الذي فرضته الجائحة، لتسترشد بها لمساعدتها بكيفية إدارة عملياتها مُستقبلاً حتى يتنسى لها الحفاظ على العاملين فيها من خلال التدريب والانتقال إلى العصر الرقمي ورقمنة العمل.

ومن هنا وفي هذا السياق فان الدراسة ستجيب على: **ما هو مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا وكيف أثرت على سوق العمل في ظل الرقمنة؟**

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا في ظل الرقمنة وآثارها على سوق العمل خاصة بعد اصبحت هذه الوظائف في مهب الريح وهي بحاجة إلى الانخراط الرقمي بشكل واسع لتمكن من انجاز الاعمال وما يُلقى على الافراد من مهام رقمية تتطلب مزيداً من الانخراط في المجالات الرقمية لتواكب ما يجري من تحديث على الاعمال الرقمية ولتشكل إضافة نوعية واستكمالاً للدراسات السابقة من خلال كشفها عن الواقع الرقمي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الآتي:

1. التحديات التي تواجه الموارد البشرية بعد جائحة كورونا.
2. القطاعات المُتأثرة نتيجة الرقمنة، وتنظيم الموارد البشرية بعد جائحة كورونا.
3. التنبؤ بنوعية الوظائف التي ستفقد نتيجة الرقمنة والتي ستتولد في المُستقبل.
4. شكل الموارد البشرية في ظل الرقمنة.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان ابرز المرتكزات التي يقوم عليها مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا وكيف أثرت على سوق العمل في ظل الرقمنة، وبيان أثر هذه المرتكزات في التصدي للانعكاسات التي تنتج عن هذا التأثير، بالاعتماد على الابحاث والدراسات التي تناولت هذا الجانب.

الدراسات السابقة

دراسة المستريحي (2022) هدفت لقراءةً استشرافيةً لوصف وتحليل سلوك تطورها بالماضي وواقعها الحالي بغية الوصول لمجالات التطوير الذي تحتاجه لعبور آمن للمُستقبل والتعامل مع التحديات المتوقعة.

ولتحقيق أهدافها، اعتمدت أسلوب جمع ما توفر من الادبيات ذات الصلة ومن ثم تحليلها للوصول إلى أكثر رشداً وتوازناً للنتائج.

توصلت الدراسة إلى أن المنظمات العامة ستبدو بعلاقاتها مع مكونات بيئتها الخارجية مع مُستقبل المنظمات العامة من رقمنة عملياتها وإحداث توسيع شبكة تلك العلاقات داخليا وتغييرا ت جوهرية في شكل تصميمها وآليات عملها، وتوجيه سوق العمل ومواجهة "دولة الظل" المتمثلة بالنخبة التي تمتلك السوق، فضلاً عن التعامل مع المُعضلات الاخلاقية والقانونية والامنية المستجدة ولمواجهة هذه التحديات المتوقعة.

واوصى الباحث بانه يتعين على منظمات القطاع العام إحداث عمليات تحول كبيرة في أدوارها ووظائفها وإجراء تعديلات جوهرية في نظمها وهياكلها بما فيها إعادة النظر بمبادئ التنظيم والادارة التقليدية، وتطوير مبادئ واستراتيجيات وقواعد استرشاديه جديدة تلائم المُستقبل.

دراسة بلتاجي (2021) هدفت لتسليط الضوء على موضوع أثر فيروس كورونا المُستجد على سوق العمل في مصر.

كما تقوم هذه الورقة بتزويد مُتخذي القرار ببعض الأدوات والتوصيات التي يمكن أن تساعد سوق العمل على الخروج من الأزمة الحالية الخاصة بجائحة كورونا.

اعتمدت الدراسة على دراسة وتحليل الموضوع من خلال تقديم نظرة عامة على وضع سوق العمل في مصر، مع عرض بعض المؤشرات الحديثة مثل مؤشر المعرفة العالمي لعام 2020.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أهمية دمج مفهوم التعليم المستدام لتحقيق التنمية المُستدامة والحد من الفقر. مع التركيز على جودة التعليم والابتكار، بالإضافة إلى تطوير عناصر العملية التعليمية بما يحقق المواءمة بينها وبين مُتطلبات وحاجات سوق العمل.

دراسة حسانيين (2021) استهدفت التعرف على تأثير وباء كورونا وتداعياته على تحقيق أهداف التميه المستدامة للتعليم الجامعي، والتحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجية مصر 2030 للتنمية المُستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الروتين والتعقيد الاداري والمركزية في صناعة القرار يمثل عائقاً للتنمية المستدامة 2030، وافتقار الاقسام الجامعية قيادات وعاملين للتنسيق الكامل في سبيل تحقيق التقييم المُستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية المُحددة. واوصى الباحث بتجديد مصادر التمويل الجامعي بالتعاون مع مؤسسات المُجتمع المدني المُحيط بالجامعة والاستفادة من القطاعات الانتاجية المختلفة ومساهمات رجال الاعمال.

دراسة Reilly (2022) والتي هدفت لبيان فوائد التقدم الرقمي موثقة بشكل جيد. وتبين ان هناك فجوة بحثية كبيرة في فهم كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على وظيفة الموارد البشرية، مما يترك فرصة كبيرة لإجراء البحوث. وتوصلت الدراسة إلى انه يمكن المُساعدة في هذه المهمة باستخدام التكنولوجيا، وتحسين فهم قدرات وإمكانيات استخدامها في إدارة القوى العاملة عن بُعد، مما سيؤدي إلى زيادة إدماج الموظفين عن بعد في كل دور وظيفي.

دراسةGigauri (2020) والتي هدفت لبيان آثار كورونا على إدارة الموارد البشرية من منظور الرقمنة والتوازن بين العمل والحياة. وناقشت الورقة التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بسبب الأزمة الحالية من حيث العمل عن بعد، وتحدد الآثار المترتبة من الجائحة على الموارد البشرية . وتُشير مُقابلات الخبراء التي أجريت في جورجيا إلى أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر في طرق لتطوير سياسات جديدة لنماذج العمل الهجينة كاستجابة لجائحة كورونا.

المبحث الاول: واقع الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

المطلب الاول: ماهية الموارد البشرية

تعتبر إدارة رأس المال البشري واحد من أربعة أنواع من الأصول المدارة في المنظمات .وتشمل الأصول المادية مثل الأراضي والمباني والمعدات، والأصول المالية مثل الأسهم الأوراق المالية الأصول البشرية هي الأفراد الأكفاء الذين لديهم القدرة على تقديم الخدمات للمُنظمات؛ والأصول غير الملموسة مثل براءات الاختراع والتصاميم وما إلى ذلك .وهذه الأصول ضرورية وحيوية بدرجات متفاوتة في عمليات أي منظمة؛ ومع ذلك، فإن الأصول البشرية تعمل في محور العمليات الأصول البشرية في المنظمات التحكم والأدلة وإدارة استخدام الأصول الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Mathis & Jackson, 2006)

وبشكل عام، يُعتبر جميع المُديرين في المنظمات مُديرين للموارد البشرية. ومن المفُترض أن يُشارك عميد الكلية ومديرو المبيعات والمشرفون في إدارة الموارد البشرية، لكن فعاليتهم وكفاءتهم يعتمدان على كيفية تنظيم نظام الموارد البشرية وإدارته في المنظمات في الأساس، ومن غير المناسب إشراك مُدير الممرضين أو مدير الهندسة في تصميم وإدارة أنشطة الموارد البشرية مثل نظام الأجور والمكافأة؛ وتخطيط الموارد البشرية؛ والتوظيف والاختيار؛ ولوائح التوظيف. (Osibanjo & Adeniji,2012)

وتركز إدارة الموارد البشرية على المبادئ والأساليب والتقنيات المستخدمة لتحسين إنتاجية المنظمة .ويحقق مختصو الموارد البشرية ذلك من خلال الاستراتيجيات والسياسات التي تزيد من فعالية الموظفين، ويُشار إلى الموظفين أو الموظفين أيضا باسم رأس المال البشري، شريان الحياة، وأهم مورد لمعظم المنظمات، هناك العديد من مجالات التركيز المختلفة في الموارد البشرية: (Jabbar,2021)

أ. التوظيف والتعويض والمزايا.

ب. التدريب والتعلم.

ت. علاقات العمل والموظفين.

ث. تطوير المنظمة اعتمادا على دور الموظفين وحجم الشركة التي تعمل بها.

وتركز المهام فقط على مجال واحد أو مجالات مُتعددة المسؤوليات والمهام الرئيسية في الموارد البشرية في الآتي بعض المهام الأكثر شيوعا لإدارات الموارد البشرية: (Jabbar,2021)

أ. مُعالجة المخاوف التي يُعرب عنها الموظفون.

ب. توظيف أفضل المواهب والإشراف على استقالات أصحاب الوظائف الحاليين.

ت. إنشاء برامج التطوير الوظيفي.

ث. تقييم الأداء الفردي والعام للعمل.

ج. تنفيذ أنظمة المكُافآت.

ان مُعالجة جائحة كورونا من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي في سياق الجائحة تولت إدارة الموارد البشرية القيادة والمزيد من المسؤولية في العديد من المنظمات التي تركز مواردها على حل المشكلات .عبر المستجيبون عن وجهات نظرهم حول كيفية تعامل الشركات مع جائحة كورونا من منظور إدارة الموارد البشرية، كان ينظر إلى الرقمنة على أنها أداة لجعل الأنشطة التجارية ممكنة أثناء الجائحة .علاوة على ذلك، زادت أهمية الرقمنة خلال فترة الأزمة .ونتيجة لذلك تم السماح بإدارة الشركات عن بعد، وتوسعت إمكانات التجارة الإلكترونية، وأدت جائحة كورونا إلى تسريع رقمنة العمليات التجارية أيضا في كثير من الشركات، ولم يعد من غير المتصور أن يعمل المديرون من المنزل، ومع ذلك لم يكن هناك مواكبة للعمل الرقمي، فإن الرقمنة

في بعض الدول ليســت ســائدة لأنه بعد إعادة فتح العديد من الشــركات عادت إلى العمليات التقليدية غير المتصلة بالإنترنت .في حين أن بعض الشركات ترى المنصات عبر الإنترنت مجرد جسر انتقالي للعودة إلى واقعها المعتاد، فيما اسـتخدمت شـركات أخرى الإمكانات الكاملة للتقنيات عبر الإنترنت خلال الجائحة للحفاظ على العلاقة مع الموظفين من خلال اجتماعات الفريق عبر الإنترنت، وحتى لدمج الموظفين الجدد بســرعة أكبر، (Gigauri,2020)

المطلب الثاني: جائحة كورونا وتأثيراته على الموارد البشرية

تأثرت جميع المؤسسات بشكل عميق بجائحة كورونا، مما خلق بيئة مُعقدة وصعبة للمُديرين والمُتخصصين في إدارة الموارد البشـرية القليل من الدراسـات تبحث في كيفية تأثير هذه الجائحة على إدارة الموارد البشـرية . التأثير السلبي لجائحة كورونا على التوظيف، وأصبح الأداء التنظيمي الآن في طليعة اهتمام المنظمات الحديثة بسبب الظروف الصعبة للاقتصاد الحديث خاصة كعنصر حاسم في تتبع تقدم المنظمات .ومن المهم أيضا مُلاحظة أنه تطور إلى بناء يحظى بالكثير من الاهتمام في مجال علوم الإدارة.

وللمنظمة دور هام في تعزيز الأداء الوظيفي، ويرتبط الأداء الوظيفي واسـتجابات جائحة كورونا التي تشير إلى الرضا عن المنظمة إيجابيا، وعندما يكون الموظفون سعداء بمبادرات المنظمة لمكافحة الأزمات، فإنهم يكونون أكثر ثقة بشـأن رفاهيتهم وصحتهم البدنية ووظائفهم مما يؤدي إلى نتائج أفضـل. ولهذا السـبب، من الأهمية بمكان تقييم وتحديد أي وسيلة يمكن للشركة من خلالها مساعدة عمالها على الحفاظ على أدائهم الوظيفي أو حتى تحســينه، حيث ينبغي اعتبار ذلك عاملا رئيســيا يمكن المنظمة من البقاء، وان تحديات إدارة الموارد البشــرية خلال جائحة كورونا والغير متوقعة على نطاق عالمي لم تقتصــر على ذلك بل لها عدد من الآثار الســلبية بما في ذلك التغيرات الاجتماعية والســلوكية، والصــدمة الاقتصــادية والصــعوبات التي تواجه المؤسسات لمواصلة العمل كالمعتاد .اضافة إلى تغييرات جديدة بناء على التقييم التنظيمي ومتطلبات العمليات الفعالة . (UNext Editorial Team,2022)

وهنا عدد من التحديات التي تواجهها الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا والمتمثلة في التالي:

أولاً: التحديات التكنولوجية والمعلوماتية:

لقد انعكسـت الاتجاهات التكنولوجية الحديثة على أداء عمل إدارة الموارد البشـرية وتطبيقاتها، حيث أصـبح من الضــروري العمل على اســتحداث الأنظمة والهياكل التنظيمية والحاجة إلى المهارات المتنوعة لتحقيق ميزة تنافسـية في تقديم الخدمات والتطبيقات وممارسـات إدارة الموارد البشـرية ولا سـيما في الأزمة الصحية العالمية المتمثلة في جائحة كورونا، والتي أدت إلى تقليص الأعمال التي تحتاج إلى مهارات قليلة وزيادة الأعمال التي تحتاج إلى مهارات متنوعة.

والموارد المعلوماتية من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالتقدم التكنولوجي مكن المؤسسات من القدرة على القيام بتخزين كم هائل من المعلومات وإمكانية إرجاعها وقت الحاجة إليها، ولذلك فإن تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد عليها، بحيث تؤدي إلى حدوث تحول بالمورد البشري من وضعه الحالي إلى المورد البشـري ذات المعرفة الواسـعة والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسـسـة من خلال أداء الأعمال بكفاءة وجودة عالية، كما أنه يمكن التنبؤ بالحاجة إلى الموارد البشرية كماً ونوعاً، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تسـهل العمل للوصـول إلى الأهداف بفعالية بالإضـافة إلى تقييم سـياسـات إدارة الموارد البشـرية ومراقبة العمليات. (الجماصي،2021)

وكل تلك التحولات كان له أثر كبير في تسـريع العمليات وتحقيق الأهداف للمؤسـسـات من خلال توفير قدرات فنية وتكنولوجية قادرة على التحليل وإحداث تغييرات جوهرية تتطلبها بيئة العمل الجديدة، كما أن هناك تحديات تكنولوجية كبيرة تواجه المؤسسات تتمثل في ضعف البنية التحتية لخدمات الكهرباء والانترنت وشح الأجهزة الإلكترونية وقلة توافرها بين يدي الموظفين نتيجة الوضـع الاقتصـادي المتدني الذي تُعاني منه المؤسسات.

ثانياً: تحدي تطوير رأس المال البشري:

يمكن تحديد مفهوم رأس المال البشـري بأنه مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشـرية المتباينة في مستويات أدائها في المنظمة حالياً والتي ستتهيأ للعمل مستقبلاً ويتضمن رأس المال البشري المنظمي والذي يتمثل في القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة، ورأس المال الفكري ويتمثل بالموظفين الذي يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم من الموارد البشرية الموجودة. (عنتر،2021)

ثالثاً: تحدي المنافسة والجودة:

يتطلب من إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا المحافظة على قوتها التنافسية بين المؤسسات وذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية لمعالجة التغيرات في البيئة الجديدة مع استقطاب موارد بشرية ذكية وماهرة وقادرة على الحفاظ على الميزة التنافسـية للمؤسـسـة، والتي تتحقق بتوافر مجموعة الموارد المادية والبشـرية والتكنولوجية.

كما أن إدارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيس والأساس في تحقيق نوعية الإنتاج للمؤسسة من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسـبة للأداء الجيد بحيث يكون الأفراد العاملين على درجة عالية من الإبداع والمبادرة والكفاءة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وذلك من خلال التركيز على العمليات والإنتاج وتقديم الخدمات بجودة عالية مع التركيز على الاستجابة لمتطلبات السوق الخارجية. (الجماصي،2021)

رابعاً: تحدي مقاومة التغيير:

تواجه هنا إدارة الموارد البشرية تحدي مقاومة التغيير من قبل الموظفين، حيث تشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً لعدة أسباب أهمها الخوف من المستقبل المجهول الذي يحدث ضمن إطار عملية التغيير، وهنا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشـرية على تهيئة الموظفين لذلك التغيير، ويتأتى ذلك حينما تحرص المؤسـسـات على اسـتقطاب وتوظيف موظفين يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التغييرات، كما يجب على المؤسسة أن تعثر على طرق جديدة ومبتكرة للحفاظ على ثقافة المؤسسة وإنجاز العمل عن بعد. (Tanya, 2020)

ويمكن القول بأن التحدي الأكبر في ظل جائحة كورونا هو كيفية وآليات تطوير راس المال البشـري في ظل عدم الذهاب لمكان العمل واللجوء إلى آليات جديدة في تطوير رأس المال البشـري، ويشـكل موروداً معرفياً ويشـكل تحدياً أمام منظمات الأعمال وخاصـة الدولية ولذلك فإن المؤسـسـات تحاول الحفاظ على رأس المال الفكري وتطويره من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية، والتنشيط المكثف لتطوير الأفراد مبكراً وإبعاد العناصر الذين لا يمكنهم إضافة أشياء متميزة .

المبحث الثاني: تحديات الموارد البشرية بعد جائحة كورونا

المطلب الاول: الموارد البشرية خلال جائحة كورونا

عانى مفهوم إدارة الموارد البشرية أول هزاته بعد الحرب العامية الاولى خلال أزمة الكساد الكبير عام 1929، والذي استمر عشر سنوات تقريبا، وأسفر عنها خسائر في الدخل الفردي، ومعدلات بطالة قياسية بلغت نسبتها 25% في الولايات المتحدة الامريكية، ونقص حاد في الانتاج خاصة في الدول الصناعية .أما المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، فقد تعرض بدوره لازمات كبيرة كأزمة أسعار النفط عام 1973 التي أدت إلى حدوث تضخم نتيجة الارتفاع الحاد في اسعار الطاقة، وركود اقتصادي عام). حمودي، واخرين ،2021)

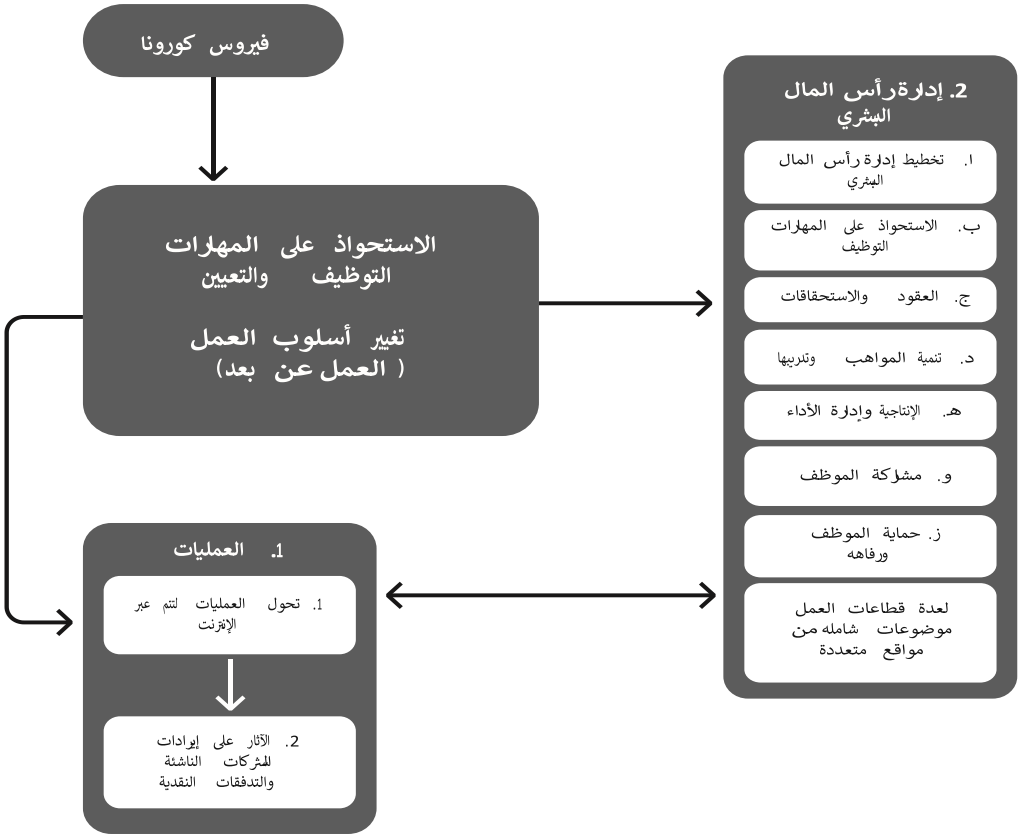
لكن ما يُميز جائحة كورونا اليوم، انها اتت لتوحد ملايين المُختصين وأزمات متشابهة للعاملين لديها ولفرض أسس جديدة للعمل بعد جائحة كورونا، ورغم اختلال الثقافات والمفاهيم والسياسات والاجراءات، فإن إدارة الموارد البشرية في مواجهة الجائحة، مثل العمل عن بعد اعتمدت أساليب متشابهة نوعا البيت، تخفيض ساعات العمل تغيير شروط العمل اجتماعات عبر تقنيات الويب، اعتمدت أساليب تضمن شروطاً مناسبة لليد العاملة المنتجة في هذه الفترة العصيبة.

لقد جاءت جائحة كورونا وأجبر الجميع في جميع أنحاء العالم على البقاء في المنزل بسبب الطبيعة الخطيرة والخطيرة للوباء وتمت مناقشة العمل من المنزل والنموذج الهجين لفترة طويلة قبل ذلك، ومع ذلك، لم يتم وضع هذا في الممارسة الكاملة حيث لم يكن هناك أي شرط لذلك، لكن جائحة كورونا أجبرت الافراد على ذلك. وكان على وظيفة الموارد البشرية دمج رفاهية الموظفين والتأكد من الاعتناء بهم عندما لا يمكنهم رؤيتهم والتحدث إليهم إلا باستخدام" Microsoft Teams " كل بضعة أيام، وان الموقف الأنطولوجي هو أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تتغير، لأن طرق العمل على مستوى العالم يجب أن تتغير بشكل مفرط. (Reilly,2022)

لقد تسببت جائحة كورونا في تعطل عمليات الشركات الناشئة من خلال إجراءات الاغلاق وحظر التجول المفروضة مما أثر أيضا على سلوك المُستهلكين تجاه المنتجات والخدمات عبر الانترنت، لذلك حولت جميع الشركات الناشئة نموذج أعمالها من العمل دون الاتصال بالانترنت إلى العمل عبر الانترنت للتكيف مع التغييرات السياقية لجائحة كورونا، وهو ما أدى إلى تغيير أسلوب العمل في الشركات الناشئة إلى التواصل عن بعد مع عملائها عبر مواقع الانترنت وتطبيقات التواصل المرئي بواسطة الفيديو كطريقة تتيح لهم بيع منتجاتهم وخدماتهم عبر الانترنت، وقد أثر هذا التحول على العمليات وإدارة رأس المال البشري داخل الشركات الناشئة. (الدباغ واخرين ،2021)

وفي هذا السياق غيرت جميع الشركات نموذج أعمالها ليكون عبر الانترنت، وقد كشفت البيانات من نقاشات مجموعات التركيز أن بعض قطاعات الشركات وجدت في عملية الرقمنة هذه فرصة لتعزيز نموها، بينما أنهت القطاعات الاخرى عملياتها أو أوقفتها لفترة من الزمن، وقد توقفت القدرات التكيفية للشركات الناشئة أثناء الجائحة على قطاع العمل وأداء هذا القطاع قبل الجائحة وأثناءها؛ حيث كان الاثر إيجابيا على قطاع المؤسسات في قطاعات العامة وتكنولوجيا المعلومات .

والشكل التالي يبين تأثيرات نموذج العمل عبر الإنترنت على العمليات وإدارة الموارد البشرية



شكل رقم (1) المصدر : الدباغ واخرين ،2021)

المطلب الثاني: شكل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا

واجهت الموارد البشرية بعد جائحة كورنا تحديات عدة، وأن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي واستثمرت في التكنولوجيا من قبل تتمتع الان بوضع تفرضه جائحة كورونا، ومن ناحية المرونة، فقد زاد أنصار فكرة تقليل ساعات العمل وتبني العمل عن بُعد، وحتى قبل جائحة كورونا، دلت خطط التقشف لدى بعض المؤسسات في تعاملها مع خططها في المُستقبل باعتبارها استراتيجيات للبقاء ووفق" ميرسر" للخدمات المهنية حول الاتجاهات العالمية للمواهب لعام 2020 هناك خطط في حالة التدهور الاقتصادي لزيادة الشراكات .

وهناك برامج تسيير للموارد البشرية والتي يمكن لإدارة لموارد البشرية استخدامها لإجراء عمليات تقييمية أولية، من خلال دراسة وتحليل ملفات المترشحين المقدمة عبر شبكة الانترنت وإجراء خيارات أولية، دون أن يتطلب الامر استدعاء المترشحين للحضور بمقر المؤسسة وبالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم والاختيار النهائية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية للمُترشحين، فالمعالجة المعلوماتية والمُشفرة للسير الذاتية للمترشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثه يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث يتم تخصيص مساحات داخل الموقع الالكترونية للمؤسسة مُخصصة للمُترشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية .(رمزي والشمري،2020)

وأصبح لزاما على المؤسسات أن تطور نظمها التدريبية التقليدية المُكلفة وتفكر بأنماط جديدة وأساليب حديثة تواكب التطور التكنولوجي الحافل، وعلى هذا الاساس ظهر التدريب الالكتروني الذي يُعتبر أسلوبا من أساليب التدريب في إيصال المعلومة للمتدرب، ويتم فيه استخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسوب وشبكات ووسائط متعددة من صور ورسومات وآليات بحث ومكتبات الكترونية وكذلك بوابات الانترنت،

وهناك مسميات أخرى للتدريب الالكتروني كالتدريب المباشر والتدريب عبر الانترنت والتدريب عبر الحاسوب، والمُشترك بين هذه المُسميات جميعا هو استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدريب والاتصالات . (محمد ،2020)

وحتى قبل جائحة كورونا، دلت خطط التقشف لدى بعض المؤسسات على تعاملها لدراسة شركة مع خططها ومستقبل العمل باعتبارها استراتيجيات للبقاء ، ووفق "ميرسر" للخدمات المهنية حول الاتجاهات العاملية للمواهب لعام 2020 فقد خطط في حالة التدهور الاقتصادي لزيادة الشراكات، وأوضحت الشركة انها استراتيجية بنسبة (40 %) ،واستغلال المواهب المُختلفة بنسبة (39 %) والاستثمار في التشغيل الالي بنسبة (34 %) وتكشف خطط المؤسسات وإجراءاتها لعودة الانشطة وشرعى فرص الاقتصادية إلى طبيعتها عن مدى إدراكها للجائحة ونجاحها، وسيتحدد باستعدادها وقدراتها طريق خروج الشركات والمؤسسات من جائحة كورونا قياساً على المرونة والابتكار، ويتوقف نجاح المؤسسات في استعداد خلال جائحة كورونا وألياتها على خمسة عناصر أساسي .(رمزي والشمري،2020)

وأدى التحول الرقمي للمؤسسات إلى بروز عدة إشكاليات على مستوى المجتمع، إذ يمكن أن يلعب هذا الخير دور المُحفز على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وكذا على مستوى المؤسسات، والتي عليها إعادة مراجعة نماذجها الاستراتيجية والتنظيمية. (Cazals, 2015)

وأنهى استخدام الحاسوب التعامل مع الملفات الورقية ولكن لم يحدث تطورا كبيرا في أسلوب التعامل معها حيث ظل قسم تسيير شؤون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المؤسسة، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه يُضيف الكثير للمؤسسة لذا ظهرت الحاجة المُلحة لتطبيق بعض النُظم الحاسوبية والتطبيقات الجديدة لتطوير أدائه، والمُتمثلة في الادارة الالكترونية للموارد البشرية. والجدول رقم (1) يوضح ما مدى قابلية وظائف المؤسسة للرقمنة.

الجدول (1) مدى قابلية وظائف المؤسسة للرقمنة

الوظيفة داخل المنظمة	قابلية الوظيفة للرقمنة (%)
المبيعات و التسويق والاتصال	%90
مديرية الخدمات المعلوماتية	%80
الخدمات التجارية	%72
عمليات التموين ،والشراء	%65
الادارة المالية	%63
ادارة الموارد البشرية	%57
المديرية العامة	%56
خدمات الإنتاج و العمليات	%50
الخدمات العامة	%32

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن مصالح إدارة الموارد البشرية تمثل ما نسبته (57%) من قابليتها للرقمنة، وهذه النسبة تبدو ضئيلة جداً عندما يتعلق الامر بفترات الجائحة، أين وجب أن تتزايد معدلات الرقمنة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بضرورة إدراج برامج إعلام تعنى بتسيير ملفات الافراد العاملين، وكذا عقد الاجتماعات عن بُعد. (رمزي والشمري،2020)

المبحث الثالث: مُستقبل الموارد البشرية في ظل الرقمنة وآثارها على سوق العمل

المطلب الاول: مُستقبل الموارد البشرية في ظل الرقمنة

ان عصر الثورة الصناعية الرابعة وما يحمله لنا من تقنيات الأتمتة المتقدمة، والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية سيفرز الكثير من الرابحين والخاسرين في جميع قطاعات الأعمال وفي قلبها إدارة الموارد البشرية وبالتالي فليس بمقدور القائمين على الموارد البشرية أن يعطوا ظهورهم لهذه التحديات والمخاطر لأنها تنطوي على الكثير من الفرص والأرباح المادية والمعنوية، ولهذا السبب فلا بديل عن الأتمتة كمُستقبل لإدارة الموارد البشرية.

وان كان هناك ما تحمله الأتمتة بشكل عام من استغناء واسع عن العمالة البشرية الا انها ما تحمله الأتمتة ذاتها من فرص واعدة حتى في مجال وظائف جديدة للأيدي العاملة؛ فبحسب تقرير حديث من منظمة مركز المُدن "The Centre for Cities " فإنه على الرغم من احتمال فقدان الوظائف، فستحدث زيادة شاملة فيها بحلول عام 2030، وهذا يُدلل على إمكانية حدوث ذلك بأنه قبل 15 عاماً فقط لم يكن في العالم وظائف كمديري وسائل التواصل الجديدة، ولم يكن هناك مطورو تطبيقات هواتف والمقصود أن الأتمتة ستفرز قطاعات وأدواراً جديدة غير موجودة في الوقت الحالي، وستُنشئ وظائف جديدة لتحل محل الوظائف المفقودة. (مباركي ،2020).

وبعد هذه النظرة المُتفائلة للمُستقبل لنعد مرة أخرى إلى مستقبل إدارة عمليات الموارد البشرية في ظل الأتمتة التي تحمل فرصا هائلة لهذا القطاع، أهمها قيامها بأداء المهام الروتينية والمرهقة والتي لا تتطلب إبداعاً وبالتالي تفريغ العقول لمزيد من التخطيط الاستراتيجي والإبداع، ومن فضول القول إن الأتمتة ستقوم بالأعمال المكتبية المختلفة بدقة وكفاءة، وستختصر خطوات إنجاز العمل وتعمل على تقليل التكلفة. وفي الوقت نفسه فإن الأتمتة ستظهر ضرورة التخصص الوظيفي، وضرورة تعلم مهارات لم تكن موجودة، وإعادة النظر في التوصيف والمهام الوظيفية لكل مهنة .

إن المُستقبل الذي يحمل المزيد من التحولات التكنولوجية التي يتداخل فيها العالم الحقيقي مع العالم الافتراضي، والذي نعيشه بشكل واضح اليوم في برمجيات الرسم والتصميم الهندسي، ونعيشه كأفراد في وسائل التواصل والتفاعل الاجتماعي والترفيه سينسحب أيضا على إدارة عمليات الموارد البشرية بعد عصر الأتمتة؛ إذ أنها ستعزز الاتصال الفعال والتواصل المُثمر بين إدارات المنظمة المُختلفة، وتسهّل تدفق المعلومات وتبادل الخبرات فيما بينها، واستثمارها في التخطيط الاستراتيجي وستؤدي لرفع مستوى الشفافية والتقييم الفعال والاستفادة من التغذية الراجعة لتصويب المسار، وكل هذا سيعزز من الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية ضمن المنظمات سواءً كانت خدمية تابعة للقطاعات الحكومية أو خاصة في قطاعات الأعمال المختلفة .(منصة ميناتيك،2018)

ان استخدام الرقمنة في وظيفة الموارد البشرية يعطي لمديري ومسؤولي الموارد البشرية رؤية استراتيجية للوظيفة، ففي الواقع تبسيط وأتمتة عمليات الموارد البشرية تجلب فوائد ونتائج إيجابية ملحوظة وملموسة على وجه الخصوص من وجهة نظر إدارية. بهذا المعنى أتمتة المعاملات وتبادل المعلومات سلامة الموظف وإزالة الخدمات المادية أو ما يُسمى بالخدمة الذاتية للموظفين من بين الميزات الحديثة المتعلقة بالاستخدامات الجديدة للموظفين. بل هناك ميزات أكثر جاذبية للرقمنة والإلكترونية ظهرت حديثا مثل روبوتات دردشة الموارد البشرية، حيث تتمثل خصائصها مثلا في: الاستجابة بسرعة وبدون قيود على المشاكل والأسئلة الإدارية كما تعالج حياة الموظفين في العمل، أو مسألة تكوين وتدريب الموظفين تعطي حلول التعليم والتكوين والتي

تتطور أيضًـــا في هـذا المجـال، وقـد تكون مثل هـذه الميزات موجودة لـدينـا مثل إنشـــاء مجموعـات على مواقع التواصـل الاجتماعية لكنها تبقى غير رسـمية تنشـأ بطريقة شـخصـية من طرف أحد أو مجموعة من الموظفين يأخذون المبادرة. (مباركي،2020).

ومن هنا فان من أهم التغييرات التي تمس ولها تأثير كبير للغاية في المسـتقبل لوظيفة الموارد البشـرية وهي طرق العمل الجديدة وتطور المهن والكفاءات كلاهما على حد ســـواء يبدو أنهما مرتبطان مباشـــرة بالرقمنة ومن المنتظر ومن المتوقع أن تقوم وظيفة الموارد البشـــرية بمرافقة ودعم بشـــكل أفضـــل التحولات الرقمية في نظام وبيئة الإدارة المنظمة، وتسـمح الرقمنة أيضًـا بتحديد فرص جديدة مثل تلك البيانات الضخمة الكبيرة والذكاء الاصـطناعي والتي ترتبط بالاحتياجات الجديدة بخصـوص الكفاءات التي يجب أن تكون مناسـبة ومرضـية مما يعني تدريب وتكوين الموظفين ليكونوا قادرين على اغتنام هذه الفرص وتغطية الاحتياجات للكفاءات المشـــار أليها الخاصة بالوظيفة وفي هذا الصدد لقد برزت مؤخراً تخصصات في الموارد البشرية الرقمية والتي تنمو أيضاً في فرق الموارد البشرية على المستوى الجماعي.

المطلب الثاني: آثار الرقمنة على سوق العمل

تســببت التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتي يتم ادخالها إلى القطاع الإنتاجي وقطاع الخدمات إلى فقد من 5–10 ملايين وظيفة ســـنويا ، وهذا الرقم يُشـــكل تحديا كبيراً للحكومات التي يقع على توفير التوظيف ويرى أصحاب المصانع ورواد القطاع الخاص بأن الهدف الأساسي للعملية الاقتصادية هدف ربحي ، لذلك يلجأ هؤلاء إلى اســتخدام المنظومة التي تمنحهم تكلفة إنتاج أقل في بعض الدول الآســيوية ، وتم تقليص العديد من مراكز بيع التجزئة وتســريح عمالها بســبب قدرة المنظومة التقنية الجديدة على إدارة هذه المُعاملات بطريقة ســريعة ومرنة وهكذا وجد الآلاف من الموظفين أنفسهم بلا عمل. (محمود،2022)

لقد ادى تفشـــت ظاهرة البطالة الناجمة عن إحلال الآلات والأنظمة الإلكترونية بالحكومة وبعض المنظمات غير الحكومية إلى إقامة مؤتمرات وندوات حول خطورة هذه الظاهرة وُســـبل مواجهتها من طرف القطاع العام والخاص على حد ســـواء. ففي الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي لا يبدو الأمر مُختلفا جداً ، فقد أشارت تقارير لخبراء صناعة الأنظمة الآلية أن 47% من الوظائف في الولايات المُتحدة الأمريكية ستختفي خلال الفترة من 10–20 سـنة القادمة ،حيث سـيتم إدخال أنظمة تشـغيل أوتوماتيكية للمصـانع ووحدات الإنتاج لا تحتاج سـوى عدد قليل من الخبراء لتشـغليها، ففي أوروبا أوضحت نفس التقارير أن نسـبة الوظائف المفقودة نتيجة إحلال المنظومات التكنولوجية في القطاع الصـــناعي تبلغ 53% في الســـويد و 42% في ألمانيا ، وتضـــع النتائج التي تحقق الحكومات أمام تحدي حقيقي يفرض عليها إيجاد حل لهذه المعضـــلة غير أن هذه النتائج لاقت انتقادات واســـعة من العديد من الخبراء ومراكز البحث ، واتُهمت الجهات التي أصـــدرت هذا التقرير بالمبالغة ،وأشـار تقرير منظمة دول التعاون الاقتصـادي (OECD) أن تأثير المنظومات الرقمية سـيتسـبب في فقد 9% من الوظائف في أســـواق هذه الدول، وترتفع هذه النســـبة من بلد لآخر داخل المنظمة وتصـــل هذه النسبة 12%في ألمانيا والنمسا ، لكن تنخفض هذه النسبة إلى 6% في أستونيا. (محمود،2022)

الا ان الرقمنة بإمكاناتها المتزايدة تحسـين الفرص الاقتصـادية للشـباب بشـكل لافت. فباسـتطاعة المنصّـات الرقمية، مثل " أبورك" (Upwork) مُساعدة الشباب الماهرين على الوصول إلى فرص عمل حر في أرجاء العالم. وتدعم منصّات الاقتصاد التشاركي، على غرار تطبيق "كريم" لتشارك الرحلات، الشباب غير الماهرين في كسب لقمة عيشـهم. وتسـاعد منصّـات الدفع عبر الهواتف الجوالة، على غرار مبادرة "سـداد" روّاد الأعمال الشـباب

على تسـديد الدفعات واسـتلامها. وفي وسـع منّصـات التمويل عبر الإنترنت، وعلى غرار مبادرة "كيفا " للشـباب العرب.

فمعظم الشباب الراغبين في الانخراط في الاقتصاد الرقمي والاستفادة منه، يواجهون صعوبة في منافسة نظرائهم ذوي المهارات المصقولة والتمويل العالي في أماكن أخرى في العالم. فيما تنشئ التكنولوجيا الرقمية الفرص فهي تزيد أيضاً من المنافسة. فضلاً أنّ بعض الشباب ذوي الخبرات الرقمية مُجهّز بشكل أفضل بكثير من غيره للاستفادة من هذه الفرص بفضل قدرتهم على الوصول إلى شبكات النطاق العريض، وتطوير مهاراتهم وتلقّي التدريب والدعم اللذَين يحتاجون إليه للنجاح. بالتالي، بإمكان التكنولوجيا الرقمية زيادة أوجه عدم المساواة القائمة من خلال تفضيل الشباب المُتعلّمين الذين يعرفون طريقهم في الوصول للاعماق الرقمية القادرين على ولوج للشبكات بشكل كبير. (قباني ،2021)

وتقف في وجه الشباب بعد جائحة كورونا عوائق عدة نتيجة الفرص التي تولّدها الرقمية تتمثل في الاتي:

أولاً: القوانين والتنظيمات والقيود البيروقراطية التقليدية:

القوانين والقيود في منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال أفريقيا معرقلةٌ وهدفها حماية المصـالح المكتسـبة، ممّا يحول دون عمل روّاد الأعمال على تحقيق إبداعات تغييرية فعلية يمكنها إطلاق العنان للنمو الاقتصـادي وتوليد الوظائف المجدية للآخرين علاوة على ذلك، فإن منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال أفريقيا تتراجع في تأسيس إطار عمل حوكمة حديث للاقتصاد الرقمي ترتكز على قوانين غير مُهيّأة أساساً للعصر الرقمي. وتشمل أطر عمل الحوكمة الحديثة هذه التوثيق والتواقيع إلكترونية وحماية المسـتهلك على الإنترنت وحوكمة البيانات والأمن السيبراني ولوائح مسؤولية الوسطاء.(Molinuevo, 2020)

ثانياً: تراجعت المنطقة فيما يخصّ قدرة الوصول إلى التكنولوجيا الرقمية:

فتبعاً للاتّحاد الدولي للاتصالات تتّخذ اشتراكات الهواتف الخلويّة الجوالة في المنطقة العربية منحاً تنازلياً، إذ تراجعت إلى ما دون 100 % في العام 2020، فيما لم تبلغ الاشـتراكات الناشـطة للنطاق العريض الجوّال سـوى 60 %، وهو رقم متأخّر كثيراً عن باقي العالم، باسـتثناء أفريقيا. والمُقلق أيضـاً هو التأخّر في دمج التكنولوجيا لتحسين قدرة الوصول إلى الخدمات الأخرى. (قباني ،2021)

ثالثاً: استغلال التكنولوجيا للاستفادة بالكامل من الفرص التي تتيحها مهارات التقنية:

تعد المهارات التقنية أسـاسـية ورقمية كتطلّب نقل الافراد من خلال اسـتخدام تطبيق أوبر (Uber) وإبقاء السيارات بحالة جيّدة والتعاطي مع العملاء للحصول على تقييمات إيجابية عالية. كذلك، يتطلّب تقديم خدمة على " فايفر" ، (Fiverr) أو " أبورك" معارف تقنية عالية ، والقدرة على التعاطي مع العملاء وإنجاز المطلوب ضـمن المهلة المحدّدة، الا انه يفتقر معظم الشـباب في منطقة الشـرق الأوسـط وشـمال أفريقيا إلى المهارات اللازمة للاسـتفادة من هذه الفرص التي تقدّمها التكنولوجيا الرقمية، إذ ما زالت الأنظمة التعليمية في المنطقة عالقة في الماضي وتركّز على الحفظ والتكرار أكثر منه على التفكير النقدي والعمل الجماعي والتواصل، فضلاً عن المهارات الرقمية طبعاً.

ومن هنا ينبغي على الحكومات اعتماد إصـلاحات هيكلية لإطلاق العنان للإمكانية التي تقدّمها التكنولوجيا الرقمية من أجل المُساهمة في النمو الشامل والحدّ من بطالة الشباب. وتشمل هذه الإصلاحات:(قباني،2021)

1. الحدّ من التنظيمات المنهكة وتحسين أطر عمل الحوكمة الحديثة.
2. تحسين البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك النطاق العريض وغيرها من أنواع التكنولوجيا، والحرص على تأمين قدرة وصول متكافئة للأفراد والمُجتمعات.

3. إصلاح الأنظمة التعليمية لإعداد الشباب لوظائف المُستقبل عبر الحدّ من الاعتماد الزائد على نقل المعرفة وتعزيز المهارات الرقمية الحديثة.

النتائج والتوصيات

النتائج

بعد ان تم استعراض مُستقبل الموارد البشرية بعد جائحة كورونا في ظل الرقمنة ظهرت النتائج الآتية:

1. تركز إدارة الموارد البشرية على المبادئ والأساليب والتقنيات المُستخدمة لتحسين إنتاجية المنظمة.
2. انعكست الاتجاهات التكنولوجية الحديثة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية وتطبيقاته، واثرت في عمليات الانتاج وسلاسل التوريد.
3. ان استخدام الرقمنة في وظيفة الموارد البشرية يعطي لمديري ومسؤولي الموارد البشرية رؤية استراتيجية للوظيفة.
4. أنهي استخدام الحاسوب التعامل مع الملفات الورقية ولكن لم يحدث تطوراً كبيراً في أسلوب التعامل معه.
5. تسبب التطورات التكنولوجية المُتلاحقة والتي يتم ادخالها إلى قطاع الإنتاجي وقطاع الخدمات إلى فقد ملايين وظيفة سنويا.
6. واجهت الموارد البشرية بعد جائحة كورنا تحديات عدة، وأن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي واستثمرت في التكنولوجيا من قبل تتمتع الان بوضع جديد تفرضه جائحة كورونا.
7. تواجه إدارة الموارد البشرية تحدي مقاومة التغيير من قبل الموظفين، حيث تشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً لعدة أسباب أهمها الخوف من المستقبل المجهول الذي يحدث ضمن إطار عملية التغيير.

التوصيات

بعد استعراض ما سلف يوصي الباحثان بالآتي:

1. من الضروريان تطور المؤسسات نظمها التدريبية التقليدية المُكلفة وتفكر بأنماط جديدة وأساليب حديثة تواكب التطور التكنولوجي الحافل.
2. يتطلب من إدارات الموارد البشرية بعد جائحة كورونا المحافظة على قوتها التنافسية بين المؤسسات وذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية لمُعالجة التغيرات في البيئة الجديدة.
3. على المؤسسات ان تبنى التحول الرقمي والاستثمار في التكنولوجيا، من أجل ان تتمكن من اللحاق بركب الاعمال الرقمية التي فرضتها جائحة كورونا.
4. على المؤسسات السعي إلى استخدام الرقمنة في وظائف الموارد البشرية ليعطي لمديري ومسؤولي الموارد البشرية رؤية استراتيجية للوظيفة وتحديثها بما يتلام وعملية التحول الرقمي.
5. ايجاد برامج متطورة للموارد البشرية واجراء عمليات تقييمية أولية لهذه البرامج.
6. استغلال التكنولوجيا للاستفادة بالكامل من الفرص التي تتيحها مهارات تقنية وأساسية ورقمية.

المصادروالمراجع

المراجع العربية

الجماصي، محمد ابراهيم (2021) **التحديات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا**، بحث منشور على الانترنت بتاريخ 25-3-2021(mqqal.com) : تاريخ المشاهدة 30-2023

الدباغ، فيروز، وليد، مريم، وفوده، شروق (2021) **تأثير فيروس كورونا على إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة في مصر**، الجامعة الامريكية، القاهرة -مصر.

رمزي، علوان، والشمري، حمودي (2021) مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا، **مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية**، 12 (1) الجزء الخاص

عنتر، عبد العال (2020) إدارة المؤســـســـات الجامعية في ظل أزمة "كوفيد-19"، **المجلة التربوية**، جامعة ســـوهاج، كلية التربية سوهاج-مصر.

قباني، نادر (2021) **كيف ستؤثّر الرقمنة في عمالة الشباب في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 6-5-2021 https://www.brookings.edu/ar/opinions: ، تاريخ ال مشاهدة25-1-2023

مباركي، نورالدين (2020) **الرقمنة... تحد آخر لوظيفة الموارد البشرية**، مقال منشور على الانترنت (djazairess.com) بتاريخ 6-7-2020، تاريخ المشاهدة 25-2-2023.

محمد، ايهاب ابراهيم (2020) **التدريب الالكتروني وتحول مؤسسات التدريب إليه تدريجياً**، بحث منشور على منصة تعليم (new-educ.com) تاريخ النشر 2-2-2020، تاريخ المشاهدة 20-3-2023.

محمود، الامام محمد (2022) **التطور الرقمي هل يفاقم مشكلة البطالة**، مقاله منشورة على الانترنت: إسلام أون لاين (islamonline.net)، تاريخ المشاهدة 25-1-2023.

مرعي، ايمان (2021) **"العمل عن بُعد" وطبيعة الوظائف في المُستقبل**، مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية بحث منشور على الانترنت، بتاريخ 4-11-2021https://acpss.ahram.org.eg/News/17117.aspx ، تاريخ المشاهدة 2-1-2023 .

المراجع الاجنبية

Unext Editorial Team, (2022) Impact of COVID-19 on Human Resource Management, https://www.jigsawacademy.com/author/team-unext/.

Jabbar , Ammara, (2021), What is Human Resource Management (HRM)?,

Tanya, Lesiuk (2020). Key HR Challenges Managers Face during COVID-19, Factorial Blog; Dec 24.

Gigauri, Liza (2020) Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. International Journal of Innovative Technologies in Economy 4(31) .

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management. Thomson/South-Western. - References - Scientific Research Publishing (scirp.org)

Adeniji Antho Osibanjo Omotayo Adewale (2012), Human Resource Management: Theory and Practice, https://www.researchgate.net/publication

Reilly, Sinéad O (2022) An Examination of the Digital Transformation of Human Resources post Covid-19, https://norma.ncirl.ie/5902/1/sineadoreilly.

أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي: التحديات الجديدة والفرص الجديدة

Ethics of Artificial Intelligence in Higher Education: New Challenges and New Opportunities

الباحث

د. ماجد عطا الله حمايل

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

mhamayil@qou.edu

mhamayil40@gmail.com

الملخص

يؤثر التبني الواسع لتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير على الحالة الإنسانية بطرق لم يتم فهمها جيدًا بعد. العواقب السلبية غير المقصودة لتطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في الكثير من المجالات تكثر يوما بعد يوم، والتحذيرات باتت تصدر من قبل أكثر من جهة خصوصا للأثار الأخلاقية المترتبة على استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي.

ومن هنا جاءت هذه الورقة البحثية بهدف دراسة المعايير العالمية المقترحة من قبل الجمعيات والهيئات الدولية للذكاء الاصطناعي التي تعنى بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، من خلال استقراء وتحليل الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات ومواقع الإنترنت، للبحث في الاعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من منظور عالمي، استكشاف التحديات الأخلاقية بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، بهدف الوصول إلى الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.

واقترحت الدراسة خارطة طريق للجامعات لتطوير وتنفيذ سياسات مسؤولة وفعالة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي. وقدمت أيضا مجموعة من أشهر المرجعيات العالمية والنظم التي تعنى بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، خارطة الطريق.

Abstract

The widespread adoption of artificial intelligence (AI) technologies significantly influences the human condition in ways that not yet been fully understood. The unintended negative consequences of AI applications and technologies in many fields are increasing day by day, and warnings being issued by various parties, especially regarding the ethical implications of using AI in higher education.

Hence, this research paper came with the aim of studying the global standards proposed by international associations and bodies for artificial intelligence that are concerned with the ethics of artificial intelligence in education.

The current study adopted the descriptive approach, by extrapolating and analyzing studies, research, books, periodicals, and websites, to investigate the ethical considerations surrounding artificial intelligence in university education from a global perspective. Exploring ethical challenges by integrating artificial intelligence into university education. with the aim of accessing the opportunities offered by artificial intelligence to enhance implementation of artificial intelligence technologies in education.

The study suggested a roadmap for universities to develop and implement responsible and effective policies for the use of artificial intelligence in university education. It also proposed a group of the most famous international references and systems concerned with the ethics of artificial intelligence in education.

Keywords: Artificial Intelligence, Ethics of Artificial Intelligence, Roadmap.

مقدمة

ركز الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر التي حددتها الأمم المتحدة في خطة التنمية المستدامة لعام 2030 على ضمان جودة التعليم الشامل والعادل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع. كما وأصدر المؤتمر العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) في المؤتمر الحادي والأربعون الذي عقد في فرنسا من شهر تشرين الثاني سنة 2021 توصيات مفصلة بشأن أخلاقيات الذكاء الاصطناعي. ومن هذه التوصيات: تعزيز التعاون والشراكات بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأكاديميين لتطوير وتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، كما أوصت بتعزيز الوعي والتدريب على الذكاء الاصطناعي بين المتعلمين والمعلمين والمتخصصين في مجال الذكاء الاصطناعي9.

فالتطورات المتسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي تَعد بالكثير من الرفاهية للإنسان، ولكن في نفس الوقت العديد يرى أن هذه التقنية قد يكون خطرها أكبر من فوائدها. ووفقًا لتقارير دولية مختلفة، يعد الذكاء الاصطناعي في التعليم (AIEd) أحد المجالات الناشئة في تكنولوجيا التعليم. لا يزال المعلمون غير واضحين بشأن كيفية الاستفادة الكاملة من الذكاء الاصطناعي على نطاق أوسع وكيف يمكن أن يكون له تأثير حقيقي على التدريس والتعلم في التعليم العالي (Akinwalere & Ivanov, 2022).

ومع الانتشار الواسع لتطبيقات الذكاء الاصطناعي المتمثلة في توليد المحتوى (Generative AI)، تنوعت نماذج الذكاء الاصطناعي التي تقدم توليد المحتوى بشكل آلي، ومثال ذلك كتابة المقالات العلمية، المراسلات الإدارية، تحويل الكلام المنطوق الى نص مكتوب، قراءة النص المكتوب وتحويله الى صوت، تحويل الفيديو إلى نص، كتابة الأكواد البرمجية في دقائق معدودة، وحل معظم المسائل في شتى المجلات. من الأمثلة على تلك الأنظمة الذكية: The-good-ai.com، JasperAI.ai، Copysmith.ai، Writesonic.com، ChatGPT، Dall_E2.com، Synthesia، Outranking، Writeful، humata.ai، وغيرها الكثير، مما وضع التعليم بشكل عام أمام تحديات أخلاقية لم يعهدها العالم من قبل.

ومن جهة أخرى يمكن للذكاء الاصطناعي معالجة بعض أهم القضايا التي تواجه التعليم اليوم، ابتكار أساليب التدريس والتعلم، وفي النهاية تسريع تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة. ومع ذلك، فإن التطورات التكنولوجية السريعة تحمل معها العديد من التحديات (Al Husseiny, 2023).

وفي مقال "للشرق الأوسط" تتحدث فيه عن دراسة حديثة: حيث أشارت الدراسة إلى التطور السريع في مجال الذكاء الاصطناعي يشكل تهديدًا حقيقيًا للوظائف والمهن المختلفة، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى اختفاء بعض الوظائف تمامًا. وأشارت الدراسة إلى أن هذا التأثير السلبي يشمل جميع المجالات المهنية، بما في ذلك الصحة والتعليم والتجارة والصناعة والخدمات، وأنه يمكن أن يؤثر على الدخل الوطني والاقتصاد بشكل عام. وينصح الخبراء بأن يتم التحضير لهذه الظاهرة بشكل جيد من خلال تطوير المهارات والتعليم المستمر، وتحديث القوانين والسياسات لضمان توفير فرص العمل والحفاظ على الإستقرار الإقتصادي[10].

وفي تقرير "وكالة رويترز" نشر بتاريخ 2023/4/4، دافع بيل غيتس عن استمرار التطور في مجال الذكاء الاصطناعي ويعارض مطالبات بوقف هذا التطور. ويشير غيتس إلى أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يحل بعض التحديات البشرية مثل الفقر والأمراض وتغير المناخ، وأن العالم بحاجة إلى التقدم في هذا المجال. ومع

---

[9] https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376713_ara, Accessed on 3/3/2023.

[10] - https://tinyurl.com/4fj5mn3e, Accessed on 6/4/2023.

ذلك، يشدد غيتس على أهمية تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول وإدارتها بشكل صحيح، مع الالتزام بالمبادئ الأخلاقية. ويقول غيتس إن توقف التطور في هذا المجال لن يحل المشاكل التي يواجهها العالم، وأنه يجب على المجتمع العالمي العمل على تنظيم هذا التطور بشكل صحيح [11].

على الرغم من التحديات، تتمتع الجامعات بفرصة فريدة لتشكيل رؤية للذكاء الاصطناعي في التعليم والتأكد من استخدامه بطرق أخلاقية ومنصفة. يمكن أن يشمل ذلك: وضع إرشادات وسياسات لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم، دمج دراسة أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في المناهج الدراسية، وإشراك الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية صنع القرار.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يواجه التعليم الجامعي تحديات كثيرة ومتشعبة؛ ومنها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التقنية، والبيئة، القانونية، والديموغرافية. ومع تزايد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم برز التحدي الأهم وهو التحدي الأخلاقي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة البحثية، للبحث في: الاعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي وفق المعايير العالمية، استكشاف التحديات الأخلاقية المحيطة بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، واقتراح الحلول الممكنة لمعالجة هذه المخاوف، والبحث أيضا في الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز التجربة التعليمية. وانطلاقا مما تقدم، تثير الدراسة السؤال الرئيس التالي:

ما التحديات الجديدة والفرص الجديدة لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي الاعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي وفق المعايير العالمية؟
2- ما التحديات الأخلاقية المحيطة بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي؟
3- ما هي الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز التجربة التعليمية في ظل الذكاء الاصطناعي؟
4- ما خارطة الطريق المقترحة لتطبيق أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي؟
5- ما أشهر المرجعيات العالمية والنظم التي تعنى بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1- البحث في أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي والقوائم المرجعية العالمية
2- التعرف على الإعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي وفق المعايير العالمية.
3- الكشف عن التحديات الأخلاقية المحيطة بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي.
4- استكشاف الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز التجربة التعليمية.
5- إقتراح خارطة الطريق للجامعات لتطوير وتنفيذ سياسات مسؤولة وفعالة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التدريس والتعلم.
6- عرض لأشهر الأنظمة المستخدمة في التعليم الجامعي التي تطبق أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.

---

11 - https://tinyurl.com/2p9duxkb, Accessed on 4/6/2023.

أهمية الدراسة

تقسم فئات أخلاقيات الذكاء الاصطناعي إلى: أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وأخلاقيات الذكاء البشري، وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي للبشر، وأخلاقيات تعايش البشر والذكاء الاصطناعي. أكدت العديد من الدراسات ذات العلاقة بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي (Corrigan et al, 2023) التي أجرتها الأوساط الأكاديمية والحكومية والصناعية على الحاجة لفهم وممارسة أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، انطلاقا من أن التعليم يشكل العمود الفقري لتطور المجتمعات إقتصاديا وإجتماعيا وثقافيا (Corrigan et al, 2023). ومن هنا تبرز أهمية الدراسة من الناحية العلمية، كونها ستسهم في دراسة التحديات الأخلاقية المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، وبالتالي تمكين الباحثين والمختصين من البحث في كيفية التعامل مع التحديات القائمة والمحتملة من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم، وتوجيه البحوث المستقبلية في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته وتقنياته لخدمة البشرية جمعاء.

من جهة أخرى، تكمن أهمية هذه الورقة التطبيقية في أنها اقترحت خارطة طريق لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها لوضع معايير إرشادية لتطبيق استخدام أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي. وبالتالي تمكين المؤسسات التعليمية من تحديد السياسات والإجراءات لمواجهة التحديات الأخلاقية القائمة والمتوقعة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، من خلال استقراء وتحليل الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة، بهدف البحث في الاعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من منظور عالمي، استكشاف التحديات الأخلاقية بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، للوصول إلى الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز التجربة التعليمية. وقدمت قائمة لأشهر منصات وأنظمة التعليم، التي تطبق أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، لتكون نموذجا يمكن الإسترشاد عند تبني أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من قبل المؤسسات التعليمية.

وبناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، اعتمد الباحث المراحل الإجرائية التالية في تطبيق الدراسة:

أولاً: دراسة القوائم المرجعية للمبادرات ذات العلاقة بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.

ثانيا: البحث في الاعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي عالميا.

ثالثا: التعرف على التحديات التي تواجه استخدامات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي.

رابعا: استكشاف الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز التجربة التعليمية.

خامسا: اقتراح خارطة الطريق لمساعدة الجامعات لتطوير وتنفيذ سياسات مسؤولة وفعالة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التدريس والتعلم.

سادسا: اقتراح أشهر المرجعيات العالمية والنظم التي تعنى بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، لتكون نموذجا يمكن الإسترشاد به عند تبني أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من قبل المؤسسات التعليمية.

الإطار النظري

أولاً: أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي والقوائم المرجعية العالمية

الذكاء الاصطناعي لا يشير إلى تقنية معينة، إنها بمثابة عبارة عامة لوصف الأدوات والتقنيات المختلفة المستخدمة لمحاكاة سلوك البشر باستخدام التقنيات الحاسوبية، بما في ذلك الخوارزميات والشبكات العصبية واستخراج البيانات، والتعلم الآلي (Husseiny, 2023). ولم يعد الذكاء الاصطناعي أمر حديث المنشأ بل أصبح جزء لا يتجزأ من حياتنا، فقد أسهم الذكاء الاصطناعي كوليد مجالين علميين رئيسيين وهما علم السلوكيات والعصبيات وعلم الآلة، له القدرة على التأقلم والاقتباس والتنبؤ (الدسوقي حسن الشحنة، 2021).

وتشير أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي في سياق هذه الورقة البحثية إلى المبادئ والاعتبارات الأخلاقية التي توجه وتسهم في تطوير ونشر أنظمة الذكاء الاصطناعي، واستخدامه بطريقة مسؤولة وأخلاقية تحمي حقوق الإنسان، والقيم وتقلل الضرر وتعظم الفوائد، وتقلل التحيز وتعزز الإنصاف والشفافية، وتحمي الخصوصية للبيانات لجميع الأطراف المشاركين في العملية التعليمية.

هناك مجموعة من المعايير العالمية المعتمدة من قبل الجمعيات الدولية للذكاء الاصطناعي التي تحدد الأخلاقيات التي يجب اتباعها في التعليم الجامعي، ومنها: الجمعية الدولية للذكاء الاصطناعي (AAAI)[12] ، والجمعية الدولية للذكاء الاصطناعي والتطبيقات (IACAP)[13] ، كلاهما تعنى بمعايير الأخلاقيات الخاصة بالتعليم الجامعي الخاص بالذكاء الاصطناعي. هذه المعايير تشمل الشروط التي يجب اتباعها في البحث والتدريس والتطوير الذي يتطلع إلى تطوير الذكاء الاصطناعي. إضافة إلى مبادرة (IEEE)[14] العالمية حول أخلاقيات الأنظمة المستقلة والذكية وهي الأكبر في مجال الهندسة الإلكترونية والتقنية الذكية.

كما أنه أصبح ضروريا حماية خصوصية بيانات الطلاب وأن يتم جمعها وتخزينها واستخدامها وفقًا للقوانين واللوائح، ويمكن الإسترشاد باللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) [15]، وضمان الحفاظ على النزاهة الأكاديمية، وإمكانية الوصول إلى محتوى الوب لجميع الطلاب، بما في ذلك ذوي الإعاقة، ويمكن الإسترشاد ب (WCAG) [16]. وتشجيع الاستخدام المسؤول وتثقيف الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بقضايا الانتحال، وحقوق الطبع والنشر، وأن تكون شروط الخصوصية واضحة وشفافة.

وهناك أيضا مجموعة من المبادئ التوجيهية التي طورها مجموعة من الخبراء وقادة الذكاء الاصطناعي والباحثين وتعرف بمبادئ أسيلومار للذكاء وهي مجموعة من 23 من المبادئ التوجيهية لتوجيه تطوير واستخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة مسؤولة وأخلاقية. تغطي المبادئ مجموعة واسعة من المجالات المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك السلامة، الإنصاف، الشفافية، المساءلة، والرقابة البشرية على أنظمة الذكاء

---

12 - https://aaai.org/, Accessed on 1/3/2023.

13 - https://www.iacap.org/, Accessed on 1/3/2023.

14 - https://tinyurl.com/2p8f24xt, Accessed on 1/3/2023.

15 - https://gdpr-info.eu/, Accessed on 7/3/2023.

16 - https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/, Accessed on 7/3/2023.

الاصطناعي. تم الإعلان عن مبادئ Asilomar AI لأول مرة في عام 2017 وكان الهدف منها أن تكون نقطة انطلاق للمناقشات المستمرة حول الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي. وهي مصممة لتكون إطارًا مرنًا ومتطورًا بدلاً من مجموعة ثابتة من القواعد. إنها ليست وثيقة ملزمة قانونًا والأمر متروك للمنظمات لتقرر كيفية تنفيذ هذه المبادئ في سياقها المحدد (Floridi et al, 2018).

وهناك بعض الإرشادات والمبادرات العامة التي تم اقتراحها أو تنفيذها من قبل الحكومات والمنظمات العربية، على سبيل المثال، أطلقت الإمارات العربية المتحدة "استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي وبلوكتشين 2031"، والتي تهدف إلى ترسيخ مكانة دولة الإمارات العربية المتحدة كرائد عالمي في مجال الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على التطوير المسؤول والأخلاقي واستخدام الذكاء الاصطناعي. وبالمثل، أعلنت المملكة العربية السعودية عن "استراتيجية الذكاء الاصطناعي السعودية" التي تهدف إلى ترسيخ مكانة المملكة كدولة رائدة عالميًا في مجال الذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030، مع التركيز على التطوير المسؤول والأخلاقي واستخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزيز جودة التعليم والبحث في مجال الذكاء الاصطناعي. وفي مصر أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية خطة استراتيجية لتطوير قدرات مصر في مجال الذكاء الاصطناعي وتعزيز الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للذكاء الاصطناعي في مجالات مختلفة بما في ذلك التعليم. أنشأت تونس استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي تهدف إلى تعزيز الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للذكاء الاصطناعي في مجالات مختلفة بما في ذلك التعليم. الشبكة العربية للبحث في الذكاء ومؤسسة التنمية الاقتصادية في البحرين أطلقت إستراتيجية لتطوير قدرات البحرين في مجال الذكاء الاصطناعي وتعزيز الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للذكاء الاصطناعي في مجالات مختلفة بما في ذلك التعليم. أنشأت وكالة الطاقة المستدامة المغربية (MASEN) لجنة للذكاء الاصطناعي والأخلاقيات لوضع استراتيجية وطنية للاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في مجالات مختلفة بما في ذلك التعليم. مؤسسة الفكر العربي تعمل على تعزيز الإستخدام الأخلاقي والمسؤول للذكاء الاصطناعي في المنطقة العربية من خلال البحث والتعليم وحملات التوعية.

بالإضافة إلى ذلك، أطلقت جامعة الدول العربية "مبادرة الذكاء الاصطناعي العربي وإدارة البيانات التي تهدف إلى تطوير إطار للاستخدام الأخلاقي والمسؤول للذكاء الاصطناعي والبيانات في المنطقة العربية. علاوة على ذلك، هناك بعض المراكز الأكاديمية في الدول العربية التي تعمل في مجال أخلاقيات الذكاء الاصطناعي معهد قطر لبحوث الحوسبة، مؤسسة قطر، وفي فلسطين (IoT & AI Challenge)، هو برنامج لبناء القدرات وما قبل الحضانة لطلاب الجامعات الكبار وطلاب المدارس الثانوية والشركات الناشئة التي لديها أفكار مبتكرة في مجالات إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي (AI) والمجالات ذات الصلة.

ثانيا: الاعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي عالميا

تناول مؤتمر الذكاء الاصطناعي والأخلاقيات في التعليم الجامعي الخامس والعشرين الذي عقد في عام 2021 European Conference on Technology-Enhanced Learning (EC-TEL)، موضوعات عديدة تتعلق بالذكاء الاصطناعي في التعليم، بما في ذلك تصميم وتطوير وتقييم أنظمة الذكاء الاصطناعي المخصصة للتعليم الجامعي، والتحديات الأخلاقية المتعلقة بالاستخدام العادل والشفاف والآمن لهذه الأنظمة. ناقش المؤتمر أيضًا أهمية تكييف أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعليم لتلبية احتياجات وتفضيلات الطلاب المتنوعة والتحديات المتعلقة بالتدريس والتعلم في العصر الرقمي. تم في المؤتمر تقديم عدد من المحاضرات الرئيسية وورش العمل والندوات، والتي تناولت بشكل عام المسائل الأخلاقية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي. ومن خلال مناقشات المؤتمر تم التأكيد

على ضرورة تطوير واستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعليم بطرق تركز على الأولويات الأخلاقية وتعزز التعليم الشخصي والشامل. وتم التأكيد على أهمية تقييم أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعليم بطرق شاملة وشفافة، وضمان عدم تمييز الطلاب، وعدم إيذائهم بأي شكل من الأشكال، كما تم التأكيد على أهمية تعزيز التعاون والبحث المتعدد التخصصات في هذا المجال[17].

كما وتعددت الدراسات خلال السنوات القليلة الماضية حول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، نظرا للاتجاه الكبير لتبني استخدام أنظمة التعليم التكيفية والمؤتمتة بشكل متزايد في الجامعات. ومع ذلك، فإن هذه التطورات التكنولوجية السريعة تحمل معها العديد من التحديات (Husseiny, 2023).

ففي **دراسة (سعد الله و شتوح، 2019)** التي تناولت الإطار النظري والفكري للذكاء الاصطناعي، تم عرض خصائص برامج التعليم المعتمدة على الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المستخدمة في العملية التعليمية، وأدواره في تطويره. حيث إن أهم ما خلصت له هذه الدراسة عدم إمكانية إنكار مساهمة الذكاء الاصطناعي في الارتقاء وتطوير التعليم عبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في التعليم؛ من محتوى ذكي وأنظمة التعليم الذكي، والواقع الافتراضي والواقع المعزز، والذي هو دور مرشح للتطور بشكل كبير في السنوات اللاحقة. رغم ذلك يجب مسايرة هذا التقدم التكنولوجي بروية وعقلانية حتى تسلم الجامعات من سلبياته. أما **دراسة (Sullivan, 2019)** والتي ناقشت الاعتبارات الأخلاقية التي تأتي مع دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي. وقد تم تسليط الضوء أيضًا على أهمية الشفافية وإمكانية شرح أنظمة الذكاء الاصطناعي، لضمان فهم الطلاب والمعلمين تمامًا لكيفية اتخاذ القرارات بواسطة الذكاء الاصطناعي. يقترح المؤلف أن تتخذ المؤسسات خطوات لتثقيف الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول الآثار الأخلاقية للذكاء الاصطناعي وكيف يمكن استخدامه بطريقة مسؤولة. بالإضافة إلى ذلك، يوصي المؤلف بإنشاء إطار عمل أخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي، يأخذ في الاعتبار التأثير المحتمل على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. **وفي دراسة (Church, n.d.)** تمت مناقشة الاعتبارات الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي. تسلط المقالة الضوء على أهمية الشفافية وقابلية التفسير والمساءلة في تطوير واستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي. كما يؤكد على الحاجة إلى التعاون بين المعلمين وخبراء التكنولوجيا من أجل إنشاء إرشادات أخلاقية وأفضل الممارسات لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي. يقترح المؤلف أيضًا أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تزود الطلاب بتعليم شامل يتضمن فهم الآثار الأخلاقية للذكاء الاصطناعي، حتى يتمكنوا من تقييمه بشكل نقدي واستخدامه بطريقة مسؤولة. وتختتم المقالة بالتشديد على أهمية الحوار والتعاون المستمر بين المعلمين وخبراء التكنولوجيا، من أجل ضمان أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي مسؤول ومفيد ويتوافق مع القيم المؤسسية.

أي بشكل عام، يجب أن ترتكز أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي وتأخذ بعين الاعتبار الالتزام بالعدالة والشفافية والإنصاف. يجب على المؤسسات الأكاديمية أن تنظر بعناية في التأثيرات المحتملة للذكاء الاصطناعي على الطلاب والمعلمين والمجتمع ككل، وأن تعمل على معالجة هذه المخاوف بطريقة مسؤولة وأخلاقية.

ثالثا: التحديات الأخلاقية المحيطة بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي.

يتحدث تقرير (AI-Index-Report-_Chapter-5.Pdf, 2021): الفصل الخامس عن الأخلاقيات المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي. تناول الفصل العديد من المواضيع المثيرة للجدل في هذا المجال، مثل التمييز والخصوصية والأمان والتحديات الأخلاقية الأخرى. كما تطرق الفصل إلى أساليب التنظيم والرقابة التي يمكن أن تضمن

---

17 - https://ea-tel.eu, Accessed on 1/3/2023.

الاستخدام الأخلاقي لتقنيات الذكاء الاصطناعي، ويخلص التقرير إلى أنه من المهم جداً أن يتم التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي ومسؤول، ويوصي بضرورة تطوير إطار قانوني وأخلاقي ينظم هذا المجال ويحمي حقوق المستفيدين.

مقال بعنوان "التعليم العالي والتطوير المهني: دليل للذكاء الاصطناعي للمحادثة ChatGPT" سلطت الضوء على الاعتبارات والتحديات الأخلاقية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي للمحادثة، وناقشت المقالة أهمية خصوصية البيانات، التحيز، المراقبة المستمرة، والتقييم لضمان استخدام التكنولوجيا بطريقة أخلاقية ومسؤولة. وتوضح المقالة أن روبوتات المحادثة والمساعدين الصوتيين قد يجمعون بيانات شخصية حساسة من المستخدمين، مثل المعلومات الصحية أو المالية، ومن المهم التأكد من حماية هذه البيانات واستخدامها فقط للغرض المقصود منها. بالإضافة إلى ذلك، تناقش المقالة إمكانية التحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي للمحادثة، والتي يمكن أن تديم عدم المساواة والتمييز الحالي إذا لم يتم التعامل معها. ويختتم المقال بالإقرار بإمكانيات الذكاء الاصطناعي للمحادثة في التعليم العالي والتطوير المهني، مع التأكيد أيضًا على أهمية دراسة التكنولوجيا وإدارتها بعناية لضمان استخدامها بطريقة أخلاقية ومسؤولة (Atlas, 2023).

ومع ذلك فإن إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي مصحوب بالعديد من المشكلات الأخلاقية التي تدعو إلى التساؤل عن الجدوى الاقتصادية لإبداعها واستخدامها على نطاق واسع وغير خاضع للرقابة (Kassymova, 2023).

وقدم المجتمع العلمي لتقنيات الذكاء إصطناعي ستة تحديات تتمحور حول الإنسان، جاءت هذه التحديات نتيجة للتعاون الدولي عبر الأوساط الأكاديمية والصناعية والحكومية. وتمثل الآراء المتوافقة لمجموعة من 26 خبيرًا في مجال الذكاء الاصطناعي. تدعو هذه التحديات إلى اتباع نهج محوره الإنسان تجاه الذكاء الاصطناعي (1) يتمحور حول رفاهية الإنسان، (2) مصمم بمسؤولية، (3) يحترم الخصوصية، (4) يتبع مبادئ التصميم التي تركز على الإنسان، (5) يخضع للحوكمة والإشراف المناسبان، و (6) يتفاعل مع الأفراد ويحترم القدرات المعرفية للإنسان. (Floridi et al, 2018)

مما سبق يرى الباحث أن التحديات الأخلاقية للذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي هي كثيرة ومتعددة ويجب أن تؤخذ في سياقها الاجتماعي، الثقافي، التاريخي، والتربوي، وأن أهم الأخلاقيات التي يجب الاهتمام بها: التحيز، التمييز، الخصوصية، المساءلة والشفافية، تهديد الوظائف، التحدي الكبير للبحث العلمي، توفر مبادئ توجيهية ناظمة لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.، وضرورة تطوير إطار قانوني وأخلاقي ينظم هذا المجال ويحمي حقوق المستفيدين.

رابعا: الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لتعزيز التجربة التعليمية

ظهرت العديد من المبادرات لمواجهة التحديات الأخلاقية الناشئة عن الذكاء الاصطناعي، ويشمل ذلك صياغة وثائق أخلاقيات الذكاء الاصطناعي من قبل مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المؤسسات الأكاديمية، الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والصناعة. ومثال ذلك إعلان مونتريال، المنظمة المهنية (IEEE)، مؤتمرات (ACM FAccT)[18]، يمكن اعتبار هذا دليلاً على الجدية التي يجب أن تضمنها أخلاقيات الذكاء الاصطناعي (Borenstein & Howard, 2021).

---

[18] - https://facctconference.org/, Accessed on 2/3/2023.

في عام 2022، أصبحت نماذج الذكاء الاصطناعي قادرة على إنتاج مقاطع متقنة من النصوص والصور وحتى الفيديو، اعتماد على تعليمات نصية فقط. فأطلقت شركة (OpenAI) نموذج الذكاء الاصطناعي التوليدي (DALL-E 2)[19]، وهو نموذج تعلم عميق يستطيع إنتاج الصور اعتماداً على التعليمات النصية. وتبعتها لاحقاً إنجازات أخرى من جوجل (Google) وميتا (Meta) وهي أنظمة ذكاء اصطناعي قادرة على إنتاج الفيديو من النصوص، و اطلاق OpenAI لنظام (ChatGPT) في شهر تشرين الثاني من عام 2022 (Arabic, 2023).

ويرى الباحث ومن خلال تجربته لمجموعة كبيرة من أدوات وبرمجيات الذكاء الاصطناعي، أن الاستخدام الجيد لهذه الأدوات يقدم فرصا كبيرة للتعليم، من خلال:

1- تحسين تجربة الطلاب وتخصيص التعليم لتلبية احتياجاتهم الفردية.
2- تعزيز البحث العلمي: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة البحث العلمي وتسريع عملية إنتاج الأبحاث المعقدة.
3- تحليل البيانات: من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة في التعليم الجامعي وتوفير نتائج دقيقة وسريعة للأساتذة والإدارة الجامعية.
4- تطوير تقنيات التعليم: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير تقنيات التعليم الحديثة والمبتكرة مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز والتعلم العميق.
5- تحسين الإدارة الجامعية في عمليات إدارة وظائف الموارد البشرية.
6- توفير مصادر تعليمية: من خلال برمجيات الذكاء الاصطناعي يمكن توفير برمجيات ذات جودة عالية.
7- تطوير نماذج تعليمية جديدة تستند إلى الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.
8- جسر الهوة ما بين متطلبات السوق ومخرجات التعليم العالي.

خامسا: خارطة الطريق المقترحة لمواجهة التحديات الأخلاقية للذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي

إن تطور منظومة التعليم بشكل ما، يجب أن يواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة، وهذا يعني ضرورة إحداث تغير جذري في أهداف التعليم، ومناهجه وبيئات التعلم وبرامج تأهيل وإعداد المعلم (فتح الله عبد الرحمن عبد العزيز، 2021). ومع انتشار الذكاء الاصطناعي وتقنياته وظهور التحدي الأخلاقي، يستدعي من الجميع العمل على مواجهته، فخارطة الطريق المقترحة تساعدنا في معرفة المكان الذي سنصل إليه، ومعرفة جميع ما قد يعترضنا من مشاكل للوصول إلى الهدف. وعليه يقترح الباحث على المؤسسات التعليمية في التعليم العالي، وضع خطة لمواجهة التحديات الأخلاقية للذكاء الاصطناعي من خلال الإجابة على التساؤلات الاسترشادية التالية:

1- ما أهداف جامعتك طويلة المدى من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟
2- ما السياسات التي يجب تطويرها لضمان توافق استخدام الذكاء الاصطناعي مع رسالة الجامعة وقيمها؟
3- ما نقاط القوة والضعف في جامعتك، وما هي العوامل الخارجية المؤثرة؟
4- كيف يمكن ضمان أن التعليم بمساعدة الذكاء الاصطناعي شامل ومتاح لجميع الطلاب؟
5- كيف يمكن للجامعات ضمان الشفافية والمساءلة والإنصاف في استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم؟
6- ما هي انعكاسات التعليم بمساعدة الذكاء الاصطناعي على مستقبل التعليم العالي ودور الجامعات؟

---

[19] - https://openai.com/product/dall-e-2, Accessed on 7/3/2023.

7- كيف يؤثر استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي على دور المعلمين؟
8- كيف يمكننا التأكد من أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي يتوافق مع مبادئ التعلم مدى الحياة والتعليم مدى الحياة؟
9- كيف يمكن للجامعات إشراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية صنع القرار المتعلقة بدمج الذكاء الاصطناعي في التعليم؟
10- ما طبيعة المخاوف الأخلاقية التي قد تنشأ عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعامل معها؟
11- ما هي الطرق التي يمكن بها استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز التجربة التعليمية وتخصيص التعلم وتكييفه للطلاب؟
12- كيف يمكن للجامعات إعداد الطلاب للآثار الأخلاقية للعمل مع الذكاء الاصطناعي في حياتهم المهنية في المستقبل؟
13- ما هي الآثار المحتملة طويلة المدى لاستخدام الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع في التعليم على مستقبل القوى العاملة والمجتمع ككل؟
14- كيف يمكن للجامعات معالجة التحيز والتمييز المحتمل في التعليم بمساعدة الذكاء الاصطناعي، والتأكد من أنه لا يديم عدم المساواة؟
15- كيف يمكن للجامعات ضمان أمن وخصوصية بيانات الطلاب عند استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم؟
16- كيف يمكن للجامعات تقييم فعالية التعليم بمساعدة الذكاء الاصطناعي والتأكد من أنه يلبي احتياجات الطلاب؟

سادسا: أشهر المرجعيات العالمية والنظم التي تعنى بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم

هناك العديد من الأنظمة (المنصات) التي تطبق أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، من خلال نشر ذلك في بنود الشروط والخصوصية والإجراءات المتعلقة بالاستخدام. وتتشابه هذه الأنظمة (المنصات) في تطبيق شروط الخصوصية والإجراءات المتعلقة بالاستخدام، وهي: الشفافية (Transparency)، الخصوصية بالتصميم (Privacy in design)، تقليل البيانات (Data Minimization)، الأمان (Security)، التحكم من قبل المستخدم (User Control)، وعدم التمييز (Non Discrimination)، ولعل أشهرها:

1. Open edX[20]: هو نظام إدارة التعليم المفتوح المصدر الذي تم تطويره بواسطة مؤسسة edX وهي منظمة غير ربحية تأسست بواسطة جامعة هارفارد ومعهد تكنولوجيا المساعدة على التعليم (MIT) لتوفير تعليم عالي الجودة عبر الإنترنت.
2. Moodle[21]: نظام التعليم الذكي مجاني ومفتوح المصدر الذي يدعم التعليم الجامعي الذكي.

---

[20] - https://openedx.org/, Accessed on 5/3/2023.

[21] - https://moodle.org/, Accessed on 1/3/2023.

3. Sakai [22]: يحتوي العديد من الميزات التي تساعد المعلمين على إنشاء المحتوى التعليمي والتفاعل مع الطلاب، بما في ذلك أدوات إدارة الدروس والمهام والمناقشات والاختبارات وتقييم الأداء. كما يوفر أيضاً أدوات للتعاون بين الطلاب والمعلمين، مثل مجموعات العمل والمناقشات المتزامنة والأرشيف والمشاركة في الأنشطة الجماعية.
4. ILIAS[23]: نظام التعليم الذكي المجاني والمفتوح المصدر الذي يدعم التعليم الجامعي الذكي.
5. منصة (IBM Watson Education)[24] : منصة توفر تجارب تعليمية شخصية باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي. تدمج المنصة مبادئ الأخلاقيات الاصطناعية، بما في ذلك الشفافية والخصوصية والأمان.

وتعددت المرجعيات والمواقع الإلكترونية التي تعنى بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، ومن أهمها:

1- **مختبر أخلاقيات الذكاء الاصطناعي**[25]: يقدم هذا الموقع الموارد والبحوث، وأفضل الممارسات لتطوير الذكاء الاصطناعي وتطبيقه بشكل مسؤول.
2- **الشراكة في الذكاء الاصطناعي**[26]: منظمة غير ربحية تجمع خبراء من مختلف الصناعات لتعزيز الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي.
3- **معهد أخلاقيات الذكاء الاصطناعي**[27]: يقدم موقع الويب هذا موارد وأبحاثًا وأحداثًا حول الآثار الأخلاقية للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.
4- **AI4People**[28] : يركز هذا الموقع على الآثار الأخلاقية للذكاء الاصطناعي على المجتمع، مع التركيز بشكل خاص على تأثير الذكاء الاصطناعي على المجتمعات المهمشة.

النتائج

تعمل ثورة الذكاء الاصطناعي وتقنياتها على تغيير شكل التعليم الجامعي، أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي العربية تواجه تحديات عديدة تستوجب عليها اتباع السبل الكفيلة لتحسين أدائها بغية البقاء والمنافسة. ولتحقيق ذلك على المؤسسات تبني ثورة الذكاء الاصطناعي واستغلالها بوضع آليات شراكة عامة وخاصة من شأنها نقل المعرفة، والتعاون بين خبراء الذكاء الاصطناعي والمؤسسات الأكاديمية وواضعي السياسات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك التزام بالشفافية والمساءلة والمسؤولية من جميع أصحاب المصلحة المشاركين في تطوير ونشر أخلاقيات الذكاء الاصطناعي.

سيؤدي الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في الأوساط الأكاديمية إلى اختراقات جديدة في البحث العلمي وتسريعه، وسيؤدي إلى تغير في طرق وأساليب التدريس والتقديم. وستكون الاعتبارات الأخلاقية في طليعة عملية صنع القرار. الاعتبارات الأخلاقية المحيطة بالذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي له أهمية قصوى ولعل المبادرات العربية والعالمية في هذا المجال أكبر دليل على أهمية البحث في أخلاقيات الذكاء الاصطناعي. وتعد هذه

---

22 - https://www.sakailms.org/, Accessed on 5/3/2023.

23 - https://www.ilias.de/en/, Accessed on 5/3/2023.

24 - https://www.ibm.com/training/ailearning, Accessed on 8/3/2023.

25 - https://aiethicslab.com, Accessed on 6/3/2023.

26 - https://partnershiponai.org, Accessed on 6/3/2023.

27 - https://globalethics.ai, Accessed on 1/3/2023.

28 - https://ai4people.eu, Accessed on 1/3/2023.

المبادرات مهمة في تحديد المخاطر الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم، وتوفير إرشادات ومعايير لضمان استخدامه بطريقة مسؤولة وأخلاقية.

توصلت النتائج التي استندت إلى مراجعة وتحليل الدراسات والأبحاث والكتب والمجلات والمواقع ذات الصلة إلى أن التحديات التي تواجه استخدامات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، تشمل: التحديات الأخلاقية، التحديات التقنية، التحديات التنظيمية، والتي تتعلق بالتحديات التنظيمية المتعلقة بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والتعليم الجامعي. التحديات التدريبية، والتحديات المالية، والتي تتعلق بالتحديات المالية المتعلقة بتكلفة تطوير، ومن المخاطر المحتملة لعدم الإهتمام بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الإهمال للتعليم الإنساني، قد يشعر الطلاب بأنهم لا يمكنهم المنافسة، مما قد يؤدي إلى الشعور بالفشل، وضعف في المهارات.

يقدم الذكاء الاصطناعي فرصا عديدة لتعزيز التجربة التعليمية، وتشمل الفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي في التعليم، تحسين تجربة التعلم الفردية للطلاب، وتعزيز القدرات من خلال ما يقدمه الذكاء الاصطناعي من عصف ذهني، واختصار الوقت، وتحسين تقييم الطلاب وتوفير ردود فعل فورية، وتحسين تخصيص الموارد التعليمية والتعليم الشخصي، وتحسين توفير الدعم الفني والإرشاد للطلاب.

قدمت الدراسة خارطة طريق لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة مسؤولة وأخلاقية. وتشمل الخارطة الإجابة على (16) سؤالا تشكل المبادئ التوجيهية لكيفية الشروع بتبني أفضل الممارسات لأخلاقيات استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم. واقترحت الورقة البحثية مجموعة من المنصات المرجعيات والمواقع الإلكترونية التي تعنى بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، لتكون نموذجًا يمكن الاسترشاد به عند تبني أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من قبل المؤسسات التعليمية.

التوصيات

1- ضرورة الإسراع بتبني إطار قانوني وأخلاقي للذكاء الاصطناعي من قبل مؤسسات التعليم العالي.
2- نشر ثقافة الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المتعاظمة في التعليم الجامعي، من خلال مساق إجباري في جميع الجامعات.
3- الشروع بتطبيق خارطة الطريق المقترحة في هذه الدراسة، من خلال تشكيل فريق أو فرق عمل تكون مسؤوله عن مراقبة وإنفاذ المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم.
4- إشراك أصحاب المصلحة: المعلمين والمسؤولين ومختصي تكنولوجيا المعلومات والطلاب في بلورة الإطار الأخلاقي للذكاء الاصطناعي.
5- أوصي بضرورة الإهتمام بالسياق الاجتماعي، الثقافي، والتربوي عند الشروع بإعداد وتطبيق أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي.

المراجع العربية

الدسوقى حسن الشحنة، ع. ا. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بمصر في ضوء الذكاء الإصطناعى. **مجلة كلية التربية. بورسعيد**,*36*(36)، 174، متاح على https://tinyurl.com/yhznkndx.

سعد الله، ع، & شتوح، و .**(2019) .أهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم**. تم الوصول 2019/3/1، متاح من خلال *https://tinyurl.com/2nz287fc*Arabic.

ما الجديد بالنسبة للذكاء الاصطناعي في 2023؟ (كانون الثاني، 2023)، أم آي تي ريفيو، تم الوصول 2023/3/1، متاح من خلال https://technologyreview.ae/?p=42589.

فتح الله عبد الرحمن عبد العزيز، هـ. (2021). رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة .الذكاء الاصطناعي . **المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج**,*91*(91)، 4991–5014. https://doi.org/10.21608/edusohag.2021.1993295 .

المراجع الأجنبية

AI-Index-Report-_Chapter-5.pdf. (2021). Retrieved February 28, 2023, from https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2021/03/2021-AI-Index-Report-_Chapter-5.pdf

Akinwalere, S., & Ivanov, V. (2022). Artificial Intelligence in Higher Education: Challenges and Opportunities. **Border Crossing**, 12(1), 1-15.

Al Husseiny, F. (2023). **Artificial Intelligence in Higher Education: A New Horizon. In Handbook of Research on AI Methods and Applications in Computer Engineering** (pp. 295-315). IGI Global.

Atlas, S. (n.d.). **ChatGPT for Higher Education and Professional Development: A Guide to Conversational AI.**

Borenstein, J., & Howard, A. (2021). Emerging challenges in AI and the need for AI ethics education. **AI and Ethics,** 1(1), 61–65. https://doi.org/10.1007/s43681-020-00002-7

Church, K. (n.d.). Artificial Intelligence and Ethics in Higher Education. **Journal of Educational Technology Development and Exchange,** 1(1), 1-11. *https://www.jstor.org/stable/26270562*.

Corrigan, C. C., Asakipaam, S. A., Kponyo, J. J., & Luetge, C. (Eds.). (2023). **AI Ethics in Higher Education: Insights from Africa and Beyond. Springer International Publishing**. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23035-6

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. **Minds and Machines**, 28(4), 689–707. https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5.

Fox, M. (2019). **AI ethics in higher education: Challenges and opportunities. EAB Daily Briefing.** *www.eab.com/daily-briefing/2019/08/05/ai-ethics-in-higher-education-challenges-and-opportunities*.

Husseiny, F. A. (2023). Artificial Intelligence in Higher Education: A New Horizon [Chapter]. **Handbook of Research on AI Methods and Applications in Computer Engineering; IGI Global**. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6937-8.ch014

Kassymova, G. K. (2023). Ethical Problems of Digitalization and Artificial Intelligence in Education: A Global Perspective. **Journal of Pharmaceutical Negative Results**, 2150–2161. https://doi.org/10.47750/pnr.2023.14.S02.254

Sethi, G. (2018). Artificial intelligence and ethics in higher education. **Educause Review**. . *https://www.educause.edu/library/resources/artificial-intelligence-and-ethics-higher-education*.

13. Sullivan, J. (2019,). **The Ethics of Artificial Intelligence in Higher Education**. Forbes. *https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/09/05/the-ethics-of-artificial-intelligence-in-higher-education/?sh=6c1f7b1e6a8c*.

تحديات إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

د. محمد لعبوبي
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
جامعة ابن زهر – اكادير – المغرب –
m.laaboubi@uiz.ac.ma

د. ابراهيم لعبوبي

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
جامعة ابن زهر – اكادير – المغرب –
b.laaboubi@gmail.com

الملخص

أسهمت جائحة كورونا، وما خلفته من تداعيات، وما يشهده العالم من اضطرابات وتطورات متسارعة في جعل المنظمات اليوم تشتغل في بيئة جد مضطربة، وهي بيئة يزداد فيها الوعي بالدور المحوري للمورد البشري كمورد أساسي لتحقيق التميز في كل الظروف. كما يزداد فيها الضغط والإلحاح على إدارة الموارد البشرية ويضعها أمام تحديات ترتبط بتنظيم العمل وتدبير المستخدمين بطرق جديدة، وتوفير آليا ت لتيسير مرونة العمل التنظيمي والتأكد من أن العاملين لديهم القدرة اللازمة على التكيف السريع لضمان استدامة المؤسسة وصمودها.

وقد أظهرت نتائج للدراسة ضرورة ا لاهتمام أكثر بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة لمواجهة تداعيات جائحة كورونا والأزمات المختلفة الناجمة عن المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. كما استنتجت تحديات كبرى تواجه إدارة الموارد البشرية ما بعد كورونا، تتمثل بالأساس في المساهمة في إنجاح التحول الرقمي واستثمار التكنلوجيا وتدريب العاملين على الوظائف المستحدثة، وفي تدبير متطلبات العمل عن بعد بمختلف جوانبه وفي إعداد المورد البشري للتكيف السريع مع التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، جائحة كورونا، العمل عن بعد، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

Abstract

The repercussions left by the Corona pandemic, and the turmoil and rapid developments the world is witnessing, have made organizations today operate in a very turbulent environment, an environment in which awareness of the pivotal role of the human resource increases as a basic resource for achieving excellence in all circumstances. It also increases pressure and urgency on human resources management and puts it in front of challenges related to organizing work and managing employees in new ways, and providing mechanisms to facilitate organizational work flexibility and ensure that workers have the necessary ability to adapt quickly to ensure the sustainability and resilience of the institution.

The preliminary results of the study showed the need to pay more attention to the human element in contemporary organizations to face the repercussions of the Corona pandemic and the various crises resulting from the rapid changes taking place in the world. It also concluded major challenges facing post-Corona human resources management, mainly represented in contributing to the success of digital transformation, investing in technology, training workers in new jobs, managing remote work requirements in all its aspects, and preparing the human resource to quickly adapt to change.

Keywords: human resource management, corona pandemic, remote work, electronic management of human resources.

المقدمة

مما لا شك فيه أن مرحلة كورونا وما بعدها فرضت على المنظمات سواء منها الخاصة أو العامة الاشتغال في ظروف متغيرة ومعقدة، تضعها أمام تحديات جديدة لم تألفها من قبل. مما يجعلها في حاجة إلى موارد بشرية ذات قدرات إبداعية عالية لتتمكن من بلورة الأفكار والحلول لمواجهة هذا الوضع، وضمان استمرارها ونموها. وقد أبانت الوقائع بأن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي واستثمرت في التكنولوجيا من قبل، تتمتع اليوم بوضع أفضل من غيرها في ظل التحديات التي فرضها جائحة كورونا وما تبعها من أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية.

إن ما خلفته جائحة كورونا من تداعيا ت، وما يشهده العالم من اضطرابات وتطورات متسارعة جعلت المنظمات اليوم تشتغل في بيئة جد مضطربة، وهي بيئة يزداد فيها الضغط والإلحاح على إدارة الموارد البشرية ويضعها أمام تحديات ترتبط بتنظيم العمل وتدبير المستخدمين بطرق جديدة، وتوفير آليا ت لتيسير مرونة العمل التنظيمي والتأكد من أن العاملين لديهم القدرة اللازمة على التكيف السريع لضمان استدامة المؤسسة وصمودها.

إن المنظمات التي تملك موارد بشرية قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات والتطورات المتلاحقة التي تطرأ اليوم على بيئة العمل، تكون لها ميزة تنافسية مصدرها بالأساس العنصر البشري المدرب والقادر والمستعد للتعامل الإيجابي مع التغيير وتحويل الاكراهات والتهديدات الى فرص.

- **إشكالية وأسئلة البحث:**

انطلاقا مما سبقت الاشارة إليه، سنعمل في هذه الورقة على معالجة الإشكالية التالية:

ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا؟

من خلال إشكالية البحث الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية وكيف اكتست تدريجيا بعدها الاستراتيجي؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تدبير التغيير ومواجهة التحديات؟
- ما هي التحديات التي تواجه تدبير الموارد البشرية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا؟

- **منهجية البحث:**

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجة عناصر الدراسة اعتمدنا في ورقتنا البحثية هذه على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي عند عرض الجوانب المفاهيمية لكل من إدارة الموارد البشرية وجائحة كورونا والبحث في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، كما تم استعمال المنهج التحليلي عند عرض ودراسة انعكاسات وآثار الجائحة على تدبير الموارد البشرية وتبيان وتحليل أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا.

1. الإطار المفاهيمي لإدارة وتدبير الموارد البشرية

1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها، يتركز محور عملها على جميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة واسعة من الأنشطة والمهام والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية (عقيلي، 2005). وقد قدم الباحثون والمهتمون مجموعة من التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية يمكن الإشارة إلى بعضها في الآتي:

- هي عبارة عن مجموعة من أنشطة التسيير، وأحد الوظائف المهمة في المنظمات الحديثة التي تعتمد على العنصر البشري، ولهذا فلابد من القيام بعدد من الأنشطة التي تروم تأمين وجود قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، ويأتي ذلك من خلال عدة ممارسات وآليات من بينها: التخطيط، البحث والاستقطاب، التنمية والتطوير، الأمن والسلامة للأفراد العاملين في المؤسسة (الشمري ورمزي، 2021). واختصارا يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة التي تسمح لمؤسسة معينة باستعمال الموارد البشرية المطابقة لحاجاتها من حيث الكم والنوع (Cadin et al., 2012).

- إدارة الموارد البشرية هي في الأساس عملية إدارة الأفراد، أي القوى العاملة، في المنظمة. يتضمن ذلك إدارة عمليات الموارد البشرية بشكل فعال وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية لضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. وتغطي إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من وظائف الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المناسبة، والعمل أيضا على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. وتواجه إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي تحديات كبيرة في القطاعين العام والخاص، وهي تغيرات سريعة ومعقدة (قريشي وآخرون، 2017).

2.1 . البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

بدأ التحول من المفهوم التقليدي الى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية انطلاقا من ثمانينيات القرن الماضي، وتعمق هذا الانتقال حينما تم ربط مصطلح الاستراتيجية بمصطلح الموارد البشرية. ويرى بيسير دي هورت وبعض الباحثين الآخرين أن مصطلح الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين ترابط داخلي لأنشطة الإدارة فيما بينها وترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية وضغوطات المحيط (Bessere Des Horts, 1991).

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتميز بخصائص تجعله يختلف عن أساليب تسيير العنصر البشري التي سبقته. ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية (رقام،2009):

- شدة وعمق التغييرات، وزيادة درجة عدم التأكد، والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات مما يتطلب إيجاد حلول استراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتكيف أو أكثر من ذلك السبق. والنجاح في هذا الرهان يتوقف بشكل كبير على الموارد الداخلية للمؤسسة وخاصة المورد البشري.

- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الاعداد والصياغة.

- التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية كصيرورة واستراتيجية المنظمة ككل في المدى المتوسط والبعيد، لأن التسيير الاستراتيجي يعتمد على الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ويؤكد ضرورة ربطها بالاستراتيجية العامة من جهة أخرى.

يزيد البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية من مهامها ومن أهميتها، مما يطرح مسألة تقاسم أعبائها مع بقية الوظائف. فمبدأ التقاسم والاشتراك Transversalité في مهام إدارة الموارد البشرية يهدف الى تحقيق سرعة رد الفعل وسبق الحدث وتعبئة قدرات العاملين لمواجهة التحديات.

1. 3. دور إدارة الموارد البشرية في تدبير التغيير ومواجهة التحديات

إن حتمية التغيير ومواجهة التحديات تفرض نفسها على المنظمات كشرط للبقاء. لكن يؤكد عدد من الباحثين أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المؤسسات تفشل في تسيير موا دها البشرية أثناء عمليات التغيير. ويمكن أن نكشف عن تطور مسؤولية إدارة الموارد البشرية في التغيير من خلال المكانة التي أخذها التغيير في التسيير وهذا عبر مرحلتين تاريخيتين مرت بهما المنظمات (Dayan et Al; 1998)

- مرحلة التغيير لأجل التكيف :

منذ بداية سبعينات القرن الماضي واجه الاستراتيجيون ظروف ومواقف مضطربة ومنافسة شديدة مما دفعهم إلى طلب مرونة وسرعة أكبر للاستجابة لمحيط متغير. فقد أصبح التغيير مفروض على المؤسسات من خلال مشاريع إعادة الهيكلة وتقليص حجم العمالة معتبرين إياها زائدة عن الحاجة وغير منتجة. وكانت إدارة الموارد البشرية في هذه الأثناء مرافقة للتغييرات الجذرية المقررة من قبل السلطة التنفيذية. إن تسيير التغيير في هذه الفترة يعكس حالة التفكير في نظرية المنظمات والتي كانت تحلل فيها مسألة التغيير باعتبارها ظاهرة محصورة في ضرورة تكيف الأفراد والهياكل مع ضغوطات المحيط، وانحصر دور إدارة الموارد البشرية في مرافقة ومساعدة ودعم الإدارات التنفيذية والإدارة العليا لإحداث التغييرات المطلوبة.

- مرحلة التغيير لسبق الحدث:

منذ بداية تسعينات القرن العشرين راح الاستراتيجيون يؤكدون على أن بناء ميزة تنافسية تعتمد أولا وأخيرا على تحليل الكفاءات الداخلية والخارجية القابلة للتعبئة بأقل تكلفة للمؤسسة والخالقة للقيمة للعميل .في هذه الحالة لا يحدث التغيير نتيجة التكيف مع شروط المنافسة لكن أكثر من ذلك فهو يحدث ليسبق الحدث، لذلك فهو يتطلب ثورة ثقافية وهيكلية فعلية في المؤسسات. وعلى هذا الأساس تصبح وظيفة إدارة الموارد البشرية إستراتيجية وتجد نفسها مسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات الجماعية التي هي أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا الرهان يضع الوظيفة في مكانة إستراتيجية ويكون الإنسان والكفاءات الجماعية في قلب الانشغالات، وبهذا يتحمل محترفو هذه الوظيفة مسؤولية توفير الظروف التي تشجع العلاقات الإنسانية القائمة على تقاسم التجارب وتبادل المعارف لتحقيق التفوق.

ويؤكد الباحثون أن المنظمات التي تعيش التغيير وتواجه التحديات بصورة دائمة، انتقلت فيها إدارة الموارد البشرية من ضرورة إدارية إلى مصلحة تسبق الحدث يتعين عليها أن توجه التغيير ومطلوب منها المشاركة بحيوية في التغييرات التي تحدث في المؤسسة (رقام،2015).

2. أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا

رغم كثرة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم في مرحلة ما بعد جائحة كورونا، فان أغلب الدراسات تركز على تحديين رئيسين اثنين تتفرع عنهما باقي التحديات والاكراهات ويتعلق الأمر بتحدي تدبير العمل عن بعد وتحدي التحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

2 .1. دور إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)

اسم كوفيد-19 هو الاسم الذي أطلقته منظمة الصحة العالمية على الفيروس المسبب لمرض الالتهاب الرئوي الحاد والمعروف باسم (كورونا). وقد بدأ انتشار الفايروس لأول مرة في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر - كانون الأول عام 2019، وأعلنت منظمة الصحة العالمية رسميا في 3 كانون الثاني- يناير 2020 أن تفشي الفايروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تدعو إلى القلق الدولي، ومن ثم أعلنت المنظمة بتاريخ 11 اذار – مارس 2020 اعتبار فايروس كورونا جائحة عالمية. يؤثر المرض على الناس بشكل مختلف، حيث تظهر معظم الحالات أعراضا خفيفة، خاصة عند الأطفال والشباب. ومع ذلك، فان بعض الحالات يمكن أن تظهر بشكل حاد وخطير، حيث يحتاج حوالي 20 ٪ من المصابين للرعاية الطبية في المستشفى.

وعلى أساس القرار الذي اتخذته منظمة الصحة العالمية بكون فايروس كورونا جائحة فقد قررت حكومات الدول في العالم اتخاذ العديد من الاجراءات بغية الحد من انتشار المرض؛ وتفشي الجائحة وبذات الوقت حاولت الحفاظ على النشاط الاقتصادي، ومن هذه الإجراءات والتدابير الوقائية فرض الحجر الصحي، ومنع التنقل داخل المدن، وإغلاق الحدود لمنع انتقال الفايروس من المسافرين الوافدين، وصدرت قوانين للحفاظ على الأمن الصحي للمجتمعات.

ورغم اختلاف الثقافات والمفاهيم والسياسات والإجراءات، فإن إدارة الموارد البشرية اعتمدت أساليب متشابهة نوعا ما لمواجهة الأزمة، مثل العمل عن بعد) من البيت)، تخفيض ساعات العمل، تغيير شروط العمل، الاجتماعات عبر تقنيات الويب... اعتماد أساليب مغايرة لإدارة القوى العاملة مما ضمن شروط الحفاظ على اليد العاملة المنتجة في هذه الفترة العصيبة.

2 .2. تحدي تدبير العمل عن بعد

أمام إمكانية تنفيذ العديد من المهام عن بعد، اعتمادا على الأنترنيت ومختلف التطبيقات والتقنيات المتطورة التي تمكن من التواصل بين المسؤول والموظف، ازداد الاقبال بشكل كبير على العمل عن بعد خلال مرحلة جائحة كورونا وما بعدها.

فمع الظهور المفاجئ لجائحة كورونا وانتشارها في كل دول العالم، وما صاحب ذلك من توقف لعجلة الاقتصاد وتعطل مصالح المؤسسات والأشخاص في جميع المجالات، لجأت العديد من المنظمات الى تطبيق العمل عن بعد كآلية للتخفيف من آثار هذه الأزمة ومواصلة العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

ويقصد بالعمل عن بعد جميع النشاطات التي يتم إنجازها من طرف شخص ما لصالح هيئة مستخدمة مقابل أجر مادي، بعد الاتفاق بين الطرفين، حول المهام التي يجب القيا م بها والمدة وساعات العمل وتحديد وسائل الاتصال. ويتم إنجاز هذه المهام خارج موقع تواجد هذه الهيئة، اعتمادا على تكنولوجيا الاعلام والاتصال وشبكات الأنترنيت، أو عن طريق الاتصال الهاتفي) المنظمة العالمية للعمل، 2020).

ولقد كان لظهور وتفشي فيروس كورونا في أغلب دول العالم دورا بارزا في تغيير نمط العمل لدى المؤسسات، حيث ألزمها ذلك على العمل عن بعد لتفادي انتشار ا لفيروس من جهة، ولضمان استمرار نشاطها من جهة أخرى، وشمل ذلك العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد في نشاطها على شبكة الانترنيت والاتصالات الهاتفية للتعامل مع المتعاملين الاقتصاديين والأفراد،

3.2. تحدي الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على أنها منهج إداري حديث يقوم على الاستيعاب والاستثمار الإيجابي والاستعمال الصحيح لمختلف تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية. يمكن إذا توفرت الظروف اللازمة، تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة من (تخطيط، تنظيم، تنفيذ، ورقابة وتقويم) وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي (أبو عاشور والنمري، 2013).

ويقتضي نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات، والتي تتمثل أساسا في المتطلبات البشرية، الإدارية، المالية، التقنية، والأمنية (قريشي وآخرون، 2017).

– **المتطلبات البشرية**: أي توفر الموارد البشرية اللازمة من الخبراء والمختصين العاملين في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية، والمحللون للموارد المعرفية والرأسمال الفكري في للمؤسسة.

– **المتطلبات المالية:** يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع التي تتطلب إمكانيات مالية هائلة، لضمان الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة؛ من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب الموارد البشرية باستمرار. وبالتالي بجب توفير التمويلات الكافية والضرورية لهذا المشروع.

– **المتطلبات التقنية**: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛ كتطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج.

خاتمة واستنتاجات:

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل عديدة متأثرا ومستجيبا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات وتركيبة اليد العاملة فيها. وحتى مسميات هذه الإدارة عرفت تغييرات تعبر عن التحديات والوقائع التاريخية التي رافقتها. ومن المؤكد أن جائحة كورونا لم ولن تكون حدثاً عابرا بالنسبة للمنظمات حتى

بعد زوالها بشكل تام، ولكن سيكون لها ما بعدها من خلال التأثير الذي أحدثته ولا زالت تحدثه الجائحة على شكل وطبيعة المنظمات المستقبلية، على اختلاف بيئاتها. فقد رافقت مرحلة الجائحة وما بعدها إشارات قوية تدفع باتجاه حاجة المنظمات الملحة للاستعداد للتكيف والتعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئتها بسبب انتشار الثورة التكنولوجية والتأثير المتزايد للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد جعلت جائحة كورونا تلك الحاجة أكثر إلحاحاً وشكلت علاقة فارقة بين ما قبلها وما بعدها، وأصبحت تضغط بقوة من أجل إحداث التغيير المطلوب. وقد شمل هذا الضغط مختلف وظائف المنظمة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية. حيث أضحى التحول نحو الإدارة الالكترونية ورقمنه إدارة الموارد البشرية مطلبا ملحا لتعزيز فعاليتها كوظيفة استراتيجية وتحديث ممارستها، فضلا عن آثارها الإيجابية على النواحي الاقتصادية، الاجتماعية وحتى البيئية، كما تعد استراتيجية وتوجه حديث لمجابهة الأزمات لا سيما تلك التي تفرض في مراحلها التباعد وعدم ملازمة مكان العمل، ولا يمكن بأي حال من الأحوال ربح هذا الرهان إلا بإعادة النظر في الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية والاهتمام أكثر بالعنصر البشري في جميع الجوانب.

قائمة المراجع:

أبو عاشور، خليفه مصطفى، والنمري، ديانا جميل. (2013). "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، جامعة اليرموك، 9(2)220-199.

الشعبان، محمد. (2013). **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة**. عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

الشمري، مي حمودي عبد الله جاسم ورمزي، علوان (2021) . مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا. **مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية**، 12 (1) الجزء 1، 310-329.

حسن إبراهيم بلوط. (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**. القاهرة: دار النهضة.

حمزة الجبالي. (2016). **مهارات وفن ادارة الموارد البشرية**. عمان. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع .

رقام ، ليندة. (2015). مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إدارة التغييرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية. **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، (15)192-171.

عقيلي ، عمر وصفي . (2005). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي**. دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن

قريشي محمد، بومجان عادل وسلطاني محمد رشدي . (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة. **مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة** (4)160-147.

Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). **Du changement à la transformation: Stratégie et pilotage de transformation**. Dunod.

Barabel, M., Meier, O., & Perret, A. (2014). **A quoi ressemblera la fonction RH demain**?. Dunod.

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Transformation digitale de **la fonction RH** (1). Dunod.

Bessere Des Horts CH (1991). **L'intégration stratégique des RH : de la théorie à la pratique ; In 2ème congrès de l'AGRH ;** Ed° des actes.

Cadin, L., Pigeyre, F., Guérin, F., Pralong, J. (2012**).** Gestion des ressources humaines. Dunod.Dayan et Al; **Manuel de gestion**; (2) Ed Ellipses1998;P351; Paris.

Organisation internationale du Travail. (2020) **Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après**, Guide pratique.

.

تأثير أداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة ما بعد كورونا لشركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية

اعداد
الاستاذ الدكتور
شوقي ناجي جواد
جامعة عمان العربية / الاردن
و
الاستاذ المساعد الدكتور
احمد عبد السلام احمد
جامعة سامراء / العراق
و
الدكتور
زيد سلمان كاظم الغيدان
وزارة الخارجية / العراق
Ahmedcollege80@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير أداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة ما بعد كورونا. تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية الأكثر انتشارا، تم أخذ عينة الدراسة من هذه الشركات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، أما وحدة المعاينة تتكون من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى وهم (مجلس الإدارة، والمديرين، ونوابهم ومساعديهم، والرؤساء التنفيذين، ورؤساء الفروع ونوابهم، ورؤساء الأقسام، ومدراء الشعب، ومدراء الوحدات) حيث بلغت عينة الدراسة (340) فرداً. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) لأداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة ما بعد جائحة كورونا. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها، تهيئة مناخ ملائم للموارد البشرية يؤثر على ارضائهم ويحسن من أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم إلى تطبيق استراتيجية للإبداع في عملهم، تقييم الأداء بشكل دوري لمعرفة نقاط القوة ونقاط ضعف لعامليها، تنفيذ أسلوب المغامرة والمخاطرة لزيادة حصتها السوقية وتحقيق الأرباح.

الكلمات المفتاحية: الريادة، العاملين، التعويضات، الرضا الوظيفي

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource performance on post-Hashemite entrepreneurship strategies. The study population consisted of the most widespread telecom companies operating in the Hashemite Kingdom of Jordan, The study sample was taken from these companies using the simple random sampling method, As for the inspection unit, it consists of all workers in the upper and middle management, who are (the board of directors, managers, their deputies and assistants, chief executives, heads of branches and their deputies, heads of departments, division managers, and unit managers), The sample of the study was (340) individuals. This study relied on the descriptive analytical approach. The study results revealed that there is a statistically significant effect at the level of significance (α = 0.05) for the performance of human resources on entrepreneurship strategies. Based on the findings of the study, a set of recommendations was suggested, the most important of which is: Creating an appropriate environment for human resources that affects their satisfaction improves their performance continuously and pushes them to implement a strategy for creativity in their work, evaluate performance periodically to find out the strengths and weaknesses of its employees, Implementing the risk-taking method to increase its market share and achieve profits.

Keywords: Entrepreneurship strategies, human resources, Jordan, performance.

المقدمة

واجه العالم اليوم العديد من موجات التطور والتغيرات المتسارعة في مختلف نواحي الحياة سواء كانت الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية نتيجة جائحة كورونا التي عصفة بالعالم ، الأمر الذي ساهم في تغير قواعد المنافسة وتبدلها، خاصة بعد انتشار مفاهيم الانفتاح نحو الأسواق العالمية وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما جعل اختراق الحدود الجغرافية سهل المنال في ظل جائحة كورونا، وعليه فان الريادة في ذلك الوقت باتت مطلبا اساسيا تسعى إليها الكثيرة من المؤسسات بهدف الوصول إليها من خلال زيادة الأفكار الريادية كونها سمة ضرورية ليس فقط لنجاح المنظمات بل هي وسيلة لاستمرار هذا النجاح والحفاظ على مستوى الاستقرار داخل تلك المؤسسات، ولا يخفى على احد الاهمية الكبرى للريادة بمنظورها الاستراتيجية هي عنصر مهم والتي يمكن من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة لما بعد جائحة كورونا. ان استراتيجيات الرياد هي محط اهتمام عالمي وذات أولوية أساسية تتبناه المنظمات الاعمال اليوم بمستوى عال من التخطيط والتنبؤ واستثمار الفرص المتاحة لصياغة اعمال جديدة؛ من خلال اساليب مبتكرة ونوعية وتقنيات جديدة للتعامل مع المتغيرات والمؤثرات الحالية والمستقبلية ولتكون أساسا لتطور المنظمات لما بعد جائحة كورونا. ومن هنا تبرز اهمية تأثير المورد البشري كونه الركيزة الأساسية لمواجهة التنافسية والتغيرات البيئية لما بعد جائحة كورونا ، ومصدراً هاما لتعزيز القدرات التنظيمية الجوهرية وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية وزيادة الحصة السوقية وصولا لتحقيق البقاء والنمو والربحية وبالتالي الريادة، وهذا لا يتحقق الا بوجود الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التناغم مع التغيرات والتحديات لما بعد جائحة كورونا، وعليه فان عدم وجود الكوادر البشرية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمة على المنافسة محليا وعالميا.

أنّ الريادة بمنظورها الاستراتيجية هي عنصر مهم والتي يمكن من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، أي أنّ استراتيجيات الريادي أصبحت محط عناية عالمية وذات أولوية أساسية تتبناه المنظمات بمستوى عالٍ من التخطيط والتنبؤ واستثمار الفرص المتاحة لصياغة أعمال جديدة؛ من خلال أساليب مبتكرة ونوعية وتقنيات جديدة للتعامل مع المتغيرات والمؤثرات الحالية والمستقبلية ولتكون أساساً لتطور المنظمات. وكل هذا سيعزز من أهمية المورد البشري كونه الركيزة الأساسية لمواجهة التنافسية والتغيرات البيئية ما بعد كورونا ، بالإضافة الى كونها مصدراً مهماً لتعزيز القدرات التنظيمية الجوهرية وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية وزيادة الحصة السوقية وصولاً لتحقيق البقاء والنمو والربحية، وبالتالي فأنّ عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التناغم مع التغيرات والتحديات ما بعد كورونا سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمة على المنافسة محلياً وعالمياً. لذا تسعى إدارة الشركات محل البحث من خلال توجهها الريادي إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية والتأثير في اتجاهاتهم، وتوفير آليات لتخطيط ومتابعة ادائهم من أجل الوصول الى الرضا الوظيفي وتعزيز ولائهم وانتمائهم لبيئة العمل بحيث يجعلهم يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليهم.

مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من تعرض منظمات الأعمال بشكل عام وشركات الاتصالات الأردنية بشكل خاص إلى الضغوط الداخلية والخارجية والتي تودي إلى حدوث أزمات بسبب المنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات الأمر الذي يستوجب وجود موظفين رياديين قادرين على التعامل مع هذه الأزمات وإدارتها، وانتهاج استراتيجيات ريادية تكون منهجاً ثورياً تحدث تغيراً كبيراً في تحقيق الفاعلية والمرونة والتنافس في الأداء للشركات محل البحث. لقد

استدل الباحثين على مشكلة الدراسة الحالية من خلال زيارات ميدانية لمجتمع الدراسة أجرى من خلالها مقابلات لبعض المدراء ورؤساء الأقسام، حيث لوحظ من خلال المقابلات عدم وضوح لأبعاد استراتيجيات الريادة للشركات المبحوثة وقصور في تطبيق بعض الأبعاد، بالإضافة الى قلة العناية بنتائج تقييم أداء الموارد البشرية في بعض الشركات المبحوثة بعد جائحة كورونا. هذا كله فضلاً على توصيات بعض الدراسات ومنها، دراسة العموري (2014) بضرورة أخذ إدارة الموارد البشرية للدور الذي تستحق وذلك لتعزيز دورها الفاعل في تحسين أداء العاملين، وضرورة العناية بالموارد البشرية كأحد أهم أصول المنظمة ورأسمالها. ودراسة خروب (2016) بتكرار دراسة أداء الموارد البشرية على مجتمعات وصناعات أخرى وتعميمها على الدول العربية من خلال نفس المتغيرات أو متغيرات أخرى. ودراسة(Fairoz et al, (2010 بضرورة تبني التوجه الريادي وأداء الأعمال لدى صانعي السياسات لتخطيط أنّشطتهم نحو تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ودراسة موسى (2018) التي كانت توصي بان يكون التوجه الريادي مؤثرا على أداء الموارد البشرية، ودراسة عطوف (2016) التي تؤكد على استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز، ودراسة (Moustaghfir et al, (2020 التي اكدت على معرفة العلاقة المؤثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجيه الريادي للشركات، وبناء على ما ذكر انفاً فأنّ مشكلة الدراسة تنحصر بسؤال الاهم (ما هو اثر أداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة ما بعد جائحة كورونا) ، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الآتية:

هل يوجد أثر لأداء الموارد البشرية بأبعاده (أنّجاز المهام، ودقة العمل، والسلوكيات) على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، والابتكار، والتفرد، والمخاطرة، والمبادأة) بعد جائحة كورونا في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين، هما:

أولا :الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في محاولتها تحقيق إضافة بسيطة للباحثين والمكتبة العربية من خلال انتهاج منهج علمي يسعى لتحقيق أهداف الدراسة، و تسعى هذه الدراسة إلى تدعيم الدراسات والبحوث النظرية وتتبع الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال أداء الموارد البشرية و استراتيجيات الريادة ومعرفة الأثر بينهما ، فضلاً عن سعيها لتوضيح أهمية التوجه الريادي والجوانب المتعلقة به وتوجيهها نحو تحقيق أداء أعلى للموارد البشرية في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والشركات الأخرى العاملة في ذات المجال، ويأمل الباحثين إفادة الشركات الاخرى مستقبلاً من الدراسة الحالية، وأنّ تؤدي نتائجها وتوصياتها إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في مجالات مختلفة.

ثانيا :الأهمية التطبيقية:

ساهمت الدراسة الحالية في تقديم عدداً من النتائج لاسيما بعد اخذ اراء عينة الدراسة واستجاباتهم، وبالتالي وضع توصيات تقابل وتعالج كل مشكلة من مشاكل الدراسات المشابهة ، حيث ركزة الأهمية العملية للدراسة الحالية بتحديد مدى تأثير العاملين في شركات الاتصال على استراتيجيات الريادة ما بعد كورونا، بالإضافة الى ذلك اسهمت نتائج هذه الدراسة في وضع عدد من التصورات الداعمة لأداء الموارد البشرية في

الشركات محل الدراسة وباقي الشركات العاملة في ذات القطاع وغيره من القطاعات المختلفة في المملكة الأردنية الهاشمية.

أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة بالآتي:-

1. تشخيص واقع الموارد البشرية في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ما بعد جائحة كورونا.
2. تقديم إطار معرفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية لتحديد المفاهيم لكل منهما.
3. التعرف على الفروق في اجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد استراتيجيات الريادة والتي تعزى للمتغير الديمغرافي.
4. تقديم الاقتراحات والتوصيات للشركات المبحوثة وتوضيح مدى مساهمة أداء الموارد البشرية في استراتيجيات الريادة.

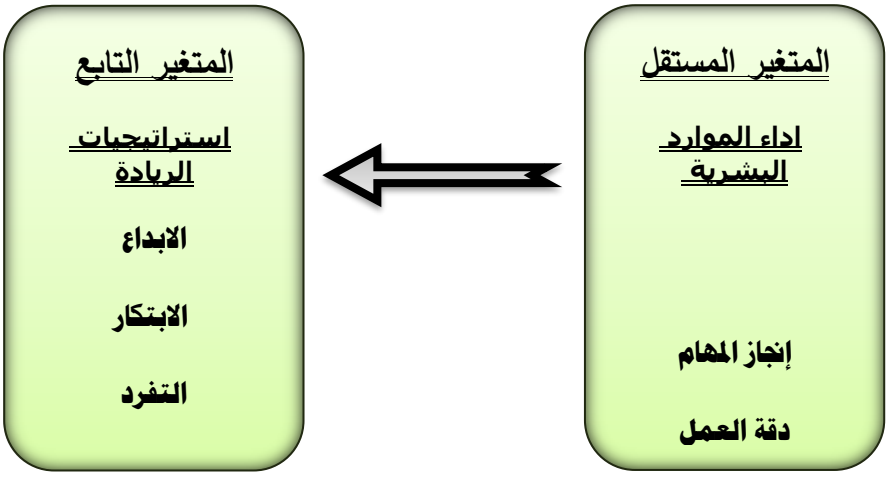
فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) لأداء الموارد البشرية بأبعاده (أنّجاز المهام، ودقة العمل، والسلوكيات) على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، والابتكار، والتفرد، والمخاطرة، والمبادأة) في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

أنّموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، فقد قام الباحثين بتطوير نموذجٍ خاصٍ بهذه الدراسة وحسب الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1) أنّموذج الدراسة

الجدول رقم (1) المراجع والدراسات لأنّموذج الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع
شراب،2007	السكارنة ، 2008
Rich & lepine 2010	Osman at.el,2011
Olorunsola,2012	Li,2012
العطيات،2015	Chang & Wang,2013
السكارنة، 2016	الكرعأوي، 2015
Abu-Hussein et al, 2016	النعيمي، 2016
Shen & Benson, 2016	يوسف و يحي،2018
زراري،2017	Omisore,2019
موسى، 2018	Alomari & Megdadi, 2020
علوان واخرون، 2019	السمان و الجبوري، 2020
الكبيسي والكعبي، 2020	الجبالي واخرون، 2020
الجناعني و علي، 2021	نعمة و محمد، 2021

- المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المراجع والدراسات

التعريفات الإجرائية:

تم تحديد المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وهي على النحو الآتي:

أداء الموارد البشرية: مجموعة من السلوكيات التي تخص العاملين في شركات الاتصالات الأردنية والتي من خلاله يقوم العاملين بالأنّشطة والمهام المختلفة في المنظمة، اي أنّه الجهد المبذول من قبلهم داخل المؤسسة أو ما يصدر من تصرفات أثناء العمل بهدف خلق الفائدة لهم ولمنظمتهم.

أنّجاز المهام: هي الطاقة الجسمانية التي يبذلها العاملين خلال فترة زمنية معينة أي أنّها درجة إتمام وانّجاز المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق العاملين في شركات الاتصالات الأردنية والتي تعدها تلك الشركات مقياساً كمياً للطاقات المبذولة.

دقة العمل: هي المهارات المقدمة من قبل العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وفقاً للمعايير الموضوعة وحسب الزمن والتكلفة والجودة بهدف اخراج العمل بشكل دقيق، أي أنّها درجة مطابقة الجهد المبذل مع المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

السلوكيات: هي كل التصرفات والأعمال المهارات والخبرات المكتسبة التي يظهرها العاملين أثناء القيام بعمله أي كل ما يصدر من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية أثناء عمله كالدقة في الإنجاز، وتأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

استراتيجيات الريادة: هي الاستراتيجيات القائمة على تشجيع شركات الاتصال على الإبداع والابتكار والتفكير والأخذ بالمخاطر والمبادة وتشجيع العاملين على اتخاذ القرار المناسب وتحمل المسؤوليات اتجاه ذلك، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتطوير خدماتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة التي تلازم شركات الاتصال من اجل تحقيق النمو والاستمرارية على المدى الطويل.

الابداع: هو عبارة عن أفكار أو سلوكيات يتبناها الأفراد في شركات الاتصال بهدف تقديم خدمة جديدة اي إضافة قيمة ودرجة من الحداثة من خلال التخلي عن الممارسات التقليدية، والتي ستؤدي إلى اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، وتطوير وتوظيف تلك المعلومات والأفكار نحو سلوكيات جديدة لتقديم خدمة أفضل.

الابتكار: هو القدرة على خلق مجموعة متنوعة من الأعمال والأفكار الجديدة المرتبطة بتكنولوجيا معينة تؤثر في الإطار الاجتماعي لشركة المتمثلة في الأفراد والجماعات من خلال إيجاد خدمة مختلفة عن المنافسين وتكون ضمن تفضيلات الزبائن. وعليه فأنّ شركات الاتصال الأردنية تبتكر الأشياء ذات القيمة في مجال الخدمة والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من الأفراد الذين يعملون معها.

التفرد: هي قدرة شركات الاتصالات الأردنية على تحسين خدماتها بكفاءة وفاعلية عن غيرها من الشركات المنافسة من خلال توفير موارد نادرة تتمثل في الأصول الاستراتيجية والقدرات المنظمية والجدار تنافسية والتي ستخلق خدمة أو منتوج فريد سيساهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية لها والتي يصعب على باقي الشركات المنافسة تقليدها.

المخاطرة: هي اتباع شركات الاتصالات الأردنية في أعمالها المجازفة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وعدم التأكد من النتائج المترتبة، وهي رغبة لشركات المبحوثة في المغامرة والدخول إلى أسواق جديدة، مع حساب احتمالات المخاطرة والأرباح المتوقعة، وتحمل النتائج المترتبة على ذلك بمسؤولية عالية وكل ذلك بهدف تحقيق الأداء ضمن أنّشطتها الأساسي التي تعمل فيه سعياً منها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبادأة: هي قدرة شركات الاتصالات الأردنية في اغتنام الفرص وتقديم طرق جديدة في الانتاج والخدمات والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة مع أخذ بالمخاطرة العالية التي تتعدى ظروف البيئة المحيطة بها والاستعداد مقدماً للتعامل مع المعوقات المحتملة في المستقبل وكيفية المحافظة على الموقع التنافسية للاستمرارية أو الاستجابة للتغيرات السوقية بهدف تحقيق الميزة تنافسية.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

من خلال القراءة المستفيضة للمصادر والكتب التي تطرقت الـ مفهوم أداء الموارد البشرية والريادة مجتمعة أو منفردة حيث سنستعرض بعض هذه الدراسات وأهم ما توصلت إليه من نتائج وأبرز التوصيات وإمكانيات الإفادة منها لتطوير الدراسة الحالية.

دراسة عطوف (2016)، والتي هدفت التعرف على درجة تأثير استراتيجيات الريادة في تنمية الأداء المتميز. حيث تم توظيف منهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنّ استراتيجية الريادة تسعى إلى الارتقاء وتحقيق الأداء المتميز من خلال تحديد وتوضيح رؤيتها ورسالتها في المجتمع المبحوث وتساهم في تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية وأجراء التحسينات المستمر وعدم الرضوخ للروتين وذلك من خلال البحث والتطوير واستخدام طرق أنّتاج جديدة تساعد على تحقيق التطور والأداء المتميز. وأوصت الدراسة بأنّ تكون استراتيجية الريادة نابعة من اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة والتمكين من اتخاذ القرار والابتكار أي اغتنام الفرصة بالسرعة الممكنة قبل أنّ يغتنمها الآخرين. أما **دراسة موسى (2018) فقد** هدفت إلى تقصي أثر التوجه الريادي على أداء الموارد البشرية في شركة توتال الأردن. المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من المدراء والمشرفين في شركة توتال الأردن. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية إثر التوجه الريادي التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقية، والتوجه الريادي بتحمل المخاطر (على أداء الموارد البشرية) إنتاجية الموارد البشرية، جودة أداء الموارد البشرية، الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في شركة توتال الأردن. وأوصت الدراسة عدة توصيات

منها، العمل على استثمار الفرص البيئية الجديدة، وذلك من خلال مراقبة الزبائن وأخذ آراءهم ومعرفة توجهاتهم لتحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع الشركات الأخرى. **وكذلك دراسة الجبالي واخرون (2020) والتي** هدفت التعرف على أثر المسار الوظيفي في ريادة الأعمال في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تناولت ريادة الأعمال كمتغير تابع بأبعادها الخمسة (الابتكار، والمبادأة، وتبني المخاطر، والاستقلالية، والرغبة في الإنجاز)، تكون مجتمع الدراسة من (6306) عاملاً في شركات تصنيع الأدوية من مختلف المستويات، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث تم توزيع (351) استبانة، كأنّ الصالح منها (316) استبانة خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كأنّ أهمها الأهمية النسبية لأبعاد ريادة الأعمال فقد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دالة إحصائية للمسار الوظيفي بدلالة أنواعه في ريادة الأعمال في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك وجود أثر للمسار الوظيفي في جميع أبعاد ريادة الأعمال. من خلال النتائج التي خلصت إليها الدراسة قدم الباحثينون مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في شركات صناعة الأدوية الأردنية منها ضرورة قيام إدارات شركات صناعة الأدوية الأردنية بوضع سياسة واضحة ومحددة لنظام الترقيات التي سيحصل عليها الموظف خلال حياته الوظيفية حتى يصبح مساره الوظيفي واضحاً. **أما دراسة حامد** (2013) Hamid، فقد هدفت إلى بيان العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (114) شركة تعمل في قطاع الصناعة في تونس، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تساهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تطوير وظيفة الموارد البشرية، وبينت الدراسة التأثير المباشر والإيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زيادة أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة أنّ يكون هنالك تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية والإنتاجية. وسيتم الإفادة من هذه الدراسة في أثراء الإطار النظري المتعلق بموضوع أداء الموارد البشرية. في حين هدفت دراسة مستغفر وزملاؤه، Moustaghfir et al(2020)، إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والتوجيه الريادي وأداء الشركات، وقد تم اعتماد منهجية التثليث لجمع البيانات، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات والبيانات الأرشيفية من ثم إجراء تحليل البيانات باتباع إجراءات منهجية مطابقة الأنّماط من خلال برنامج التحليل الإحصائي ريفاً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أهمية الدور الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز توجهات الشركات وقدراتها الريادية فصلاً على إثراء وتجميع قدرات الكوادر البشرية، مهاراتهم وكفاءاتهم المميزة في سياق استراتيجيات الشركات القائمة على الابتكار والابداع. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة الافكار الابداعية التي يقدمها العاملون والاستفادة منها من اجل المنافسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث (sekaran & bougie, 2016) من خلال قيام الباحثين بتسجيل مشاهدات وأحداث متاحة للدراسة والقياس وأنّ يعرضها ويصفها عن طريق جداول وأشكال تتمثل بالبيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبعد المعالجات الإحصائية قام الباحثين باستقراء المعلومات والتوصل للنتائج واقتراح التوصيات المناسبة حول موضوع الدراسة والجزء التحليلي منها للحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر أداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة ما بعد جائحة كورونا.

نوع الدراسة وطبيعتها

تعد طبيعة الدراسة من الدراسات الاستكشافية (Exploratory) من حيث الغرض، حيث تربط بين السبب والأثر للتعرف على أثر أداء الموارد البشرية على استراتيجيات الريادة دراسة لآراء الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. وتطبيقية (Applied) في طبيعتها لاعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة واستقصاء آراء العاملين مرة واحدة وفي وقت واحد.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها ثلاث شركات وهي (أورنج، وزين، وأمنية) المنتشرة في جميع محافظات المملكة الاثنا عشر حيث بلغ عدد العاملين فيها في الادارتين العليا والوسطى (2903) عامل وكما مبين في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): مجتمع الدراسة

الشركات	عدد العاملين في الادارتين العليا والوسطى
زين	924
أورانج	1182
امنية	797
المجموع	2903

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهيئة تنظيم الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية وقسم ادارة الموارد البشرية في شركة زين، وأورانج، وامنية.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع العاملين في الادارتين العليا والوسطى وهم (مجلس الادارة، والمديرين نوابهم ومساعديهم، والرؤساء تنفيذي، و رؤساء الفروع و نوابهم، و رؤساء الأقسام، و مدراء الشعب، و مدراء الوحدات) اما وحدة المعاينة تم اتخاذها بطريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة ومجتمع الدراسة، وذلك من خلال استخدام جدول حجم المجتمع الموضوع من قبل (sekaran & bougie, 2016) حيث تم توزيع الاستبانة على (388) على الرغم من أنّ حجم العينة وحسب جدول اختيار العينة في الملحق رقم (6) هو(341) مفردة لمجتمع مقداره (2903) مفردة الا أنّ الباحثين وحرصا منه على دقة النتائج قاموا بتوزيع (388) استبانة معتمدين بذلك على راي اصحاب الاختصاص العلمي أي بنسبة (13.4%) من حجم المجتمع المبحوث موزع على الشركات الثلاثة (أورنج، وزين، وأمنية) ، تم استرجع منها (361) استبانة كأنّ الصالح منها للتحليل الإحصائي (340) استبانة أي ما يعادل نسبته (87.62%) من حجم العينة وكما يظهر في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): توزيع استبانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
الاستبانات الموزعة	388
الاستبانات المسترجعة	361
الاستبانات المستبعدة	20
الاستبانات الصالحة للتحليل	340

المبحث الثاني

عرض النتائج

يتناول المبحث عرضا لتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تم من خلالها معرفة أراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، وسيحاول الباحثين في هذا المبحث الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضية الرئيسية الأولي للدراسة لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي تمهد للنتائج والتوصيات النهائية للفصل التالي.

المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية والمحددة في منهجية البحث، وهي الاتي:

المتغير المستقل: أداء الموارد البشرية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أداء الموارد البشرية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة أداء الموارد البشرية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	أنّجاز المهام	3.79	0.78	3	75.80%	مرتفعة
2	دقة العمل	3.95	0.72	2	79.00%	مرتفعة
3	السلوكيات	4.04	0.63	1	80.80%	مرتفعة
الدرجة الكلية لممارسة أداء الموارد البشرية		3.93	0.65		78.60%	

- المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات برنامج spss .

يتبين من الجدول رقم (4) أنّ درجة ممارسة أداء الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبانحراف معياري بلغ (0.65)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال السلوكيات (4.04) بانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة مرتفعة وبالرتبة الأولى (بسبب اهتمام العاملون في الشركة بالحفاظ على العلاقات الإنسانية مع الزبائن)، وجاء مجال دقة العمل بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.72)، وبدرجة مرتفعة(بسبب سعي العاملون على تجنب الاخطاء التي حصلت سابقا)، في حين جاء مجال أنّجاز المهام بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.78) وبدرجة مرتفعة (بسبب تقييم الشركة الأداء بشكل دوري لمعرفة نقاط ضعف عاملها) ويعزى سبب احتلال السلوكيات المرتبة الأولى ضمن أبعاد أداء الموارد البشرية كون أداء العاملين في الشركات محل البحث يحافظون على العلاقات الإنسانية و الصورة الإيجابية التي كونها الغير عن الشركة فضلاً على تعاملهم بعناية مع موجودات الشركة وهي بحد ذاتها سلوكيات مثلى للعاملين .

المتغير التابع: استراتيجيات الريادة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة استراتيجيات الريادة، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة استراتيجيات الريادة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	الابداع	63.99	0.70	2	79.90%	مرتفعة
2	الابتكار	3.997	0.65	1	79.94%	مرتفعة
3	التفرد	3.983	0.59	3	79.66%	مرتفعة
4	المخاطرة	3.362	0.61	5	67.24%	متوسطة
5	المبادأة	3.982	0.68	4	79.64%	مرتفعة
الدرجة الكلية لممارسة استراتيجيات الريادة		3.864	0.53		77.28%	مرتفعة

- المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات برنامج spss .

يتبين من الجدول رقم (5) أنّ درجة ممارسة استراتيجيات الريادة جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.864)، وبانحراف معياري بلغ (0.53)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال الإبداع (3.996) بانحراف معياري بلغ (0.70)، وبدرجة مرتفعة وبالرتبة الثانية(بسبب تهيئ الشركات محل البحث للعاملين بيئة حاضنة للأفكار الإبداعية)، وجاء مجال الابتكار بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.997) وبانحراف معياري بلغ (0.65)، وبدرجة مرتفعة (بسبب سعي إدارة الشركات محل البحث إلى ابتكار خدمات جديدة بهدف تحقيق الميزة التنافسية) ، أما مجال التفرد فقد جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.983) وانحراف معياري بلغ (0.59) وبدرجة مرتفعة(بسبب سعي العاملون في الشركات محل البحث تقديم الخدمات بصورة أفضل) ، وجاء مجال المبادأة بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.982) وبانحراف معياري بلغ (0.68) وبدرجة مرتفعة (بسبب تتبع إدارة الشركات محل البحث الأساليب الكمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة) ، أما بالرتبة الخامسة والأخيرة فقد جاء مجال المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (3.362)، وانحراف معياري (0.61) وبدرجة متوسطة (بسبب مراقبة الشركات محل البحث المنافسين لغرض تنفيذ استراتيجية المبادأة)، ويعزى سبب احتلال بعد الابتكار المرتبة الأول ضمن أبعاد استراتيجيات الريادة ولذلك لامتلاك الشركات محل البحث القدرة على تلبية احتياجات الزبائن بما يفوق توقعاتهم سعيا منهم لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ادواتها وعاملها.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) لأداء الموارد البشرية بأبعاده (أنّجاز المهام، ودقة العمل، والسلوكيات) على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، والابتكار، والتفرد، والمخاطرة، والمبادأة) بعد جائحة كورونا في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أداء الموارد البشرية بأبعاده (أنّجاز المهام، ودقة العمل، والسلوكيات) على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، والابتكار، والتفرد، والمخاطرة، والمبادأة) بعد جائحة كورونا في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو مبين بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6): اختبار الانحدار المتعدد والتباين (Multiple Regression) لتحليل أثر أداء الموارد البشرية بأبعاده (أنّجاز المهام، ودقة العمل، والسلوكيات) على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، والابتكار، والتفرد، والمخاطرة، والمبادأة) بعد جائحة كورونا في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية

تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	جدول المعاملات Coefficient				
Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط		Sig مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0.000	5	2.22	109.356	0.621	0.788	استراتيجيات الريادة	0.004	2.865	0.054	0.155	أنّجاز المهام
							0.000	5.604	0.062	0.347	دقة العمل
							0.466	0.730	0.061	0.044	السلوكيات

*يكون التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) وجود أثرٍ هام ذو دلالة إحصائية لمتغير **أداء الموارد البشرية** وكل بعد من أبعاده في متغير استراتيجيات الريادة **بعد جائحة كورونا** في شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك بدليل ارتفاع قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (R= 0.788)، وتشير إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعزّز هذه النتيجة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (109.356) على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.22). واستناداً إلى قيمة معامل التحديد والبالغة (0.621) فأنّ معامل التحديد يفسّر ما نسبته (62.1%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسير عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار النموذج.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات المتعلقة بأداء الموارد البشرية

1. يقر ما نسبته (80.80%) من العاملين في الادارتين العليا والوسطى لشركات محل البحث على أنّ السلوكيات التي تصدر من العاملين من تقديم المساعدة، والاعتناء بموجودات الشركة، وديمومة العلاقة الإنسانية مع الزبائن، والمحافظة على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها، والاستعداد الكامل للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية، وجودة ودقة في الأداء ضمن معايير محددة ، ستحقق الأداء الجيد والمتميز وحسب ما مخطط له والذي سينعكس ايجاباً على تحقيق الاهداف الرئيسة للمنظمة من جهة ويعزز السلوك الإيجابي ويقلل السلوكيات السلبي من جهة اخرى .
2. يؤكد افراد عينة الدراسة بأنّ (79.00%) من العاملين في الشركات محل الدارسة لديهم دقة في العمل سعيًا منهم لتجنب الاخطاء التي حصلت سابقا وهذا جاء نتيجة عناية الادارة بالعاملين من خلال اجراء تحليلاً وظيفياً لقياس كفاءتهم ودعمه عند زيادة ضغط العمل وافسح المجال لهم للاشتراك بالبرامج التدريبية من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أداءهم، حيث تتعزز تلك النتيجة بالمؤشرات التي تدل على دقة العمل هو قلة عدد الشكاوى حول أداء العاملين.
3. يعتقد ما نسبته (75.80%) من اجابات افراد عينة الدراسة أنّ التنسيق العالي بين الادارة والعاملين ووضوح الوصف الوظيفي سوف يساعد العاملين على أداء واجباتهم بدقة عالية، وهي نتيجة حتمية تعزى الى توفير الشركات محل البحث للدورات التدريبية والحلقات النقاشية والتي تكون ذات أثر ملموس وإيجابي على ادائهم ما بعد كورونا، اعتماداً منهم على تقييم الأداء بشكل دوري لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لعامليها وقياس سرعة أنّجاز المهام بشكل يومي.

الاستنتاجات المتعلقة باستراتيجيات الريادة

1. يرى ما نسبته (79.94%) من اجابات افراد عينة الدراسة بأنّ الابتكار أحد أهم استراتيجيات الريادة التي تعتمد عليها شركات الاتصال الأردنية ما بعد كورونا والتي تحقق لها ارباح مجزية فضلاً على تحقيق الميزة التنافسية ايضاً وأنّ هذه الاستراتيجية قد تستخدم لأجراء تعديلات جذرية على منتجاتها كلما تطلب السوق ذلك وهذا دليل على أنّ الشركات محل البحث تشجع العاملين على تبني طرق جديدة في عملياتها الإنتاجية.
2. أقر مجتمع الدراسة بأنّ (79.90%) من عينة الدراسة منحت نتيجة مرتفعة بسبب توافق الأعمال الابداعية لعينة الدراسة مع الاستراتيجيات المتبعة من قبل ادارة شركات الاتصال العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ما بعد كورونا من خلال تحويل قدرات العاملين إلى ميزة نادرة معتمدين في ذلك على تعزيز الإدارة للأفكار المطروحة من قبل العاملين، لذلك يعد الابداع مصدرا للتجديد والمحافظة على الحصة السوقية وحسب راي افراد عينة الدراسة.
3. تشير ما نسبته (79.66%) من الافراد العاملين بأنّ الشركات محل البحث تعد التفرد منهجاً لتنفيذ استراتيجيات الريادة ما بعد كورونا، كون التفرد يساعد على تحسين قدرة الشركات محل البحث لتكون

أكثر كفاءة من غيرها، من خلال الحصول على موارد فريدة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في نشاطاتها كذلك الاستمرارية في تقديم المنتجات بصورة أفضل.

4. يؤكد ما نسبته (79.64%) من مجتمع الدراسة بأنّ الشركات محل البحث تشجع عامليها على المبادأة للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة وتلبية احتياجات عملائها بما يفوق توقعاتهم وانتهاجها اسلوب الاسبقية للحصول على الفرص في سوق شديد المنافسة بهدف مواجهة المنافسين من خلال استخدام أساليب جديدة لتقليل الوقت اللازم للحصول على المنتجات على الرغم من أنّ الشركة سباقه في العديد من الممارسات التي يتمناها عملها المنافسون الاخرون.
5. يعتقد (67.24%) من عينة الدراسة أنّ المخاطرة ما هي الا تنفيذ للمشاريع الريادية من قبل الشركات محل البحث مهما كأنّت نتائجها على الرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بطبيعة عملها، اعتقاداً منها بأنّ المخاطرة هي من تحقق الأرباح وهي جزء من استراتيجياتها الريادية التي تتبعها ما بعد كورونا على الرغم من اتباعها الأساليب الكمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة.

التوصيات

1. في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الآنّفة ذكرها يقدم الباحثين مجموعة من التوصيات الهادفة وهي على النحو الاتي:
2. يوصي الباحثون في تعميم نتائج الدراسة لتشمل باقي المؤسسات والصناعات الأخرى وليس فقط قطاع الاتصالات.
3. تهيئة مناخ ملائم للموارد البشرية يؤثر على رضائهم ويحسن من أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم إلى تطبيق استراتيجية الإبداع في عملهم.
4. على منظمات الأعمال بصفة عامة والشركات الاتصال محل الدراسة بصفة خاصة، العناية بأداء العاملين لما له من دور مهم في تحقيق استراتيجيات الريادة.
5. يقترح الباحثون بوضع مساقات ومفردات دراسية اكاديمية حول الريادة مع إمكانية تدريسها في الجامعات ضمن برنامج البكالوريوس والماجستير لما له من أهمية بالغة في السوق الأعمال اليوم.
6. ضرورة تشجيع العاملين في الشركات محل البحث على التنافس وذلك من اجل تنشيط سلوكهم الابداعي والذي سيكون ذو أثر واضح في ريادة تلك الشركات.
7. يوصي الباحثون بضرورة أخذ الحيطة والحذر عند اتخاذ قرارات جريئة تتسمى بحالة عدم التأكد ودرجة مخاطرة عالية خاصتاً ما بعد جائحة كورونا والتي تعدها الشركات محل البحث جزء من استراتيجياتها الريادية.
8. العمل على منح المكافآت للمورد البشرية الموجودة في الشركات محل البحث "بصورة موضوعية دون تمييز أو محاباة، والتي سيكون له أثر فاعل على الرضا الوظيفي للعاملين.
9. على الشركات محل البحث تقييم الأداء بشكل دوري لمعرفة نقاط القوة ونقاط ضعف لعامليها.
10. يدعو الباحثون ادارة الشركات محل البحث تنفيذ اسلوب المغامرة والمخاطرة لزيادة حصتها السوقية من جهة وتحقيق الأرباح من جهة اخرى.
11. يوصي الباحثون ادارة شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بضرورة تهيئ واعداد بيئة حاضنة للأفكار الإبداعية وخاصتاً بعد تعرض العالم الى جائحة كبيرة مثل جائحة كورونا.

المراجع باللغة العربية

الجبالي، فواد مصطفى والتميمي، اياد فاضل والخشالي، شاكر جار الله (2020) أثر المسار الوظيفي في ريادة الأعمال في شركات صناعة الأدوية الأردنية، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، 9(2) 317-292.

الجناعني، نوري عبد الودو وعلي، عمرو محمد صالح (2021) أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، 17(1)،159-148.

خروب، ناصر (2016) **أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

زراري، بثينة (2017) تقييم **أثر نظام الحوافز على أداء العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

السكارنة، بلال (2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، (17) 77-112.

السكارنة، بلال خلف (2016) **الريادة وادارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، الأردن.

السمان، ثائر احمد سعدون والجبوري، سيف خلف عبد الله (2020) استراتيجيات الريادة ودورها في بناء المنظمات الذكية دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 16 (49)، 16-1.

شراب، باسم (2007) **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عطوف، رأوية عبد الفتاح (2016) استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم رياضة، **مجلة كلية التربية الاساسية**، 22(5)،692-667.

العطيات، زكريا احمد (2015) أثر البلطجة الإدارية على أداء الموظفين حالة دراسية مركز جامعة البلقاء التطبيقية، **مجلة جامعة القاهرة**، 13.

علوان، بشير محمد وخليل، امير علي وشهيد، جنأنّ مهدي (2019) تأثري التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 15 (59) 150-123.

العموري، رولا (2014) **أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين عود والكعبي، رعد فرحان عذيب (2020) تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 26(120) 29-1.

الكرعاوي، محمد ثابت (2015) **استراتيجية رياده الأعمال لتبني النموذج المنظمة الذكية من خلال بناء القدرات الموارد البشرية دراسة ميدانية في شركات الاتصال متنقلة في العراق**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

موسى، المنتصر محمد (2018) **أثر التوجه الريادي على أداء الموارد البشرية في شركة توتال الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن .

نعمة، نغم حسين و محمد، نور قادر (2021) تقييم الريادة المصرفية للشركات المساهمة دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية التجارية، **مجلة الريادة للمال والأعمال**، 2،(1) 124-119.

النعيمي، محمد عبد العال، المومني، هناء ماجد، الشغري، رضوان (2016) أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، (48)، 56-23 .

يخلف، رابح (2007) **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البليدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، الجزائر.

يوسف، بسام عبد الرحمن، يحيى، نور زهير (2018) انعكاسات مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تعزيز الريادة دراسة حالة في المستشفيات الأهلية في أربيل إقليم كردستان، **مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية**، 3(43)160-137 .

المراجع باللغة الانكليزية

Abu-Hussein, A. M., Abu-Salih, M. S., & Al Saket, L. Z. (2016) Impact of Job Stress on Job Performance among the Employees of Jordan. **Research Journal of Social Sciences**, 9(2) 1-9.

Al-Abbadi, L. (2018) The Impact of High Performance Human Resources Practices on In-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment. **Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management.** 18,(4).

Al-omari, S. F., & Megdadi, Y. (2020) The Impact of Entrepreneurship Strategies on Achieving Small Projects Sustainability in Irbid City**. Journal of Small Business and Entrepreneurship**. 8 (2)8-16.

Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin. (2013) A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship, **The International Journal of Organizational Innovation**, 5 (2).

Fairoz, F. M., Hirobumi, T., & Tanaka, Y. (2010) Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. **Asian Social Science**, 6 (3) 34.

Hamid, J. (2013) Strategic human resource management and performance: the universalistic approach-case of Tunisia. **Journal of Business Studies Quarterly**, 5 (2) 184.

Li, Chia Ving (2012) The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization the Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration , **African Journal of Business Management** , 6 (1) 370 – 387 .

Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020) **Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link?. Measuring Business Excellence.**

Olorunsola E.O .(2012) Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West of administrative staff job performance in South West Nigerian universities**, Journal of International Education Research**, 8 (1) 49-54.

Omisore, S. (2019) **Corporate Entrepreneurship, Strategy Formulation, and the Performance of the Nigerian Manufacturing Sector** (Unpublished Doctoral dissertation, University of East London).

Osman, Mohd & Sheikh Ahmad, Fauziah, Rashid, Muhammad. (2011) Assimilating entrepreneurial orientation and Hussain, Ghulam owned small -market orientation dimensions in the context of womensiness Management, **African Journal of Bu and medium sized businesses**, 5 (14).

Rich, B.L.; Lepine, A.J.; Crawford, R.E (2010) Job engagement: Antecedent and effects on job performance, **Academy of Management Journal**, 53(3) 617–635.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016) **Research methods for business: A skill building approach**. John wiley & sons.

Shen, J., & Benson, J. (2016) When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. **Journal of Management**, 42 (6) 723-1746.

تعاظم دور المجتمع المدني والقطاعين الحكومي والخاص في تنمية الموارد البشرية اثناء وبعد كورونا تجربة العاشر من رمضان

د. مجدي عبد الله عبد الله شراره
البريد الإلكتروني: magdysharara55@yahoo.com
رقم الهاتف المحمول: 201005400976+
الدولة والمدينة: جمهورية مصر العربية-مدينة العاشر من رمضان

الملخص

على الرغم إن الحديث عن الشراكة بين قطاعات المجتمع الثلاثة، (القطاع المدني، والقطاع الحكومي، والقطاع الخاص) ليس جديدًا، إلا إن أهميته باتت تزداد بشكل كبير خاصة اثناء وبعد كورونا، والحاجة الماسة إلى تكثيف الجهود من أجل التغلب على الآثار التي نجمت عن هذه الأزمة، مع الأخذ في الاعتبار أن تلك الشراكة تقتضي وجود مجتمع مدني قوي، له صلاحيات حقيقية، وشريك فعلي، بحيث تكون العلاقة بينهما "ندية"؛ أي أن يكون للمجتمع المدني آليات تمكنه من الحفاظ على استقلاليته، ونديته في تعامله مع الحكومة.

وتهدف هذه الورقة الى إيجاد آلية للتعاون المشترك بين قطاعات المجتمع الثلاثة،(القطاع المدني، والقطاع الحكومي، والقطاع الخاص) لإيجاد حلول سريعة وعملية لتجاوز الآثار الناجمة اثناء وبعد جائحة كورونا والتركيز على أهمية تفعيل هذا الدور من خلال التعاون المشترك والعمل كفريق، وتحقيقاً لأهداف الورقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق لمساعدة ادارات الموارد البشرية لتجاوز هذه المحنة كمعالجة لمشكلة البحث ، فإن الباحث سوف يعتمد على المنهج الوصفي النظري حيث اعتمد على الكثير من المعلومات والبيانات، وقد أظهرت نتائج ورقة العمل ضرورة دعم ومساندة ادارات الموارد البشرية بهدف انتشالها من عثرتها. وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القطاع المدني-القطاع الحكومي-القطاع الخاص-الموارد البشرية-كورونا

Expanding the role of civil society organizations, government institutions, and the private sector in Human Resources development within and after the COVID era

Tenth of Ramadan experience

Abstract

Although talking about the partnership between the three sectors of society, (the civil sector, the government sector, and the private sector) is not new, its importance has increased greatly, especially during and after Corona, and the urgent need to intensify efforts to overcome the effects that resulted from this. The crisis, bearing in mind that this partnership requires the existence of a strong civil society, with real powers, and an actual partner, so that the relationship between them is “equal”; In other words, civil society should have mechanisms that enable it to maintain its independence and equality in its dealings with the government. This paper aims to find a mechanism for cooperation between the three sectors of society, (the civil sector, the government sector, and the private sector) to find quick and practical solutions to overcome the effects caused during and after the Corona pandemic and focus on the importance of activating this role through joint cooperation and working as a team, and to achieve the objectives of the paper and reach the best methods and ways to help human resources departments to overcome this ordeal as a treatment of the research problem, the researcher will rely on the theoretical descriptive approach as he relied on a lot of information and data, and The results of the working paper showed the need to support and support human resources departments in order to extract them from their stumbling block. Based on these results, a set of recommendations were presented.

Keywords: Government institutions, Society organizations, HR development, Covid-19.

المقدمة

تلعب الموارد البشرية دورا هام ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها اعلى عناصر الاستثمار عائدا واكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الاخرى وكفاءة توظيفها. وتأتى اهمية الموارد البشرية من كون الانسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملامحها وتفوقها والاستمرار والمنافسة.

ومنذ أن بدأ مطلع القرن الحادي والعشرين ، وقد أصبحت إدارة الموارد البشريّة في مختلف الشركات والمنشآت تواجه العديد من التحديات، والتي تؤثر بشكل واضح على العمل التابع للمؤسسة.

وفي الوقت الذى كان التوجه العالمي، وكذلك التوجه المحلي في خلال الآونة الأخيرة، يعقد الملتقيات والمؤتمرات وورش العمل التي تهتم بمناقشة قضايا ومشكلات العمل والعمال -هذا من ناحية ومن ناحية أخرى- وبعد أن تأكدت الدول الصناعية الكبرى أنها هيمنت على اقتصاديات الدول النامية وباتت أمريكا تفرض شروطها واتاوتها على الدول النامية بدواعي الحماية، وبعد مرور 73 عاما من بداية الجولات التجارية لمنظمة الجات والتي تحولت الى منظمة التجارة العالمية وكان حلمها والهدف منها هو الأسواق المفتوحة والسماوات المفتوحة والحدود المفتوحة.

سبحان الله فجأة وبدون سابق انذار يظهر فيروس كورونا ليبدد الحلم وينسف الهدف الذي كان بين قوسين أو أدنى.

يبتلى العالم أجمع بفيروس كورونا الذي أتي في توقيت مذهل للجميع سواء الغرب أو الشرق وباتت الدول الكبرى والصغرى تعاني بصورة متسارعة من آثار انتشار الفيروس مما أدى الى غلق الحدود وعزل المدن وأصبح كل شيء ممنوع الدخول أو الخروج. ولم يتوقف تأثير فيروس كورونا المستجد (كوفيد -19) فقط عند الإصابة البشرية المباشرة وسرعة انتشاره، بل إن تأثيره يمتد إلى الظروف المعيشية، ويظهر هذا واضحا في فئة العمالة غير المنتظمة، حيث تعيش فترة صعبة استثنائية في ظل الإجراءات الاحترازية لمواجهة الفيروس، وهو ما أثر على حياة ومصدر رزق تلك الفئة التي ليس لها تأمين أو ضمان لاستمرار قوت يومها ،وبالتالي نجد أن أكثر المتأثرين نتيجة هذا الفيروس هي الموارد البشرية والتي تأثرت تأثر بالغ جدا بسبب فيروس كورونا، وقام معظم اصحاب المشروعات بغلق مصانعهم أو تسريح معظم العمالة.

ورغم اختلاف الثقافات والمفاهيم والسياسات والاجراءات، فإن ادارات الموارد البشرية اعتمدت أساليب متشابهة نوعاً ما لمواجهة الأزمة، مثل العمل عن بُعد (من البيت)، تخفيض ساعات العمل، تغيير شروط العمل، الاجتماعات عبر تقنيات الويب... اعتماد اساليب مغايرة لإدارة القوى العاملة مما يضمن شروطاً ناجحة في الحفاظ على اليد العاملة المنتجة.

مشكلة البحث:

تتركز مشكلة البحث في كيفية الحد من مشكلة البطالة والتي نتجت بسبب الإغلاق المصاحب للإجراءات الاحترازية الخاصة بفيروس كورونا المستجد (كوفيد -19) على الموارد البشرية بسبب جائحة كورونا الأخيرة وما شهدته من تأثير على نظام العمل، وواجهت كثير من الشركات ولاسيما الغير مواكبة للتكنولوجيا منها الكثير من التحديات، وفقدت مميزاتها العديدة في هذا المناخ وخاصة الشركات التي رفضت لوقت كبير نظرية العمل عن بعد.

وبالتالي تتجه الأنظار الى المبادرات الخاصة بقطاعات المجتمع الثلاثة، (القطاع المدني، والقطاع الحكومي، والقطاع الخاص) من اجل مساعدة إدارة الموارد البشرية على الاستمرار وتحجيم الآثار الجانبية الضارة التي نتجت اثناء وبعد الوباء.

وهذا لن يتأتى إلا من خلال إيجاد آلية للتعاون المشترك بين قطاعات المجتمع الثلاثة وتوحيد الجهود بين قطاعات المجتمع المختلفة لتقديم حزمة من المساعدات المالية والعينية لمواجهة هذه الأزمة وما يتبعها من آثار سلبية.

وفي ظل كل ما سبق فإن السؤال المطروح هو ما الذي تحتاج إليه إدارة الموارد البشرية لتخرج من هذا النفق المظلم؟

ما نوع الدغم المطلوب لمواجهة التداعيات الاقتصادية التي حدثت نتيجة هذا الوباء العالمي؟

ما هو دور ومساهمة التحول الرقمي في التخفيف من آثار وتداعيات الجائحة، وبالتالي تحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود؟

ما هي ادوار ومسئوليات كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في دعم إدارة الموارد البشرية.

هل هو المزيد من التمويل الاستثنائي بشروط وفائدة ميسرة؟ أو المزيد من التيسيرات الائتمانية؟

أم هي التشريعات التي تنظم كل هذه المدخلات لتعطى أفضل المخرجات؟

أم هل هو بالتنسيق بين كل هذه الهيئات يمكن أن تعطى دفعه قوية تحقق حلولا مرحلية؟

وما أفضل الممارسات التي اتبعتها مؤسسات المجتمع المدني في التعامل مع الآثار التي خلفتها جائحة كورونا المستجد؟

هل العمل عن بعد هو أحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال، وتقديم الخدمات بعيدا عن المكتب بشكل دائم أو جزئي

أهداف البحث:

- التعرف على ماذا قدمت كافة هذه الجهود من دعم حقيقي للشرائح المختلفة الذين فقدوا وظائفهم خاصة العمالة غير المنتظمة
- التعرف على ما هي درجة رضا أيا من هذه الشرائح عن هذه الجهود؟ وهل نالهم منها دعم حقيقي؟
- بل ما هو أهم، الدعم المادي أم الدعم العيني، أم الاثنين معا، وكم عدد من حصلوا على هذا الدعم؟

أهمية البحث:

إنَّ الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية، أصبح أكثر أهمية في الوقت الراهن من ذي قبل؛ حتى باتت هي حجر الأساس ومفتاح نجاح وتميز المؤسسات، فهنا تزايد دور إدارة الموارد البشرية سواء خلال جائحة كورونا، وما بعدها.

ولا يختلف اثنان على أن ما شهده العالم من اثار سلبية لوباء فيروس كورونا والتدابير التي اتخذتها إدارات الموارد البشرية في العالم في أزمته، يجعل منه التحدي الأصعب، والأكبر والأكثر شمولية منذ نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها خلال نحو عقد من الزمن؛ إذ ازدادت المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارات الموارد البشرية مع المشاكل التي ترتبت من جراء الوباء.

ولا شك في أنَّ عالم ما بعد كورونا سيختلف تمامًا عما قبله، فيما يشبه ما حصل في عالم ما قبل وما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث سنشهد آثارًا كبيرة لهذا الوباء بعد انتهائه، سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا ونفسيًا.حيث

كان من أولويات أهداف المنظمات تحقيق الربحية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف أما اليوم فقد تم التركيز في الأولويات على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يقع تحت عنوان تنمية الموارد البشرية إيمانا بأن الاهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين يؤثر تأثيرا إيجابيا في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المستهدفة وهذا يشكل تحدي كبير أمام الموارد البشرية من أجل تنمية العاملين وفي ظل اقتصاد مبني على المعرفة أصبحت المعلومات والمعرفة ميزة تنافسية بين المنظمات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم المعلومات، ومعارف مخزنة والتقنيات المختلفة، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير والحفاظ على مواردها البشرية.

منهجية البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير ادوار ومسئوليات كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني كمعالجة لمشكلة البحث، فإن الباحث سوف يعتمد على المنهج الوصفي النظري حيث اعتمد على الكثير من المعلومات والبيانات .

المحور الأول: قطاعات المجتمع الثلاثة،
(القطاع المدني، والقطاع الحكومي، والقطاع الخاص).

مقدمة:

في إطار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع المصري والتباين في ادوار ومسئوليات كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي تتناسب مع هذه المرحلة ، وتزايد الاهتمام بإعطاء المجتمع المدني دورا يتمشى مع احتياجات المرحلة الراهنة ، أضف الى ذلك الاهتمام الذى تولية الحكومة في نفس هذا الاتجاه ، وكذلك التوجهات الدولية نحو تقديم الدعم والمساندة لترسيخ دور مؤسسات المجتمع المدني المصري ودعم الحوار الديموقراطي فيما بينها ، وأيضا بينها وبين مؤسسات الدولة لضمان المشاركة الحقيقية لكافة مفردات المجتمع في صنع القرار وبناء المستقبل.

في ظل كل ذلك فجأة خيم شبح تفشي فيروس كورونا المستجد (كوفيد -19) على أغلب القطاعات الاقتصادية، وأصاب الضرر إيرادات معظم المشروعات سواء الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة، التي انخفضت كثيراً بنسب وصلت في أقصاها إلى 80 %. ونجد أن كورونا ساهم في انخفاض الطلب على مشاريع اقتصادية، وضرب قطاعات مهمة منها السياحة، والطيران، والنقل البري، والحضانات، والمطاعم، والمقاهي، ومراكز الشباب، والنوادي، أضف الى ذلك العمالة غير المنتظمة.

وقد يكون من المهم في سياق هذه الورقة أن نستعرض الخريطة العامة لأي مجتمع وذلك من اجل الاتفاق على مفاهيم واحدة من حيث المكونات والأدوار في إطار تقليدي بحت، يمكن من خلاله أن نتبين أين نحن الآن وما هو المطلوب في هذه المرحلة، للحد من الآثار الناجمة عن مشكلة كورونا التي يعاني منها الجميع دون استثناء.

قطاعات المجتمع الثلاثة:

يتكون أي مجتمع من ثلاثة قطاعات رئيسية تتناسب أحجامها وفعاليتها وتأثيرها على بعضها البعض وفقا للنظم السياسية والاقتصادية السائدة في هذا المجتمع هذه القطاعات هي:

1. القطاع الحكومي : وهو كل ما تملكه وتديره وتنظم حركته الحكومة وهو يتراوح ما بين ملكية لكل أدوات وعناصر الإنتاج والخدمات في الدولة وبين ملكية محدودة لبعض عناصر الإنتاج والخدمات الحيوية والتي تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد أو أنها تحتاج وبصفة دائمة الى الدعم من الدولة ولا يمكن ترك ملكيتها وإدارتها الى القطاعات الخاصة الفردية والتي تسعى الى الربح كهدف رئيسي، هذه القطاعات هي مثل البريد والمواصلات وكذلك الصناعات الاستراتيجية التي تشكل تأمينا لسيادة الدولة ، ويكون إتاحة القطاع غير الحكومي الفرصة للسيطرة عليها بمثابة انتقاص لسيطرة الدولة ومخاطرة لترك المقدرات الرئيسية لجموع المواطنين وفقا لتقلبات السوق وأهواء المستثمرين.
2- القطاع الخاص: وهو القطاع المملوك للأفراد أو المجموعات ويتم إدارة عناصره بواسطة الأفراد أو الجماعات ويهدف بالدرجة الأولى الى تحقيق الربح غير انه يعمل في ظل مجموعة من القوانين والتشريعات التي عادة لا تحد من إمكاناته الربحية بقدر ما تنظم حركته لتحقيق عوائد معينة لخزينة الدولة، وهي شركات القطاع الخاص في مجالات الإنتاج والخدمات.
3- القطاع المدني: وهو ما يطلق عليه المجتمع المدني، وهي كافة المؤسسات التي عادة لا تسعى الى الربح كهدف رئيسي، وينشئها أفراد ذوي مصالح مشتركة وفقا لقوانين محددة تنظم حركتها بشكل يسمح لها بان تؤدى دورها في الإطار العام لسياسة الدولة وتسعى هذه المؤسسات بالدرجة الأولى الى خدمة

مصالح أعضائها من خلال خدمة المجتمع. وبما أن هذه المنظمات لا تنتمى الى القطاع الحكومي ولا يحكمها قوانين ومبادئ القطاع الخاص فانه يمكن القول أن المجتمع المدني يتكون من كافة المؤسسات والمنظمات الغير حكومية ولا تنتمي الى القطاع الخاص ومن هنا يأتي العنوان المشترك والمتعارف عليه لكافة منظمات المجتمع المدني والذى يحددها بأنها منظمات غير حكومية لا تسعى الى الربح ،وأمثلة تلك المؤسسات هي النقابات العمالية والاتحادات المهنية والغرف التجارية والجمعيات الأهلية بمختلف طوائفها وتوجهاتها والجمعيات التعاونية المختلفة وحتى اتحادات الملاك للعقارات وغيرها ، وفي العديد من النظم الديمقراطية فان العديد من الأنشطة تمتلكها مؤسسات المجتمع المدني مثل النوادي الرياضية ، والمستشفيات العلاجية وغيرها وهي لا تتبع الدولة في تنظيماتها ولا في إنشائها ولا إدارتها وتكون هيئات مستقلة تدير شئونها بمعرفة أعضائها لتحقيق مصالحها ومصالح المجتمع، ولكن في إطار محدد من القوانين المتعارف عليها والتي تسنها الحكومات لضمان سلامة المجتمع واستقراره .

قطاعات المجتمع الثلاثة

وكما سبق الذكر أن مؤسسات المجتمع المدني عادة ما تحقق مصالح أعضاؤها من خلال تحقيق مصالح المجتمع، وحتى في حالة تلك المؤسسات الخيرية والتي يقتصر دورها على جمع التبرعات وإعادة توزيعها على المحتاجين، فان القائمين على تلك الجمعيات عادة ما يحققون ذاتهم من خلال قدرتهم على إسعاد ومساعدة الغير قادرين وهي في نهاية الأمر مصلحة شخصية تحققت من خلال تحقيق مصالح بعض من مفردات المجتمع، فهؤلاء الذين يبذلون الوقت والجهد من اجل جمع مال او مساعدات لتوزيعها على الفقراء والمحتاجين لا يمكن أن يكونوا متضررين من ذلك بل على العكس هم يستمتعون بهذا العمل ويحققون به ذاتهم، وهي مصلحة شخصية في نهاية الأمر.

وبالتالي فان أحجام تلك القطاعات وفاعليتها وتأثيرها في بعضها البعض ومدى تكاملها أو تنافرها تكون وفقا للنظم السياسية السائدة وكذلك الاقتصادية منها ومن ثم فإذا زادت رقعة القطاع الحكومي، وكان ذلك على حساب باقي القطاعات فان ذلك يعني أن هناك سيطرة للدولة على أدوات الإنتاج وعناصره المختلفة وتصبح الدولة هي المالكة لكافة تلك العناصر وبالتالي فان أفراد هذا المجتمع يصبحوا عاملين في القطاعات الحكومية المختلفة سواء كان ذلك في مجالات الإنتاج أو الخدمات وتصبح الدولة مسئوله عن وظائفهم وتوفير كافة احتياجاتهم من تعليم وصحة ومسكن وغيره، وعادة ما يصاحب هذه الحالة أن تسيس جميع منظمات القطاع المدني بشكل كبير ولا يعبر عن تطلعات أعضاؤه بقدر ما يكون أحد أدوات السلطة في تحقيق تطلعاتها وتوجهاتها المختلفة ويكون في واقع الأمر هذا القطاع عبارة عن كيانات ذات مسمى وبدون مضمون وخصوصا تلك المرتبطة بقطاعات الدولة المختلفة مثل النقابات العمالية والنقابات المهنية ، والجمعيات التعاونية وغيرها وهو أمرا طبيعيا في هذه الحالة حين تكون مقدرات مختلف شرائح المجتمع تحت سيطرة السلطة العليا للدولة ومن ثم لا يكون لديهم القدرة في ترسيخ اى تطلعات خاصة بهم ويطلق على هذه الحالة التي يتضخم فيها القطاع الحكومي الى درجة السيطرة على جميع مقدرات الإنتاج والخدمات , وأيضا الى الهيمنة والسيطرة على معظم مؤسسات

المجتمع المدني وهو ما يطلق عليه نظم شمولية ،أما إذا أخذنا الجانب الآخر من هذه الصورة فهي عندما يتقلص القطاع الحكومي وينحصر في ملكية بعض عناصر الإنتاج السيادية والخدمات ذات التأثير على المجتمع والتي لا يفضل للقطاع الخاص امتلاكها خوفا من احتكار هذا المنتج أو الخدمة ومن ثم الهيمنة وما لها من تأثيرات سلبية على الاستقرار والسلام الاجتماعيين لأي مجتمع ، وهذه الأنشطة مثل المواصلات والسكك الحديدية والبريد والمياه والكهرباء والصناعات الاستراتيجية ذات التأثير المباشر على حياة الأفراد , ويترتب على تقلص القطاع الحكومي أن يتنامى القطاع الخاص ليشمل ملكية معظم عناصر الإنتاج والخدمات للقطاع الخاص الذي يديرها وفقا لنظريات السوق الحر وفقا للعرض والطلب وتزداد مسؤوليات القطاع الخاص في برامج التنمية المختلفة خصما من مسؤوليات القطاع الحكومي. وفي هذه الحالة عادة (وليس دائما) ما تزداد أيضا مساحة القطاع المدني أو المجتمع المدني بكافة مؤسساته وتلعب دورا كبيرا في منظومة حركة المجتمع بشكل عام، وهذا ما يمكن أن يوصف بالاقتصاد الحر أو النظم الرأسمالية.

توزيع قطاعات المجتمع في النظم الشمولية

توزيع قطاعات المجتمع في النظم الرأسمالية

وبين الحالتين المذكورتين بعاليه، وهما بالمناسبة أقصى اليمين وأقصى اليسار، هناك العديد من الدرجات التي تتبادل فيها القطاعات الثلاثة أحجامها وتأثيرها لتعبر في النهاية عن التوجه الاقتصادي والسياسي العام لنظام ما في مجتمع ما.

وقد يكون دور الحكومات في التنمية ، وبغض النظر عن حجم هذا الدور ، هو وضع السياسات التنموية المختلفة والإشراف على تنفيذها ومراقبة أداء كافة المؤسسات الأخرى وفقا لتلك السياسات التنموية وكذلك أيضا دور القطاع الخاص الذى يقوم ومن خلال استثماراته المختلفة بتنفيذ السياسات التنموية المختلفة كل في مجاله يحقق بذلك الربح المرجو للمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال وفي نفس الوقت يحقق ما هو مطلوب منه في الخطط التنموية المختلفة، وفي مجالات الاستثمار المختلفة، ويبقى القطاع المدني وهو ما يطلق عليه المجتمع المدني ودوره في المساهمة في احداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مجتمع ما، والمجتمع المدني كما اتفق عليه هو كافة المؤسسات الغير مملوكة للدولة والتي لا تسعى الي الربح وإنما تسعى في معظم الحالات الى تحقيق مصالح أعضاؤها من خلال تحقيق مصالح أفراد المجتمع ككل، وهي من المفروض أن تعمل في حرية كاملة ولا تسيطر عليها الدولة في الظروف الطبيعية ، وإنما تنحصر علاقة منظمات المجتمع المدني بالدولة في مراقبة تنفيذ مجموعة القوانين التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل هذه المنظمات.

وفي ظل النظم الديمقراطية فان هذه المؤسسات تمتلك كافة درجات حرية الحركة في إطار القوانين المنظمة لها، ولا تقتصر دورها على تحقيق مصالح أعضاؤها وإنما تمتد الى بناء حوار دائم مع المستويات الفوقية السياسية من أجل تحقيق قدر ممكن من المصالح وبدون المساس بالمصلحة العليا للدولة.

فالنقابات العمالية مثلا تسعى الى تحقيق مصالح أعضاؤها من العمال مع عدم المساس بالمصلحة العامة للعمل أو الدولة ، وأن تحقيق مصالح أعضاؤها يعني رفاهيتهم ومن ثم ارتفاع مستوى أدائهم في العمل بما ينعكس على

جودة الإنتاج أو الخدمات وهو ما يحقق مصلحة الدولة العليا من منطلق أن بيئة العمل ومصالح العمال هي الضمانة الوحيدة لجودة الإنتاج ، وفي نفس الوقت إذا تأثرت مصالح العمال في قطاع ما وتعثرت المفاوضات بين العمال وأصحاب العمل ، وقرر العمال القيام بإضراب ، فان هذا الإضراب يتم وفقا لوائح وقوانين محددة تحمى المصالح العامة لوحدات الإنتاج ومصالح المنتفعين من أفراد المجتمع.

والجمعيات التعاونية بمختلف قواعدها تسعى الى تحقيق أفضل البدائل لأعضائها بما ينعكس على حياه أفضل للمواطنين الذين هم في النهاية أفراد في هذا المجتمع، ولكن في إطار قانوني لا يمكن تجاوزه وإلا اعتبرت منظمات مخالفة للقانون.

وهذه المنظمات تكتسب العديد من المميزات من خلال الحوار مع متخذي القرار في ظل مناخ من الديمقراطية يسمح بتلك الممارسة وفي سياق إعداد السياسات خصوصا خلال المرحلة التشريعية يكون الحوار بين تلك المنظمات وبين المشرعين أمرا حيويا لا يتم إلا من خلال مناخ من الديموقراطية يسمح بحرية الحوار والنقد البناء للوصول في نهاية الأمر الى أفضل الحلول لمشكلات المجتمع والتي يلتزم بها كل من شارك في مناقشتها وإعدادها.

والجمعيات الأهلية هي أحد مؤسسات المجتمع المدني وليست كله كما يتبادر الى أذهان العديد ،وربما يكون من المهم الإشارة الى الوصف الذي يوصف به المجتمع المدني المصري حيث يوصف بالهشاشة وضعف التأثير وذلك بالرغم من الكبر النسبي لحجم هذا القطاع ، وهو اتهام قد يكون صائب بشكل عام ولكنة غير موضوعي فيما يخص الجمعيات الأهلية، حيث أن النظرة الموضوعية الى المجتمع المدني المصري في إطاره التاريخي نجد أن خلال فترات الحكم الشمولي والاقتصاد الموجه وما واكب ذلك من تطبيق القرارات الاشتراكية من تأميم لمعظم الكيانات الاقتصادية الخاصة وخصوصا الكبيرة منها فان المجتمع المصري أخذ شكل النوع الأول والمذكور في بداية هذه الورقة ، فقد سيطرت الحكومة على معظم عناصر الإنتاج والخدمات وتقلص دور القطاع الخاص بشكل كبير وبالتالي تسييس القطاع المدني ، وأغدقت الحكومات على أعضاء مؤسسات المجتمع المدني بالعديد من المزايا العينية لضمان مسانده أفراد هذه المؤسسات لسياسات الدولة ، وفقدت مؤسسات المجتمع المدني جدواها وأصبحت كيانات تضمن لأعضائها المزايا التي يلقيها النظام من أعلى الى أسفل.

وعندما تبنت مصر سياسة التحول الاقتصادي من الاقتصاد الموجه الى الاقتصاد الحر، تنامى القطاع الخاص سواء عن طريق خصخصة شركات القطاع العام سابقا أو عن طريق إنشاء كيانات اقتصادية جديدة والتي تسارعت بشكل واضح خلال العشرون سنه السابقة بالذات، غير أن هذا التحول الجوهري في القطاع الخاص لم يواكبه تحولات ملموسة في منظمات المجتمع المدني، حيث انه من المعروف ان فترة التحول الذي يحتاجها القطاع المدني عادة ما تكون طويلة لأنه تحول مرتبط بقيم وثقافات ،وليس مثل التحول الرأسمالي والذي عادة ما يحتاج فقط الى بعض القرارات الاقتصادية وحوافز للاستثمار التي تشجع المستثمرين في ضخ أموالهم في أسواق واعده ، يتسابق بعدها مباشرة رجال الأعمال بكافة طوائفهم الى الاستثمار في تلك الأسواق .

دور الجمعيات الأهلية في مصر:

تلعب الجمعيات الأهلية في مصر دورا رعائيا كبيرا منذ نشأتها، تطور بتطورها، فالعمل الخيري كان أحد الأهداف الرئيسية للجمعيات الأهلية في مصر تاريخيا منذ نشأة الجمعية الخيرية الإسلامية عام 1878 وجمعية المساعي الخيرية القبطية 1881 وحتى يومنا هذا وقد بدأت كثير من الجمعيات التي تأسست بدافع العمل الخيري في العقود الأخيرة تغير من رؤيتها وتتجه إلى العمل التنموي أو تجمع بين الاثنين بدرجة أو بأخرى،

وفي دراسة نشرت على موقع الهيئة العامة للاستعلامات تحت عنوان: "واقع العمل الأهلي في مصر الفرص والتحديات."

وجاء في الدراسة أن الفكر التنموي الحديث يعول على دور فاعل للجمعيات الأهلية في التنمية في إطار شراكة مؤسسية مع الدولة والقطاع الخاص، وأنه في هذا الإطار يصبح السؤال المحوري الذي يطرح نفسه، إذا كنا نبحث عن هذا الدور الفاعل والمؤثر، والذي تمت الإشارة إليه بوضوح في رؤية مصر 2030، هل القطاع الأهلي في مصر بحالته الراهنة قادر على ذلك؟ وما هي متطلبات تحقيق ذلك؟ والحقيقة أن لهذا السؤال آوانه في اللحظة الراهنة، والتي تشهد ولأول مرة في تاريخ العلاقات بين الجمعيات الأهلية والدولة المصرية بعد 1952 فلسفة جديدة للعلاقة بين الطرفين، فيها مساحة من الحرية ودرجة من الثقة، يمكن البناء عليها من أجل بناء شراكة تنموية حقيقية فعالة ومؤثرة.

وأوضحت الدراسة أن الأعوام الأخيرة شهدت طفرة في نمو الجمعيات الأهلية في مصر، فقد بلغ عدد الجمعيات الأهلية المسجلة في وزارة التضامن الاجتماعي عام 2012 (37.500 ألف) جمعية أهلية، ارتفع إلى (43.500 ألف) جمعية ومؤسسة أهلية في عام 2013 كما ارتفع هذا العدد إلى 50572 جمعية أهلية 2019، موضحة أن الملاحظ من هذا التطور الكمي أنه حدث في إطار القانون 84 لسنة 2002، والذى كان محل انتقاد كبير من قبل كثير من العاملين في القطاع الأهلي باعتبار أنه كان يحوى موادًا مقيدة للعمل الأهلي بدرجة ما بل الأمر الغريب أن الفترة البينية ما بين صدور القانون رقم 70 لعام 2017 والقانون الجديد شهدت زيادة مقدارها 2992 جمعية مقارنة بأعداد الجمعيات لعام 2017 حيث كانت 47580 جمعية، مما يشير إلى استمرار النمو الكمي للجمعيات الأهلية بغض النظر عن الإطار القانوني ومدى ما يتيحه من حرية حركة.

والحقيقة أن هذه النقطة الجوهرية هي المدخل المناسب للانتقال إلى نوعية وجودة العمل الأهلي القائم، ومدى قدرته على الاضطلاع بدور فاعل في عملية التنمية سواء بمفرده أو من خلال بناء الشراكات مع مؤسسات الدولة. إذن نحن أمام حالة المجتمع المدني المصري في الوقت الراهن، وبه لاعب واحد فقط وهو الجمعيات الأهلية وهي بلا شك بمفردها لا يمكن أن تحرك المجتمع المدني كله وإنما قد تكون القطرة الأولى في غيث نهوض المجتمع المدني المصري.

ومن المهم الإشارة هنا وفي سياق هذه الورقة الى أن دور الجمعيات الأهلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية سوف يظل محدودا بحدود المساحة التي تشغلها الجمعيات الأهلية في منظومة المجتمع المدني ككل، وليس معنى ذلك تقليلا لأهمية هذا القطاع ولكن تأكيدا بأن هناك أدوارا لمنظمات المجتمع المدني الأخرى لابد من ان تؤديها حتى تكتمل حيوية المجتمع المدني.

والجمعيات الأهلية تتباين في توجهاتها وأهدافها وأنشطتها وأيضا في مدى تأثيرها تعمل في مجالات مختلفة وتشمل:

مجالات الرعاية: رعاية الطفولة والأمومة - رعاية الأسرة - المساعدات الاجتماعية - رعاية الشيخوخة - رعاية الفئات الخاصة والمعوقين - رعاية المسجونين - تنظيم الأسرة - أرباب المعاشات - حقوق الإنسان) .

المجالات الثقافية: (الخدمات الثقافية والعلمية والدينية - النشاط الأدبي.)

المجالات التنموية: (تنمية المجتمعات المحلية -التنظيم والإدارة -التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل- حماية المستهلك) .مجال حماية البيئة والحفاظ عليها .مجال حقوق الإنسان وبناء الوعي التنموي .

غير أن الأرقام المحدودة للجمعيات النشطة والتي لا تتعدى المئات تثير تساؤلا كبيرا، لماذا هذا العدد الضخم من الجمعيات، ولماذا هذا العدد المحدود من الجمعيات النشطة منها؟

حيث نجد أن هناك نسبة كبيرة من الجمعيات الأهلية ليس لديها رؤية متوافق عليها للبرامج التنموية الوطنية المتسقة مع الأهداف الأممية للتنمية المستدامة كما يوجد نقص في المعلومات التحليلية الموثقة لأهم القضايا المجتمعية والاقتصادية المطروحة. كما يؤدي عدم تجانُس خطط عمل المجتمع المدني والأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها هذه المؤسسات إلى عدم تحقيق التقدم المرجو منه في مجال التنمية المستدامة؛ مما يتطلب بلورة فلسفة جديدة للعمل بالمجتمع المدني تقوم على أساس تأهيل ورفع قدرات كوادر المجتمع المدني؛ إذ إن هناك ضعفًا في القدرات المؤسسية ومبادئ الحوكمة الرشيدة، بما لا يتناسب مع طموحات وآمال وأولويات المجتمع بشرائحه كافة، وخاصة في المناطق الريفية، وفي صعيد مصر والمناطق البدوية والحدودية، على الرغم من أهمية دور المجتمع المدني في تلك المناطق كوسيط بين الجهات الحكومية والمواطنين لضمان مشاركة تلك الفئات في تحقيق التنمية بمجتمعاتهم وفقا لأولوياتهم واحتياجاتهم الفعلية، حتى يمكن للجهات التنفيذية تضمينها في البرامج والخطط الوطنية.

ولكن التساؤل هو لماذا هذا العدد الكبير من الجمعيات وفي نفس الوقت العدد المحدود من الجمعيات النشطة؟

يحتاج هذا التساؤل الى دراسة تحليلية يحدد من خلالها أسباب خمول الجمعيات الأهلية بشكل عام، غير انه من المهم الإشارة الى أن معظم الجمعيات التي تم إنشاؤها في العقد الأخير قد تم تشكيلها بشكل موضوعي الى درجة كبيرة والعديد منها نشيط وقد يتبين من إجراء اى دراسة تحليلية دقيقة، أن العدد القليل من الجمعيات النشطة وبغض النظر عن مجالات أعمالها هي في واقع الأمر معظمها جمعيات حديثة الإنشاء بالإضافة الى الجمعيات الخيرية القديمة.

وعموما فان دور الجمعيات الأهلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لابد وان يتم طرحه في إطار أهداف الجمعيات الأهلية وليس بمعزل عنها ,بمعنى أن أى جمعية أهلية وبموجب قرارات إنشاؤها لا تسعى الى تحقيق الربح وتسعى الى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف ولكنها بالضرورة لابد وان تصب في النهاية في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية ،أو بعض منهما أو كليهما، وهنا تجدر الإشارة الى التنمية السياسية هنا تعنى تنمية الوعى السياسي والمشاركة في مناقشة السياسات ،هذه السياسات ليست بالضرورة السياسات بمفهومها الضيق ، ولكن السياسات بمفهومها الأوسع والمقصود بها السياسات التي تنظم حركة المجتمع في مختلف المجالات ،فسياسة التعليم هي سياسة ،وسياسة التموين والدعم هي سياسة، واتحاد كرة القدم لديه سياسة، ولكل مؤسسة حكومية كبرت أو صغرت لديها سياسة، ومن ثم فان تناول الجمعيات الأهلية العاملة في اى مجال للقضايا السياسية التي تهم أعضاؤها لا يجب أن يسبب لها اى نوع من الحرج ، ولا يستدعى اى قلق من السلطات .

وإذا نظرنا الى معظم الجمعيات الأهلية فإننا سوف نرى بوضوح أن مصلحة أعضاء الجمعيات عاده ما تتحقق في إطار مصالح الآخرين ولكن ربما ليس على المدى القريب وإنما على المدى المتوسط أو البعيد على أسوأ تقدير. إذن يمكن القول إن الدور **الأول** للجمعيات الأهلية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية هو تقديم خدمات الى أفراد المجتمع كل حسب أهداف وخصائص تلك الجمعيات وان تقديم هذا النوع من الخدمات الى شرائح معينة من المجتمع فان هذا التوجه هو في واقع الأمر توجه الى المستوى الأسفل.

أما الدور الثاني للجمعيات الأهلية فهو التوجه الى المستوى الأعلى, الى المستويات الفوقية وهي مستويات متخذي القرار والى المستويات التشريعية ،وهو دور لا يقل أهمية عن الدور الأول،بل قد يتفوق علية في كثير من

الأحيان، حيث ان مشكلات المجتمع بشكل عام لا يمكن أن يتم طرحها ومناقشتها واقتراح حلول لها إلا في وجود أصحاب المصالح الحقيقيين، وبدون هذه المشاركة نكون كمن حدد علاجا لمريض دون أن يراه أو يستمع الى شكواه، ومن ثم فان مشاركة أصحاب المصالح والممثلين في تنظيمات المجتمع المدني المختلفة في مناقشات القرارات الخاصة بهم مع المشرعين هو أمر أساسي لإنجاح تنفيذ تلك القرارات وهو دور رئيسي للجمعيات الأهلية وهو المشاركة في مناقشة السياسات التي تعنيهم أو تكون مرتبطة بمصالحهم .

أما الدور الثالث فهو التوجه الأفقي بمعنى خلق مسارات حوارية مع مختلف مؤسسات المجتمع المدني الأخرى وهي كلها معنية بنفس الدرجة بتنمية المجتمع من خلال تحقيق مصالح أعضائها وبنفس درجة اهتمام الجمعيات الأهلية، ولذلك فان الحوار الدائم بين كافة مؤسسات المجتمع المدني خصوصا المؤسسات ذات المصالح المتقاربة هو دور رئيسي لابد للجمعيات الأهلية أن تلتفت إليه وبمنتهي الجدية.

أما الدور الرابع فهو خلق علاقات مع الجهات الداعمة للجمعيات الأهلية، والمقصود بالجهات الداعمة ليست فقط الهيئات الأجنبية المانحة والتي تقدم دعما في أشكاله المختلفة، ولكن أيضا هناك العديد من الهيئات المحلية التي يمكن ان تدعم الجمعيات الأهلية مثل جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وصناديق التنمية بالمحافظات، والكثير من البنوك المحلية وهناك العديد من النماذج الناجحة التي تعاونت فيها الجمعيات الأهلية مع هذه الهيئات في تنفيذ البرامج التنموية المختلفة.

المحور الثاني:

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية اثناء وبعد جائحة كورونا والحلول المقترحة.

مقدمة:

لا يختلف اثنان عن أن ما شهده العالم من تداعيات انتشار فيروس #كورونا المستجدCovid- 19والتدابير التي اتخذت في إدارة أزمته من ادارات الموارد البشرية في العالم اجمع، يجعل منه التحدي الأصعب، الأخطر، الأكبر والأكثر شمولية منذ نشأة ادارة الموارد البشرية وتطورها خلال ما يقارب العقد من الزمن.

إن هذه الازمات جميعاً فرضت تدخلات كبيرة من إدارات الموارد البشرية وقتها في مختلف البلدان وان لم تكن متشابهة، ولكن ما يميز أزمة كورونا، انها أتت لتوحّد ملايين الاختصاصيين حول العالم لحل ازمات متشابهة للعاملين لديها ولفرض أسس جديدة للعمل بعد أزمة كورونا.

لم تكن مقولة "ان العالم كله أصبح في زمن العولمة قرية واحدة" معبّرة مثل أيامنا هذه، فقد انتشر فيروس كورونا من حي واحد وشمل الارض كلها في وقت قياسي، كأنه قطع طريقًا في هذه القرية الصغيرة. ليس هذا فحسب، بل أصبح للأرض كلها هدف واحد: القضاء على الفيروس، واصبحت الدول كلها تحت مجهر تقييم الكفاءة، فهذه دولة نجحت في احتواء المرض وتلك فشلت مسجلة ارتفاعاً حاداً في الوفيات. كما نرى السباق الى استقطاب الاطباء الأكفاء إضافة الى مختلف العاملين في الجسم الطبي. وكأنك تطبق درساً من دروس ادارة الموارد البشرية على الارض كلها.

ورغم اختلاف الثقافات والمفاهيم والسياسات والاجراءات، فإن ادارات الموارد البشرية اعتمدت أساليب متشابهة نوعاً ما لمواجهة الأزمة، مثل العمل من بُعد (من البيت)، تخفيض ساعات العمل، تغيير شروط العمل، الاجتماعات عبر تقنيات الويب... اعتماد اساليب مغايرة لإدارة القوى العاملة مما يضمن شروطاً ناجحة في الحفاظ على اليد العاملة المنتجة.

وهنا يبرز دور المديرين والمسؤولين في مختلف انواع ادارات الموارد البشرية في اتباع نهج جديد يتماشى مع متطلبات الأزمة الحالية وذلك من خلال خمسة محاور:

أولاً: على مدير الموارد البشرية، لكونه شريكاً استراتيجياً في العمل، أن ينكب على دراسة تحليلية عميقة للواقع الحالي وتقييم جدي لآثار الأزمة على الشركة أو المؤسسة، تقديم المشورة للإدارة العامة، وعرض خطة عمل تكون واضحة ومتكاملة، كل هذا بالشركة مع جميع المديرين وأصحاب القرار ومن خلال تخطيط فاعل وتنفيذ مُحكم.

ثانياً: ان التواصل الدائم مع جميع العاملين، والتواصل يفرض الحضور والتكلم شخصياً مع الجميع، فعلى مدير الموارد البشرية ان يكون مستمعاً، متعاطفاً، صريحاً وشفافاً في العمل، وعليه أن يفسّر خطوات الادارة لجميع العاملين، مظهراً الحقائق ومطلِعاً على أي جديد، مقدماً الادلة العلمية والبراهين ومتسلحاً بالأرقام والوقائع.

ثالثاً: السهر على اتباع اجراءات وقائية تعزز بيئة سليمة في العمل، فهذه الخطوات هي ضمانة استمرار الانتاجية عند العاملين والهاماً لأداءٍ مرتفع حتى في وقت الأزمات، يجب أن تبقى سعادة العاملين وتحفيزهم من اولويات الادارة وذلك من خلال العمل بطرق مختلفة على مسارهم المهني، تقدير عملهم، مكافأتهم، اشراكهم في العمل الاجتماعي، الاهتمام بأحوالهم.

رابعاً: تدريب العاملين على ما فرضته الأزمة من تغييرات جذرية في أحوال العمل. فالتدريب يجعل العامل أكثر تحضيراً ويرفع مستوى المسؤولية لديه في مواجهة المخاطر. والتدريب المستمر على الحماية الشخصية (والاجتماعية) يدرأ عنه الاصابة بأي عدوى تجعله بعيداً من مكان عمله أو نقلها عبره لمكان سكنه وأفراد عائلته.
خامساً: رغم قساوة الأزمة وارتفاع نسبة الوفيات والخسائر التي تكبدتها سائر القطاعات الاقتصادية وبخاصة القطاعات الخدماتية، على مدير الموارد البشرية ان يكون ايجابياً. فكلما كانت أفكارنا ومشاعرنا ايجابية، كانت لدينا فرص لخلق تجارب أكثر ايجابية في حياتنا. والايجابية لدى مديري القوى العاملة تنعكس بشكل كبير عمودياً وافقياً على سائر العاملين.
عاجلاً ام آجلاً سوف ستعود الحياة الى الأرض كلها كما كانت، وسوف تخرج شركات ومؤسسات من هذه الأزمة خاسرة وهناك من سيخرج منتصراً، محافظاً على القوى العاملة لديه، رافعاً فيها أداءها وكفايتها، معلماً اياها سُبلاً جديدة في مواجهة المخاطر، كاشفاً فيها قدرتها الابداعية للتغلب على ما هو غير مألوف، مُرسياً أساليب قيادية أكثر فاعلية ومساهماً معها في تحسين النظام الصحي، المحلي والعالمي، فالفردية لا تنتصر، انما العمل الجماعي يبقى السبيل الوحيد حيث تتضافر جميع الجهود لتخطي الأزمة... الوقت وقت العمل... والكلُ يهُم...

هل انتهى عصر الأمان الوظيفي؟

اثرت جائحة كورونا دوراً سلبيا على الوظائف التقليدية ووضعت عقبات اقتصادية امام الدول، وأدت الى ضعف التنمية الاقتصادية والى اغلاق معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمشاريع غير الرسمية وارتفاع معدلات البطالة والفقر ؛ الا انها فتحت أبواب جديدة وسرعت من الانتقال الى الاقتصادات الرقمية والتحول التكنولوجي الذي سيؤدي الى معادلة كفتي الميزان بتوفير وظائف جديدة، وفتح افاق التجارة الالكترونية وتعزيز صادرات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحول الحكومات الى الخدمات الرقمية مما يعزز من الشفافية والحوكمة لديها، وبالتالي تغير واقع سوق العمل الحالي، وتشكيل مستقبل جديد للوظائف بالاعتماد على أدوات الثورة الصناعية الرابعة من الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.
يبدو أن مستقبل العديد من الوظائف مقبل على تحول من النمط التقليدي إلى النموذج الجديد من العمل عن بُعد، مع النظر في إمكانية تحويل بعض الوظائف رقمياً، والتركيز على الوظائف الإبداعية متعددة المهارات. هذه التطورات المثيرة تدفع إلى التفكير في مستقبل العمل برمته، وما إذا كانت ستتحقق توقعات بعض الفلاسفة والمنظّرين الذين رجحوا ذلك بالفعل، مثل جريمي ريفكن، في كتابه "نهاية العمل" الذي طرح ذلك التنبؤ في عام 1995، نتيجة الطفرة التكنولوجية، قائلاً: "إن التكنولوجيا ستُفضي تدريجياً إلى اختفاء اليد العاملة البشرية"، وطالب بالاستعداد لذلك عن طريق "الاستثمار الضخم في الاقتصاد الاجتماعي، والتحلي بالأمل في ظهور مجتمع أقل تعلقاً بالتجارة والبيع، وأكثر تضامناً". أيضاً لم يكن من قبيل المبالغة أن يقول ريتشارد برانسون – رجل الأعمال والملياردير الأمريكي: "في يوم من الأيام، ستكون المكاتب شيئاً من الماضي".

ويمكن القول إن هناك العديد من الإيجابيات لتطبيق نظام العمل عن بُعد، أبرزها الآتي:

1- زيادة إنتاجية الموظف، وتخفيض المصاريف التشغيلية لمواقع العمل مثل: تكاليف استهلاك الكهرباء والماء، والنظافة، والحراسة، وإيجار المساحات للمكاتب، ومواقف السيارات للموظفين والعملاء، والدورات التدريبية، وتكاليف السفر والإقامة...إلخ، فضلاً عن إعادة النظر في حجم الهياكل التنظيمية وعدد الوظائف.

2- غير تطبيق نظام العمل عن بُعد الكثير من المفاهيم التقليدية، من قبيل استخدام الوسائل الإلكترونية في التواصل والإشراف على الموظفين، ووقف المراسلات الورقية والاعتماد على البريد الإلكتروني مما عزز من مفهوم حماية البيئة واستدامة الطاقة وعقد الاجتماعات بالوسائل المرئية الافتراضية، واعتماد الأنظمة الإلكترونية لإنجاز المعاملات المختلفة،

3- ساهم تطبيق هذا النظام في تقليل الازدحام المروري، وهيأ بيئة أكثر راحة للعمل، ووفر وقتاً إضافياً لتلبية المتطلبات الأسرية، خاصة للأمهات العاملات، وضمن، في هذه الظروف الاستثنائية، استمرارية العمل في جميع القطاعات، مما سمح بتطبيق مبدأ التباعد الاجتماعي، وتقليل فرص الإصابة بعدوى الفيروس في مواقع العمل، ما أدى بالتالي إلى رفع إحساس الموظفين بالمسئولية المجتمعية.

لكن على الرغم من هذه المزايا، إلا أن هناك تحديات تؤثر على مستوى فعاليته أهمها:

1- عدم جاهزية بعض المؤسسات للتحول إلى نظام العمل عن بُعد، حيث لا تتوفر البرامج والأنشطة الداعمة لتطبيقه فضلاً عن الحاجة إلى الدعم الفني والتقني،

2- اختلاف درجة استيعاب المفهوم بين الموظفين، وضعف المرونة في تغيير بعض الإجراءات الإدارية،

3- تباين درجات الالتزام بساعات العمل، والحفاظ على أمن المعلومات،

4- انخفاض مستوى التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد،

5- ضعف التدريب على استخدام أنظمة وتطبيقات العمل عن بُعد،

6- عدم وضوح آلية تقييم الموظفين وقياس الأداء.

وبالتالي يتطلب ذلك ترسيخ ثقافة العمل عن بُعد من خلال:

1- توفير بيئة تكنولوجية آمنة ومراعاة الضوابط المتعلقة بالحفاظ على خصوصية وسرية البيانات،

2- تقنين الصلاحيات الخاصة بالدخول على الأنظمة التكنولوجية، ومتابعة الموظفين، وتقييم العمل، وحساب ساعاته.

كيف يبدو العمل في المستقبل؟

في حين أن الأتمتة والذكاء الاصطناعي قادرين تماماً على رفع الإنتاجية وتعزيز النمو الاقتصادي، لكن في المقابل سيضطر الملايين من البشر في جميع أنحاء العالم إلى تغيير وظائفهم أو فقدانها إن لم يعملوا جاهدين على رفع مستوى مهاراتهم لتمكنهم من مواكبة تلك التغيرات الرقمية. ووفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي الذي صدر عام 2018، فإن الوظائف التقليدية التي كانت تشكل 41% من إجمالي الوظائف العالمية، مثل: الأعمال اليدوية في المصانع والمخازن، وقيادة السيارات والشاحنات، وإدخال البيانات والسكرتارية والحجوزات، ووظائف المحاسبة والمراجعة وخدمة العملاء والخدمات البريدية، سوف تبدأ بالتراجع بنسبة 26% فقط خلال عام 2022.على صعيد آخر، ستبدأ مجموعة أخرى من الوظائف الرقمية التي كانت تشكل نسبة 8% في عام 2018 بالصعود والازدياد لتصل إلى نسبة 21%، وتتمثل هذه الوظائف الرقمية فيما يلي: **التجارة الإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات الطبية، والخدمات اللوجستية/التوزيع، وهندسة البرمجيات**. مما سيؤدي إلى ظهور اتجاهات عمل جديدة ونمو أسواق توظيف ناشئة وفرص عمل أكثر بالتبعية.

إن بيئة العمل في السنوات القادمة ستكون مختلفة كل الاختلاف عن بيئة العمل الحالية. وفيما يلي عدة سمات لما قد تبدو عليه الوظائف في المستقبل:

1- **اختفاء المكاتب**: من المحتمل أن تختفي المكاتب في عالم الأعمال المستقبلي. فليس هناك حاجة لقضاء ساعات في الطريق المزدحم للوصول إلى المكتب، إذ كل ما يمكن فعله هو فتح الحاسوب المحمول ليتحول إلى مكتب افتراضي. وبالتالي سيصبح العمل أكثر مرونة بلا شك، ويمكن أداء الوظيفة من أي مكان وفي أي وقت.

2- **بيئات عمل متنوعة:** مما يتيح مزيداً من الحرية والمرونة للعاملين.

3- **شركات فردية أكثر صغراً:** سيزداد عدد الشركات صغيرة الحجم، وتزداد معه فرص عقد الشراكات التعاونية بين هذه المؤسسات. لن تكون هناك حاجة في المستقبل إلى بناء شركات كبيرة وإنفاق مبالغ باهظة لتأسيس الأعمال.

4- **تراجع في هيكل السلم الوظيفي**: ومن ثم يتطور عالم الأعمال من خلال العمل الجماعي، ولن يكون هناك مكان للمدراء أو رؤساء العمل التقليديين.

5- **إفساح المجال للأصغر سناً:** إذ تشهد ساحة الوظائف ثورة كبيرة في الأدوار القيادية، فهناك المزيد من القادة الشباب الذين يعيدون تشكيل مفهوم القيادة وتتراوح أعمارهم بين 30 و40 عاماً.

6- **الاجتماعات الافتراضية:** سيتغير مفهوم الاجتماعات مستقبلاً، بل ربما قد بدأ بالتغير فعلاً، خاصة بعد ما فرضته جائحة كوفيد-19 من قيود على التجمعات. فقد أصبحت الكثير من اجتماعات العمل تُعقد افتراضياً من خلال تطبيقات مثل Zoom أو...Microsoft Teamsإلخ. وسيزداد استخدام هذه التقنيات لعقد اجتماعات مع الموظفين في مختلف أنحاء العالم، مما يتيح الفرصة لتشارك الأفكار ولعصف ذهني على نطاق أوسع.

7- **الروبوت المساعد جزء أساسي من بيئة العمل:** حيث يعد استحواذ الآلات على وظائف البشر هو الهاجس الأكبر المرتبط بتطور التكنولوجيا.

8- **مهارات القائد الافتراضي:** وترتبط بقدرته على بناء الثقة بين فريق العمل، والقضاء على الشعور بالعزلة ضمن الفريق، والعمل الجماعي معاً، وضرورة الحيادية، فالمفاضلة يجب أن تكون على أساس المخرجات، وذلك من خلال التواصل والاجتماعات المستمرة، والمرونة والتكيف، والتعلم المستمر، الأمر الذي يتطلب مهارات معرفية، واجتماعية، وتكنولوجية، هذا ويتوقع أن تكون هذه المهارات الأكثر طلباً والأعلى سعراً في وظائف المستقبل.

9- **الأمن الرقمي:** يتطلب العمل عن بُعد حماية رقمية، في تخفيض خطر الهجمات الإلكترونية ضمن بيئة لامركزية مختلفة عن المكتب، ومن ثم ضرورة الاستثمار في البرامج الخاصة بالأمن الرقمي للتمكن من حماية بيئة العمل.

10- **تركيز أكبر على الصحة العامة:** يبدو أن بيئات العمل مستقبلاً ستكون صحية أكثر مما هي عليه الآن.

خلاصة القول، يعكس مفهوم العمل عن بُعد التغير الذي طرأ في مضمون العمل وطرق تنفيذه، والمفاهيم التقليدية المتعارف عليها، فلم يعد العمل منحصراً في الشكل التقليدي بل أصبح متنقلاً عبر مقرات افتراضية ومن أي مكان بطريقة ذابت معها الحواجز الجغرافية بين الموظف ومكان عمله. وربما تبدأ التغيرات المستقبلية من إدارة الموارد البشرية التي يتطلب عملها المستقبلي إعادة تقييم العاملين، وفرز القادرين على تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متغيرات العمل وسوق العمل العالمي، أو استقطاب وتعيين موظفين وعاملين جدد من أصحاب المهارات والمعرفة والتميز والابتكار. وعليه، فإن الخطوة الأولى تبدأ بالاستثمار في التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وإعداد الجاهزية التدريبية والبنية التحتية لتطبيق أنظمة العمل عن بُعد، وضرورة تطوير منظومة جديدة

لتقييم إنتاجية العاملين، ومنظومة تشريعية وقانونية تنظم العمل عن بُعد بين الموظف وصاحب العمل، من حيث عدد ساعات العمل، والإجازات، والأجور...وغيرها.

أبرز الوظائف التي ستنقرض والوظائف الجديدة في سوق العمل

أبرز الوظائف التي ستنقرض من سوق العمل	أبرز الوظائف الجديدة في سوق العمل
الترجمة	محلل البيانات
موظفين البنوك	خبير الامن السيبراني
مركز الاتصالات	محللين ومطورين التطبيقات والبرامج
وظيفة الصيدلة	مختصين البيع والتسويق
محامي	متخصصين في البيانات الضخمة
المحاسب	متخصصين في التحول الرقمي
الدكتور الجامعي	مختصين في تطوير المنظمات
مدخل بيانات	مصمم الجرافيك
السكرتارية التنفيذية والإدارية	التعلم عن بعد
عمال خطوط التجميع في المصانع	مختصين الطاقة المتجددة وتغير المناخ
خدمات الاعمال والإدارات الإدارية	مختصين انظمه الذكاء الاصطناعي
السواقين نقل الركاب	مختصين العالم الافتراضي والروبوتات
عمال الدليفري	العمل الحر
عمال البريد	خدمات تكنولوجيا المعلومات
عمال النظافة	مختصين في التكنولوجيات الحديثة
الكاشير والضيافة والسياحة	

المحور الثالث: تجربة مدينة العاشر من رمضان

يظهر المواطن المصري في الازمات وبالتالي تجده دائما رهن الإشارة لمواجهة المرحلة الصعبة التي تمر بها مصر من جراء التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد "كوفيد-19"، وكما يقول المثل العامي (رب ضارة نافعة) لأن فيروس كورونا وحد جميع الجهات بدون سابق اتفاق وأتفق الجميع أن العمل الجماعي كفريق هو الحل الأمثل في ظل هذه الظروف.

وهذا اتضح جليا فيما قامت به منظمات المجتمع المدني والحكومة ورجال الأعمال في مدينه العاشر من رمضان من دور مهم

وتم على الفور التنسيق بين كافة الاتجاهات في مدينه العاشر من رمضان وتم تكوين فريق عمل من كل الجهات التالية:

الحكومة متمثلة في جهاز العاشر من رمضان ووزارة التضامن الاجتماعي ووزارة الصحة ومجلس امناء العاشر، **القطاع الخاص** متمثلا في جمعيه المستثمرين **والمجتمع المدني** متمثلا في جميع الجمعيات والمبادرات والمؤسسات الخيرية والمتطوعين وأعضاء مجلس النواب، وذلك لمساعده العمالة المؤقتة ومن فقد وظيفته خاصة الذين يعملون باليومية بالمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والكافيهات والحضانات والمدارس الخاصة، والنوادي، ومراكز الشباب، ومن يعملون في الصناعات الحرفية، وكذلك الأيتام والأكثر احتياجا، وتم وضع جدول أعمال متضمنا المهام المطلوب تنفيذها فورا، والأخرى التي تأتى في المرتبة الثانية، وتحديد المسئولية، وكيفية المتابعة وخطة عمل شارك فيها جميع المشاركين وتم الاتفاق كما يلى:

1- تم تقسيم المجتمع الى أربع فئات (من فقد عمله وبالتالي فقد راتبه-العمالة غير المنتظمة-الفئات الأكثر احتياجا-الأيتام)
2- تمت المساعدة إما ماديه او عينيه أو الاثنين معا فورا وفي نفس الوقت تم عمل حصر لكل هؤلاء لكيفيه مساعدتهم إذا استمر هذا الوضع لفتره اطول مراعاة للجانب الإنساني والمسئولية الاجتماعية.
3- تم تجهيز قاعدة بيانات اوليه متضمنه اسماء جميع الحالات التي تم الصرف لها وبها جميع البيانات من (اسم -وعنوان -وتليفون -ورقم قومي- ووصف مبسط للحالة) وهذه لأول مرة تحدث أن يتفق الجميع على فلترة الأسماء قبل صرف أي شيء.
4- تم توزيع المساعدات العينية والمساعدات المالية عن طريق فريق من المتطوعين من الشباب والفتيات وتم تقسيم المدينة الى أحياء ومجاورات وتم التركيز على المناطق الأكثر فقرا مما سهل الوصول الى الحالات وتقديم المساعدات بسهولة ويسر.
5- تم توفير فرص عمل مؤقته للقادرين عن العمل حتى ولو بصورة مؤقته لحين زوال هذه الغمة.
6- تم الاتفاق على توحيد الرؤى والهدف والتنسيق بين الجميع لتجاوز هذه المرحلة الصعبة التي تمر بها مصرنا وذلك بتقديم يد المساعدة والمعونة لمن فقدوا عملهم ووظائفهم وكذلك الاكثر احتياجا في كل انحاء مدينه العاشر من رمضان بصوره محترمه وبطريقه عمليه وعلميه ومحاوله الوصول الى اهلنا بالعاشر من رمضان بدون اي مشاكل او معوقات.
7- تم تعميم قاعدة البيانات على جميع المشاركين (منظمات المجتمع المدني والحكومة ورجال الأعمال) وذلك من أجل سهولة الوصول الى الحالة وتقديم المساعدة فورا وفي نفس الوقت عدم ازدواجية الصرف.

النتائج:

1- بلغ اجمالي توزيع كراتين مواد غذائية على جميع المناطق خاصة الفقيرة أكثر من (عشرين ألف كرتونه)
2- تم توزيع مبالغ ماليه تراوحت بين (250 جنيه و500 جنيه) لعدد حوالي 3200 اسرة، بالإضافة الى وجبات جاهزة إفطار وسحور في جميع المجاورات والاحياء السكنية لقاطني المدينة. وكذلك الجالية السودانية بالعاشر.
3- قام جهاز العاشر من رمضان ببناء مركز طبي بالحي العاشر وتم تسليمه الى وزارة الصحة.
4- تم التنسيق بين وزارة الصحة والمستثمرين بالعاشر على ضرورة تجهيز المركز ليصبح مركز عزل.
5- قام المستثمرين بتجهيز المركز من أجهزة طبية ومكاتب ومعامل وحجرات كشف بتبرعات قاربت على ثلاثة ملايين جنيه.
6- تم تركيب شبكة غازات داخل المركز الطبي من خلال التبرعات بلغت تكلفتها 500 ألف جنيه.
7- تم الاتفاق على تحمل تكلفة مكافأة الأطباء الاضافيين بالمستشفى من خلال رجال الأعمال بواقع ثلاث أطباء شهريا.
8- تم توفير عدد خمس عمال للنظافة طوال 24 ساعة داخل المركز مساهمة من أحد المستثمرين بالمدينة.
9- تم توفير اتوبيسات لنقل العاملين بالمركز ذهاب وعودة من خلال مجلس أمناء المدينة.
10- تم الاتفاق على الاستمرار في العمل على مساعدة المحتاجين ومد يد العون لهم سواء ماديا أو عينيا وعمل دراسة للحالة لكيفية مساعدتها مستقبلا.
11- الانتهاء من استكمال قاعدة البيانات وتكون متاحة للجميع للعمل من خلالها لعدم ازدواجية الصرف وتحرى الدقة وسرعة الصرف.
12- تكوين فريق من شباب المتطوعين من جميع الأحياء والمجاورات بالمدينة لاستمرارية المبادرة بصورة مستمرة.

التوصيات

1- تقديم دراسة عن مدى صمود الشركات والمؤسسات في ظل الجائحة وتأثرها بالعمل عن بعد.
2- دور التقنية في استشراف المستقبل والتداخل مع العلوم الأخرى في ظل الأزمات، ومنها جائحة كورونا والعمل عن بعد.
3- استشراف أنماط العمل في المستقبل، سواء في الإجراءات أو الوسائل المستخدمة للعمل عن بعد.
4- تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في بشكل عاجل، والتي تضمن استمرار العمل عن بعد، والتحول إلى مجتمع رقمي مبني على إنشاء منصات رقمية لإثراء التفاعل والمشاركة المجتمعية الفعالة،
5- الواجب على جهة العمل توضيح أسلوب العمل عن بعد لموظفيها من حيث تحديد ساعات العمل، سواء كانت محددة بوقت معين أو مرنة خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر، على أن تحدد آليات متابعة أعمالها وإدارة إنتاجية العامل

تم متابعة الإجراءات التي اتخذتها الحكومة ووضعها أمام الجميع وملخصها: -

أ. قامت وزارة القوى العاملة بصرف منحة قدرها 500 جنيه لدعم العمالة غير المنتظمة من خلال مكاتب البريد.

ب. تم توفير تمويلات إضافية وتسهيلات للمشروعات التي تحتاج إلى تمويل للتعامل مع أثار أزمة انتشار كورونا.

ج. تم تأجيل سداد أقساط القروض الممنوحة للشباب أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، من جانب جهاز تنمية المشروعات، وذلك لمدة ستة أشهر، وبالطبع فإن هذا الإجراء يتسق مع الإجراءات التي اتخذتها الدولة لمواجهة التداعيات الاقتصادية السلبية للفيروس الخطير، وهذا الجهاز لا يخضع للجهاز المصرفي، وبالتالي لا تشمله قرارات البنك المركزي، ولكنه يخضع لهيئة الرقابة المالية، ويتبع مجلس الوزراء مباشرة.

د. يجب أن تتحمل شركات التأمين تغطية تلك الفترة فيما يتعلق بغرامات أي تأخير، وكذلك تسوية الـ (آى سكور البنك المركزي) مع جهاز تنمية المشروعات، وهذا تحاشيا لدخول الشباب على القوائم السوداء نتيجة تأجيل سداد الأقساط المطلوبة، مع تنسيق ذلك بشكل كامل مع شركات ضمان مخاطر الائتمان.

المراجع العربية

1-الشمري حمودي وآخرون (2020)، مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا، **مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية**، 12 (1).

2- حرب، بيان هاني (2008)، دور القطاع الخاص في دعم التشغيل وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، **المنتدى العربي حول الدور الجديد للقطاع الخاص في التنمية والتشغيل**، منظمة العمل العربية، الرباط، أكتوبر، 2008.

3- موسى، دلال وفيديريكا ساليولا(2020) إعطاء الأولوية للحفاظ علي الوظائف أثناء جائحة فيروس كورونا في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا،2020 **راجع مدونات البنك الدولي**، https://www.worldbank.org/en/home

4-زكي، وليد رشاد (2021) **السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار، إصدارة إلكترونية نصف شهرية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار**، رئاسة مجلس الوزراء، مصر2021

5- حسن، سناء كامل (2013) البطالة في مصر أزمة وطن **مجلة التنمية الإدارية، عدد 138**.

6- حامد، سعيد شعبان (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى **اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال أساتذة مساعدين**،

7-عزت، سعد، (2020) **أزمة وباء فيروس كورونا المستجد كوفيد . 19** (وتداعياته المحلية والإقليمية والدولية)، مساهمة المجلس المصري للشئون الخارجية

8- المستريحي، علي (2022)، مستقبل المنظمات العامة ما بعد كورونا: دراسة استشرافية، مجلة **التنمية والسياسات الاقتصادية**، 24 (1).

9-فريق إدارة التنمية البشرية والتشغيل (2020)، **تأثيرات أزمة " كورونا "كوفيد-19 على قضايا التشغيل وأسواق العمل العربية**، منظمة العمل العربية،

10- شراره، مجدى عبد الله (2019)، **تعاظم دور القطاع الخاص في الحد من البطالة وتوفير فرص عمل للشباب**، منظمة العمل العربية، فندق البارون – القاهرة.

11- شراره، مجدى عبد الله (2020) تعاظم دور المجتمع المدني والقطاعين الحكومي والخاص في الحد من التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد "كوفيد-19"على المشروعات الصغيرة، **المؤتمر الدولى التاسع، مركز لندن للبحوث والاستشارات**، عبر الفضاء الإلكتروني ،.

12-منصة ملتقى الأعمال(2020)، جائحة كورونا في مواجهة الاقتصاد الرقمي، العقبات والفرص.

المراجع الأجنبية

https://ilostat.ilo.org/topics/covid-19/covid-19-impalgct-on-labour-market-statistics/

EQI, The New Small Enterprise Development LAW, submitted to the United Nations Capital Development

www.hrdiscussion.com

www.alanba.com.kw › economy-news › 24-03-2020-

www.shorouknews.com

www.amwalalghad.com

البيان الختامي للمؤتمر وتوصياته

المؤتمر العلمي السنوي (الدورة العاشرة)

إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا

عمّــان: الأربعاء والخميس 3- 5/4 (مايو)2023م. الموافق 13- 14/ شوال 1444هـ.

البيان الختامي للمؤتمر وأبرز توصياته

عمّان-المملكة الأردنية الهاشمية

في الثالث والرابع من شهر أيار(مايو)2023م، التأم عقد الدورة العاشرة من المؤتمر السنوي للرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي (إحدى الروابط العلمية المتخصصة باتحاد مجالس البحث العلمي العربية)، وذلك تحت عنوان: " **إدارة تنمية الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا**"، وانعقد المؤتمر في مدينة عمّان في المملكة الأردنية الهاشمية، خلال الفترة 3-2023/5/4م، برعاية كريمة من لدن صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم(رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا) والذي انتدب عنه دولة الأستاذ الدكتور عدنان بدران (رئيس الوزراء الأسبق). وباستضافة من **جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا**.

وقُدم في المؤتمر تسعة عشر بحثاً وورقة عمل من خلال خمس جلسات علمية، تخللها مناقشة الباحثين لما جاءت عليه الأبحاث/اوراق العمل.

وفي الجلسة الختامية أقر المشاركون في المؤتمر توصيات تمحورت حول مواضيع إدارة تنمية الموارد البشرية أثناء وما بعد كورونا، وقدمت بعض النماذج لتجارب ناجحة في التعامل مع قطاع التعليم العام والتعليم العالي أثناء الجائحة وما بعدها، وكذلك مداخلات في معالجة تحديات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي بعد كورونا، وكذلك مداخلات حول تعاظم الشراكة بين القطاعين الخاص والعام في تنمية الموارد البشرية أثناء وبعد جائحة كورونا. وقد أجمع المشاركون على التوصيات الآتية:

أولاً: التوصيات العامة

تكليف عطوفة الأمين العام للرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي برفع رسائل شكر باسم المشاركين في المؤتمر وأعضاء هيئة الرابطة لكل من:

أ) رسالة شكر لصاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم (رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن) لتفضله بشمول حفل افتتاح المؤتمر بكريم رعايته.

ب) رسالة شكر لصاحبة السمو الأميرة سمية بنت الحسن (رئيس مجلس أمناء جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا) لتوجيهاتها لرئاسة الجامعة باستضافة اعمال المؤتمر في رحاب الجامعة.

ج) رسالة شكر لعطوفة أ.د. رئيسة جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا وأسرة الجامعة كافة، لجهودهم المميزة باستضافة أعمال المؤتمر والمشاركين في المؤتمر.

د) رسالة شكر للأمين العام السابق لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية، معالي أ.د. مبارك محمد علي المجذوب، وإلى منسق عام الروابط السابق أ.د. الشيخ المجذوب، على جهودكم الكبيرة في دعم أنشطة الرابطة.

هـ) رسالة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية تعبيرا عن وقوف المشاركين في المؤتمر إلى جانب الأخوة في السودان الشقيق، ودعواتهم بحفظ السودان وأهله الطيبين وبعودة الاستقرار والامن الى ربوعه.

ثانياً: التوصيات المتخصصة

المحور الأول: التعليم ما قبل الجامعي بعد كورونا

1- سن القوانين والتشريعات التي تنظم عملية التعليم عن بعد لإعطائها الصفة الشرعية في بيئة العمل.

2- ضرورة مراجعة المناهج الدراسية بالمدارس العربية حتى تتماشى مع متطلبات التعليم عن بعد وحوسبتها وتحويلها إلى رقمية تفاعلية.

3- التخطيط على مستوى الدول للتحول نحو الرقمنة الإلكترونية في مختلف مجالات الحياة مما يساعد في عملية التحول الى التعليم عن بعد بقدر الحاجة اليه. مع أهمية الالتفات إلى دعم البنية التكنولوجية وتطوير منصات التعليم الإلكترونية، وتوفير الدعم المالي اللازم لها.

4- تأهيل المعلمين وتدريبهم على صناعة المحتوى التعليمي ووضع الخطط التربوية ذات الصلة بالتعليم عن بعد وعلى أسس التقييم.

المحور الثاني: التعليم الجامعي بعد كورونا

1- تعميم وتوطين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبخاصة في النظم التعليمية، مثل التعليم عن بعد، وألا يكون مقتصراً على توظيفه في الأزمات فقط، مع أهمية أن يرافق ذلك تنمية الموارد والكوادر البشرية في القطاع ذا الصلة.

2- الاقتراح على اتحاد الجامعات العربية استحداث جهة ضمن إطار الاتحاد تُعنى بشؤون التعليم العالي وادارته في الحالات الطارئة (مثل جائحة كورنا 19 والكوارث الطبيعية لا قدر الله على سبيل المثال وليس الحصر) لتوحيد الجهود التي يمكن أن تسهم في وضع حلول تشكل ضمانة لاستمرارية التعليم خلال تلك الحالات التي قد تؤثر على سلامة المسيرة التعليمية لأبنائنا الطلبة. مع أهمية تخصيص صندوق تمويلي لإدارة المخاطر التي تواجه التعليم خلال الأزمات الطارئة على غرار جائحة كورونا.

3- توسيع نطاق اتفاقيات التعاون بين الجامعات العربية في مختلف مجالات التطوير للتعلّم الإلكتروني، والاستفادة من بعض التجارب الناجحة في التعامل مع التعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا، مثل تجربة التعلّم الإلكتروني في جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا في الأردن وجامعة المنصورة في مصر كأنموذج يمكن الاستفادة منه من قبل الجامعات العربية والاقليمية في عالم يَشهد الآن شكلاً جديداً للتعليم العالي.

4- العمل على تدريب الأساتذة والطلبة على حد سواء من قبل متخصصين في المجال التكنولوجي بهدف تحسين قدرتهم على التعامل مع التقنيات والوسائل التكنولوجية في مجال التعليم الإلكتروني عن بعد.

5- مأسسة نظام للمتابعة والتقييم المستمر لعملية التعليم والتعلم الإلكتروني عن بعد لتعزيز جاهزية منظومة التعليم للتعامل بمهنية مع اي أزمة طارئة على غرار جائحة كورونا تستند على إطار تشريعي لمنظومة مؤسسات التعليم.

المحور الثالث: تحديات تنمية الموارد البشرية بعد كورونا

1- الانتقال من الخطط التقليدية إلى الخطط الرقمية في تنمية المورد البشري العربي، من خلال التفكير بالخطط العملياتية لمواجهة الازمات مستقبلاً باعتبار التخطيط إحدى وظائف الإدارة الرئيسيّة وأهمها.

2- على نظم التعليم والموارد البشرية في الوطن العربي النظر إلى جائحة كورونا بأنها لم ولن تكون حدثاً عابرا بالنسبة لتنمية الموارد البشرية، ولكن سيكون لها ما بعدها من خلال التأثير الذي أحدثته ولا زالت تحدثه الجائحة على شكل وطبيعة المنظمات المستقبلية،

على اختلاف بيئاتها، مما يستلزم إعادة النظر في الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية والاهتمام أكثر بالعنصر البشري في جميع الجوانب.

3- دراسة امكانية إنشاء مرجعية عربية للذكاء الاصطناعي، أو منصات عربية، ذات صلاحيات تجعلها قادرة على قيادة الثورات الصناعية المتسارعة وبخاصة الثورة الصناعية الرابعة بما يكفل القدرة على معالجة اية تحديات تواجه تنمية الموارد البشرية وبخاصة أثناء الكوارث والأزمات. بل إلى أبعد من ذلك بما يكفل التنبؤ بالمستقبل من خلال الريادة والابتكار من خلال نشر ثقافة الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المتعاظمة في تنمية المورد البشري العربي بعامة وفي انظمة التعليم بخاصة.

المحور الرابع: الشراكة بين القطاعين العام والخاص والأهلي في تنمية الموارد البشرية أثناء وبعد كورونا

1- أهمية تهيئة الموارد البشرية لتلبية متطلبات العمل المتطورة، من خلال اعتبار الموظفين كعملاء في عالم العمل الرقمي الذي يستهدف توظيف التكنولوجيا واحتضانها، بحيث تشمل ليس فقط الموظفين والمديرين بل إدارة المواهب المستقبلية.

2- على الجهات المعنية بتنمية المورد البشري في الوطن العربي وضع استراتيجية /خارطة طريق تستشرف أنماط العمل والمهن التي يحتاجها الوطن العربي في المستقبل في ضوء التحول إلى الرقمنة في العمل أو تلك التي يحتاجها سواء في الإجراءات أو الوسائل المستخدمة للعمل عن بعد.

3- مأسسة الشراكة الفاعلة بين القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع الأهلي والمدني في الظروف كافة عادية وطارئة لاستثمار الطاقات البشرية والتكنولوجية فيها لتعظيم عوائد الاستثمار في تنمية الانسان العربي تعليميا وتدريبياوانتاجية.

4- تبني نظام العمل عن بُعد في المؤسسات التعليمية المختلفة، حيث ثبت جدواه في تعزيز الارتباط التنظيمي للعاملين وبخاصة السيدات مع مؤسساتهم، في ظل الأزمات والكوارث مثل جائحة كورونا.

اختتم المؤتمرون بيانهم بتكرار شكرهم وتقديرهم لجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا لاحتضانها أعمال الدورة العاشرة لمؤتمر الرابطة 2023م.

انتهى بيان المؤتمر وتوصياته