

## الفصل السابع: الاتجاهات المستقبلية للتعليم والتدريب الإداري

فرضت التكنولوجيا المتطورة على المنظمات ضرورة العمل على إجراء تغييرات وتعديلات سواء في وظائفها أو في سياساتها من أجل التكيف مع متطلبات العصر الحديث، فلقد كان لها تأثير كبير على إحداث تغيير جوهري في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم...، وأصبحت كل منظمة مطالبة بضرورة إتباع الأساليب المتطورة لتحديد المهارات اللازمة للعمل بما يتناسب مع مرحلة التطور التكنولوجي، واستخدام أسس جديدة في قياس وتقويم الأعمال، وقياس وتقييم أداء الأفراد العاملين وإعادة تدريبهم وتخطيطهم وفقاً لهذه المقاييس، وذلك من أجل زيادة كفاءتهم في الأعمال الجديدة، لهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني المدخل الإلكتروني في أداء الأعمال من أجل المساهمة في استمرار المنظمات وضمان تكيفها مع التغيرات العالمية والمساهمة في بناء ميزتها التنافسية، ولا يمكن الوصول إلى ذلك إلا من خلال توفير الموارد البشرية القادرة على مواكبة التطورات العالمية في شتى المجالات العلمية والعملية.

### المبحث الأول: أساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية.

يرى العديد من الخبراء والمختصون أن لابد من العمل على تنمية الموارد البشرية لأجل مواكبة العصر الإلكتروني والاقتصاد الرقمي، ويتم هذا التأهيل وفقاً لأساليب تقليدية وأخرى حديثة نعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الأساليب التقليدية في تأهيل وتنمية الكوادر البشرية :** يمكن تلخيص أهم هذه الأساليب التقليدية فيما يلي:

- الاهتمام بالتعليم في مراحله المختلفة؛
- التدريب بأنواعه المختلفة، الفنية والإدارية والسلوكية، والذي يجب بناؤه على أساس سليم، من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات؛
- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها؛
- القراءة المستمرة للعامل في مجال التخصص المهني وفي أدبيات الإدارة وفروع المعرفة الأخرى؛

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع و الطموح، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص ص 260-

- جلسات تبادلية للأفكار بين المرؤوسين ورؤسائهم في ذات المؤسسة أو في أية جهة أخرى؛
- لقاءات دورية على كافة المستويات لمناقشة المشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- المؤتمرات والندوات التي تعقد محليا وعالميا، ويتم فيها الاستماع للآخرين وتوفير فرصة لاحتكاك العقول ورؤية الجديد؛

- استضافة للآخرين ذوي الاختصاص من الأساتذة والباحثين من الجامعات والمراكز المهنية المتخصصة والاستماع إلى هؤلاء ومحاورتهم وتبادل وجهات النظر معهم؛
- التطوير التنظيمي الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام حتى تقوم أهدافها و سياساتها و إنجازاتها.

**2- الأساليب الحديثة:** تعتمد الأساليب الحديثة على الاهتمام بالابتكار وأساليبه وتنميته ثم الاهتمام بمهارات الحاسب الآلي لأجل مواكبة العصر الالكتروني، إن أساليب تنمية الموارد البشرية التي تستند إلى الحاسب الآلي وأساليب التدريب عبر الشبكة العالمية الالكترونية هي التي تركز على التوجهات الجديدة في تنمية الموارد البشرية، حيث تبدو أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في فرق ذاتية للإدارة، وذلك من أجل مواكبة التقنيات الحديثة، ومن أهم أساليب التأهيل الحديثة ما يلي:

- التدريب عبر الشبكات: وهو تدريب يتم عن طريق استخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء عن طريق شبكة مغلقة أو شبكة مشتركة أو شبكات الكترونية، وهو تعليم مرن مفتوح وليس مجرد وسيلة للتدريب الالكتروني، حيث يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة الأداء، وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة، وتوجد العديد من الوسائط الالكترونية التي يتم عن طريقها التدريب الالكتروني، منها أقراص الليزر C.D ، وغيرها من الوسائط المتعددة التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب الآلي، وكذا البرمجيات المختلفة، وهذا الأسلوب (التدريب) يعود بالفائدة على الموارد البشرية من خلال:

- تقليل مصروفات السفر والانتقال بالنسبة للمتدربين؛
- تقليل أوقات الغياب عن العمل؛
- تنمية المهارات باستعمال التكنولوجيا الحديثة؛
- إيجاد بيئة مناسبة لتنمية العمالة الالكترونية؛
- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة؛

- تدريب عدد غير محدود من العاملين؛

- سهولة ويسر نشر ثقافة المعلوماتية.

### المبحث الثاني: معوقات نجاح تعليم الموارد البشرية إلكترونياً

إن تأهيل الموارد البشرية في ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات تعترضه مجموعة من العراقيل التي تحد من فاعليتها، ويمكن أن نبرز أهم المعوقات التي تواجه تعليم المورد البشري في ظل هذه البيئة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- وجود نسبة كبيرة من العمالة تعاني من الأمية المعلوماتية أو الأمية الإلكترونية، كما أن بعض القيادات في المنظمات تعتمد على كبار السن دون صغار السن الذين هم على دراية كاملة بكيفية التعامل مع تقنيات العصر و منها الحاسب الآلي و الشبكات المعلوماتية.

- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته؛

- عدم توفر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح؛

- عدم توفر بنية أساسية فنية جيدة؛

- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها؛

- عدم الثقة في حماية سرية وامن التعاملات الشخصية.

كذلك هناك صعوبات ومعوقات مرتبطة بالمورد البشري وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- قلة الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت؛

- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛

- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين والرغبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛

- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب؛

- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنية الحديثة؛

---

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص293.

<sup>2</sup> - الهميلي يوسف جاسم، واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: المعوقات والحلول، ندوة حول الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 171.

- النظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي من منطلق التكلفة دون الأخذ بعين الاعتبار الفوائد والنتائج المرجوة منها.

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة و المعقدة. ويرى الدكتور محمود صبحي في كتابه "الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة" بأن معوقات تعليم الموارد البشرية في العديد من المنظمات والمجتمعات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة، وعدم توفر الموارد اللازمة للتعليم والتدريب خاصة في حالة تدني العائدات المالية؛

- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم عمليات الإدارة؛

- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار بين رؤساء الأقسام للإقدام على التغيير أو الانتقال؛

- عدم الإطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المحاورة لبرنامج تدريبي؛

- عدم توافر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها؛

- عائق اللغة في بعض الأحيان و المصطلحات؛

- عدم الثقة الكاملة بالتقنيات الحديثة فيما يتعلق باستمرارية عملها؛

- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لاستخدام التقنيات؛

- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب في بعض المؤسسات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في

التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل؛

- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقا محور يدفع للتغيير.

إن وجود هذه المعوقات من شأنه أن يعرقل عملية تدريب الموارد البشرية بشكل صحيح وفعال، ولعل ذلك يؤدي إلى استمرار العديد من الممارسات التقليدية بكل ما تحمله من مساوئ على كافة المجالات والمستويات.

**المبحث الثالث: متطلبات تدريب وتعليم الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية.**

<sup>1</sup> - محمود صبحي، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 252-253.

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، فلن تتمكن أي منظمة من المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة ما لم تتوفر على العناصر البشرية المؤهلة تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة.

وهذا ما أكدته الكاتب "أحمد محمد غنيم" الذي أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال وضع مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات المداخل الإلكترونية، ومن أهم المتطلبات البشرية اللازمة لهذا التطبيق مايلي:<sup>1</sup>

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛

- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم؛

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

كذلك لا بد من توافر العوامل التالية:<sup>2</sup>

- توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لشراء الأجهزة الإلكترونية؛

- حجم القوى العاملة في المؤسسة ومدى اتساع النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، فكلما كبر

حجم المؤسسة وتوسعت عملياتها وتعقدت تطلب ذلك وجود إدارة إلكترونية فعالة وحديثة تلبى

احتياجات إدارة الموارد البشرية؛

- مدى توفر الأجهزة والمعدات اللازمة في البلاد؛

---

<sup>1</sup> - سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية ( المملكة المتحدة)، 2010-2011، ص44.

<sup>2</sup> - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 211-212.

- نوعية وكمية المعلومات والبيانات المطلوبة ومدى أهميتها لاتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة لمواجهة المؤسسات المنافسة في هذا المجال؛

- إمكانية صيانة وإصلاح الأجهزة في حالة عطلها أو توقفها وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة أيضا.
- طمأنة العاملين في المؤسسة أن وجود إدارة إلكترونية لن يؤثر على وجودهم الوظيفي في المؤسسة، ودفعهم للتعاون مع بعضهم ومساعدتهم في تقديم البيانات والمعلومات التي يطلبونها.
- مسايرة التطورات التكنولوجية في الإدارة الإلكترونية والعمل على تحديثها ومواكبة ما يستجد بها
- تعزيز التطبيقات الإلكترونية على مستوى الحكومات ، والجدول التالي يوضح ترتيب الدول عالميا:

**Table 2: The 2001 E-Government Index**

High E-gov Capacity 2.00 - 3.25	
USA	3.11
Australia	2.60
New Zealand	2.59
Singapore	2.58
Norway	2.55
Canada	2.52
UK	2.52
Netherlands	2.51
Denmark	2.47
Germany	2.46
Sweden	2.45
Belgium	2.39
Finland	2.33
France	2.33
Rep of Korea	2.30
Spain	2.30

من المهم جدا العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل إيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الإنترنت، خاصة لضمان الأمن المعلوماتي للمؤسسة، وذلك لأسباب سنذكرها في ما يلي:

حيث تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد، إما بوضع الأمن

في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:<sup>1</sup>

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

---

<sup>1</sup> - إيهاب خميس أحمد منير المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 35.