



## مُمكّنات التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا

أ.د. عبد الويس محمد الرشيد

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض

Imamu.2020@yahoo.com

### تمهيد:

مر التعليم في المملكة بمراحل عديدة من التطوير لمسايرة البناء والتقدم الذي تشهده المملكة حتى وصل إلى وقتنا الحالي، وحيث أن المملكة تُولي أهمية كبيرة لتطوير وتعزيز التعليم فقد وضعت الخطط الكفيلة لنهضته وتطوره حتى يواكب أحدث النظم التعليمية وكذلك رسمت المملكة من خلال رؤية 2030 انطلاقه جديدة إلى التميز والرقي في تطوير التعليم عبر شتى مراحل ومختلف مناهجه وطرقه ويظهر ذلك جليا في مقوله سيدي خادم الحرمين الشريفين أن التعليم في المملكة هو الركيزة الأساسية التي سنحقق بها تطورات شعبنا نحو التقدم والرقي الحضاري في المعارف والعلوم النافعة. (موقع الإخبارية، 1442هـ)

وكذلك أولت المملكة اهتماما بكل مراحل التعليم من تعليم عام أو تعليم عالي أو تعليم مهني أو تعليم ذوي الإعاقة فلم تترك مرحلة تعليمية إلا وقد أعطتها اهتماما يتناسب مع متطلباتها، كما اهتمت بمراحل الطفولة المبكرة اهتمام كبير حيث قامت بإعداد برنامج خاص يهدف إلى توعية الطفل وإكسابه السلوكيات المرغوبة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 وحرصت على الاهتمام بالتعليم في هذه المرحلة وبادرت بتبني مشروع الطفولة المبكرة في إطار عمل وزاره التعليم لزيادة عدد الأطفال المستهدفين من خدمات الوزارة وكان وليد ذلك أن دشنت الوزارة مشروع الطفولة المبكرة في المملكة والذي يعد مشروعاً وطنياً يعكس توجهات القيادة ودعمها لتحسين جوده التعليم. (موقع وزارة التعليم، 1442هـ)

وحرصت وزارة التعليم في المملكة على مكافحة انتشار فيروس كورونا بشكل كبير مفاجئة الجميع من أول يوم إعلان للحجر بقدرتها وسرعتها في مواجهه هذه الجائحة من خلال خلايا أزماتها في كل مناطق المملكة واستدراكها الفعال للتحدي والصعوبات وتقليص أثارهما، وبناء على ذلك قررت الانتقال لنظام التعليم عن بعد بدلا من وسائل التعليم المباشر وبادرت باتخاذ العديد من الإجراءات من خلال إعداد الكثير من الخطط التنفيذية التي تهدف لإكمال المسيرة التعليمية لسلامة الطلبة في الجامعات والمدارس السعودية فقامت بإطلاق المنصات التعليمية والقنوات المختلفة مثل منظومة التعليم الموحد منصة مدرستي قنوات عين، وركزت وزارة التعليم على توفير التقنيات و المواد التعليمية المتطورة والوسائط الإلكترونية والبرامج المتعددة في العملية التعليمية. (خالد، 1442هـ)

ولقد أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز، أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، لا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا المتميزين الأكفاء سواء من المؤسسات أو العاملين الذين يمتلكون من القدرات والمعارف والمهارات والخبرات الكثير والكثير. (أصرف، 2020م، ص239)

### إشكالية ورقة العمل:

أصبح التعليم عن بعد نهج تتبعه العديد من المؤسسات التعليمية في المملكة فقد صار ضرورة حتمية ونافذة نجاه للكثير من الأشخاص، و تزايد التعليم عن بعد في الأونة الأخيرة و أصبح من أساليب التعليم الرائدة. وتجربه التعليم عن بعد تعد أول مراحل التطبيق التوافقي بين اعتبار الحاصل والمستقبل المقبل وأنا اليوم أمام تجربته وطنيه نهضوية ستؤسس لا عقل وفكر وعلم وثقافة جيل كامل هو الذي سيبنى مجتمع 2030 لتحقيق رؤية ولي العهد محمد بن سلمان حفظه الله الذي قال سيكون





هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي أينما كان على فرص التعليم الجيد وابقى خيارات متنوعة وسيكون تركيزنا أكبر على مراحل التعليم المبكر. (موقع الجزيرة، 1442هـ).

ولا شك أن تقييم تجربة التعليم عن بعد في مستوياتها المختلفة مازال مبكراً، لكن على مستوى تأسيس التجربة يمكننا التقييم، حيث أن عملية التقييم تعتبر جزءاً لا يتجزأ من جميع عمليات التعليم والتعلم و يحتل مكانه كبيره في المنظومة التعليمية بكافة أبعادها وجوانبها نظراً لأهميته في تحديد مقدار ما يتحقق من الأهداف التعليمية المنشودة والتي يتوقع منها أن تنعكس ايجابيا على الطالب والعملية التربوية.

والمؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، من خلال دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها. والتميز المؤسسي هو حالة من التفوق والإبداع الإداري والتنظيمي، تستند على وصول المنظمة إلى أقصى مستويات الأداء في عملياتها الإدارية، والإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، بحيث تتفوق المنظمة على منافسيها، وتحقق رضا العاملين لديها وتحقق رضا عملائها.

## وبناء على ما سبق يتحدد التساؤل الرئيسي لورقة العمل في:

ما مُمكّنات التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا بعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

### أهداف ورقة العمل:

يتحدد الهدف الرئيسي لورقة العمل في مناقشة مُمكّنات التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا بعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. عرض أهم مُمكّنات التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا.
2. صياغة بعض التوصيات لتفعيل التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا بعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### تساؤلات ورقة العمل:

يتحدد التساؤل الرئيسي لورقة العمل في: ما مُمكّنات التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا بعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ ويتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أهم مُمكّنات التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا؟
2. ما التوصيات لتفعيل التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا بعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

### السياق والأدبيات النظرية:

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة غنایم (2020م) الكشف عن سيناريوهات المستقبل للتعليم في الوطن العربي في ظل جائحة كورونا. وقد أكدت الدراسة على ضرورة وضع آليات للتنسيق مع سلطات الصحة العامة بحيث تكون الإجراءات التعليمية متزامنة وتساعد على تطبيق أهداف واستراتيجيات الصحة العامة، على سبيل المثال، تثقيف الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والموظفين حول ضرورة التباعد الاجتماعي. كما أكدت على ضرورة تصميم آلية للتطوير المهني للمعلمين وللآباء حتى يكونوا قادرين على دعم المتعلمين في التعلم عن بعد، وذلك بتصميم أساليب تعزز تعاون المعلمين والمجتمعات المهنية وتزيد من استقلالية المعلم.





كما هدفت دراسة قناوي (2020م) التعرف على ملامح أزمة جائحة كورونا والتعليم عن بعد وآثارها بين الواقع والمستقبل والتحديات والفرص. وقد أكدت نتائج الدراسة الحاجة إلى الإبداع التربوي بضرورة تكيف المنصات المتاحة حالياً للاستخدام على الهواتف الذكية أو الاتفاق مع شركات الاتصالات على إلغاء تكلفة الوصول إلى المواد التعليمية على موقع تابع لوزارة التعليم أو كليهما، وضرورة التأهب فعلى الرغم من وجود سيناريوهات مختلفة، يفترض العديد منها أن انتشار فيروس كورونا سيحدث على شكل موجات، مما يعني أن عملية التصدي له يجب أن تكون دورية، البدء بوضع خطط للاستجابة. وهذا من شأنه أن يسهل عملية التكيف "بمجرد حدوث الأزمة والتقليل من تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد ممكن، ويمكن أن تتضمن الخطة استحداث بروتوكولات لعمليات الفحص داخل المدارس، ونشر حملات ممارسات النظافة العامة، وفرض إغلاق المدارس، وتوفير التعلم عن بعد، واستخدام المدارس المغلقة لأغراض الطوارئ.

واستهدفت دراسة الدهشان (2020م) الكشف عن السيناريوهات الاستشرافية لمستقبل التعليم بعد جائحة كورونا، وقد أكدت نتائج الدراسة انه أيا كان السيناريو المتوقع حدوثه وفي ظل التطور التكنولوجي فان تبنى قضية التعليم عن بعد سيكون مطلباً أساسياً في الفترة القادمة خاصة في الدول النامية والمناطق الريفية والفقيرة والمحرومة من فرص التعليم الجيد.

وهدفت دراسة الخميس (2020م) الكشف عن أثر التعليم في زمن كورونا في تجسير الفجوة بين البيت والمدرسة، وقد أكدت نتائج الدراسة أن أهم المتطلبات التي ينبغي للأنظمة التعليمية توفيرها والوفاء بها، حتى يمكن استثمار الإيجابيات والفرص القائمة والمتوقعة لتجسير الفجوة بين المدرسة والبيت تربوياً وتعليمياً، هي متطلبات سياسية، متطلبات تشريعية وقانونية، متطلبات اقتصادية وتمويلية، متطلبات إدارية، متطلبات تربوية وتعليمية، متطلبات تكنولوجية، متطلبات اتصالية وإعلامية، متطلبات اجتماعية وأسرية، متطلبات صحية وغذائية.

هدفت دراسة أبو شخيدم (2020م) الكشف عن فاعلية التعليم الإلكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المدرسين في جامعة حضوري، كما تهدف إلى قياس مستوى استمرارية عملية التعليم الإلكتروني، والكشف عن مستوى معوقات استخدام التعليم الإلكتروني، ومستوى تفاعل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس مع التعليم الإلكتروني في جامعة فلسطين التقنية حضوري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز النتائج أن تقييم عينة الدراسة من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وجاء تقييمهم لمجال استمرارية التعليم الإلكتروني ومجال تفاعل الطلبة في استخدام هذا النوع من التعليم متوسط، من النتائج وجود معوقات بدرجة كبيرة ومتوسطة وضعيفة تعيق استخدام التعليم الإلكتروني في جامعة حضوري.

وهدفت دراسة العوضي (2020م) إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسسي متغير تابع. وأكدت نتائج الدراسة ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية، وضع خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشتمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء، مع تحديد الأهداف المرحلية والخطط التنفيذية التي تستطيع الشركات الدولية أن تعزز من ممارساتها في مجالات إدارة المعرفة، تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل إمكانات ونتائج التميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة حواطي (2020م) إلى اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، حيث تم جمع وتحليل آراء (74) مبحوثاً، من خلال تصميم وتوزيع استمارة استبيان مقسمة إلى محورين، المحور الأول يتعلق بالسلوك الإبداعي بأبعاده الخمسة (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع)، والمحور الثاني يتعلق بمتطلبات التميز المؤسسي، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، أين توصلت نتائج الدراسة إلى





وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي، فيما لم يؤثر بُعدي (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على المتغير التابع، كما تبين وجود أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي، أما نتائج الفروق فقد أظهرت أن إدراك متغيرات الدراسة لا يختلف باختلاف كل من (الجنس، والعمر، ونوع المؤسسة)، لكنه يختلف باختلاف عاملي (الخبرة، واسم المؤسسة). واستهدفت دراسة بوسنة (2020م) إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات التجارية لاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) - الخروب -، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. ومن أجل تحقيق غرض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وطورت استمارة وزعت على عينة قدرها 50 عامل في وكالات. قد خلصت إلى نتائج أهمها توفر متوسط نسبيا لكل من أبعاد إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي كما أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي. وهدفت دراسة السيد (2020م) إلى التعرف على أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية القيم الإدارية في تحقيق الأداء البشري المتميز، وقد تناولت عدة ركائز أساسية لتفعيل منظومة القيم الإدارية وتوصلت من خلالها إلى أن العدل هو أفضل الركائز التي يقوم عليها نموذج الإدارة بالقيم وأن تفعيله في المؤسسات كفيل بالقضاء على الظلم والفساد والرشوة والمحسوبية، كما توصلت إلى أن تفعيل مبدأ الشورى من الأمور التي تكسب المؤسسة قوة وتضفي على العمل الإداري التفوق والوصول إلى القمة، وتوصي الدراسة بضرورة العمل على عقد دورات تدريبية تنمي الجانب القيمي عند الأفراد مع العمل على وضع ميثاق للقيم في مؤسسة تريد الوصول إلى الريادة.

### خصائص وأهداف ومحددات متطلبات التميز المؤسسي:

تؤكد القراءة التحليلية لوثيقة رؤية المملكة 2030 على أن أبرز المحاور التي تساعد على تفعيل التميز المؤسسي هي: القيادة، والموارد البشرية، والاستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات، فوثيقة الرؤية تؤكد على مفهوم "الإدارة بصورة رشيدة" وهي أحد مصاديق القيادة والتي لها دور فاعل في تغيير ثقافة المنظمة التقليدية والعمل على تبني رؤية ابتكارية خلاقة. كما للقيادة دور هام في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ونجاحها. وتتضمن القيادة تفاعل معقد بين العنصر البشري والاجتماعي والتنظيمي، ومن المهم بمكان فهم التفاعل الذي يحدث أثناء القيادة. ويمكن تعريف القيادة بأنها "المقدرة الدائمة للتأثير على الأفراد نحو الاتجاهات المرغوب فيها حالياً وفي المستقبل" (ضرار، 2003م، ص372).

وللقيادة ثلاثة محاور: محور التوجه الاستراتيجي (ويتكون من بعد الرؤية الشاملة، وبعد التغيير والتطوير، وبعد اتخاذ القرارات الفعالة)، ومحور التوجه الإنساني (ويتكون من بعد التواصل الفعال، وبعد التعاون والمشاركة، وبعد تعزيز القدرات)، ومحور التركيز على الأداء (ويتكون من بعد تعزيز النتائج، وبعد الكفاءة، وبعد جودة المخرجات) (Civil Service, 2013)

والتميز المؤسسي هو العملية الديناميكية التي تحقق قيمة عالية وميزة تنافسية، ورضا العملاء والموردين من خلال دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفق العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً مستمراً للمنظمة في مجال عملها.

### وتحدد خصائص التميز المؤسسي فيمايلي: (أصرف، 2020م، ص239)

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.





5. الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.

6. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية في الإدارة.

**وتحدد أهداف عملية التميز المؤسسي فيما يلي:** (زايد، 2006م، ص3)

1. استحداث قوة عمل قوية وممكنة من عملها ولديها قدره لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.

2. التركيز على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي والفهم لديه نحو تحقيق هدف المنظمة.

3. توفير القيادة الماهرة بالتوجيه والتحفيز والاتصال.

4. حاجة القوى العاملة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي

للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه.

ويعبر التميز المؤسسي عن نجاح المؤسسة في تحقيق الأفضلية على منافسيها، من خلال اعتماد فلسفة جديدة تمكنها من

كسب رضا عملائها، وتمنح لهم القدرة على البقاء والنمو. وتتمثل محددات التميز المؤسسي فيما يلي: (حواطي ودروم،

2020م، ص169)

1. **التميز من خلال القيادة:** ويتمثل في قدرة القائد المتميزة على صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة، كما أن بإمكان

القيادة أن تخلق تنافساً داخل بيئة المنظمة ما يحفز الموظفين على العمل بجدية لتحقيق التميز في الأداء مما يؤدي إلى التميز

المؤسسي.

2. **التميز من خلال المورد البشري:** يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة، وأعلى أصل مستدام من

أصولها، حيث يتمثل التميز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الإبداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من إمكانية

تحقيق أهداف المنظمة.

3. **التميز من خلال الإستراتيجية:** للحفاظ على نمو المؤسسة وتميزها لابد من تفعيل التفكير الاستراتيجي، وهي الطريقة

الأبرز لمواكبة الظروف التنافسية للمؤسسة والسوق في ظل العولمة، والاستراتيجيات الرابحة هي تلك التي تغير قواعد

اللعبة حسب الظروف المحيطة، مما يتيح للمؤسسة على الأقل ميزة متوسطة الأجل.

4. **التميز من خلال الهيكل التنظيمي:** يعبر الهيكل التنظيمي عن النظام الرسمي للقواعد والعلاقات التي تتحكم بأساليب تعاون

المرؤوسين، فالهيكل المرن يسهل عملية التجاوب بينهم ويوفر لهم استقلالية أكبر.

5. **التميز من خلال الثقافة التنظيمية:** يتطلب تحقيق التميز توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المنظمة وبيئتها، فالثقافة

الإيجابية تكون بمثابة الحافز للتميز، إذ نجد في قلب تلك المؤسسات الناجحة، دائماً هناك ثقافة تقوم بتشجيع الأشخاص على

التفكير والتصرف بطريقة منضبطة.

**ومن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:** (حواطي ودروم، 2020م، ص169-170)

1. **تحقيق نتائج متميزة:** تفي المؤسسات الممتازة بالمتطلبات قصيرة الأجل لجميع متعاملها (المساهمين، الموظفين،

العملاء، المجتمع) بطريقة مخططة، من خلال تلبية حاجتهم والتوجيه نحو رؤيتهم بفضل النتائج المتوازنة.

2. **إضافة قيمة للعملاء:** إن أفضل طريقة لخلق ولاء العملاء وكسبهم والحصول على ثقتهم، هي التركيز على متطلبات

العملاء الحاليين والمحتملين بشكل واضح، فالعميل هو الذي يقوم بتقييم جودة الخدمة في المرحلة الأخيرة.

3. **الرؤية والإلهام والقيادة الكاملة:** لدى المؤسسات الممتازة قادة يصوغون المستقبل وينفذونه، ويضربون مثلاً يتماشى مع

القيم التنظيمية والأخلاقية، حيث توفر سلوكيات القائد داخل المؤسسة وضوح الهدف والتعاون، وتهيئة جو يتيح المؤسسة

والموظفين الوصول إلى التميز.

4. **الإدارة عبر العمليات:** تتم إدارة المؤسسات الممتازة بفضل العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة

والبراهين، حيث تظهر المؤسسات أفضل أداء لها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة جميع الأنشطة بشكل منظم.





5. **النجاح من خلال العاملين:** تقدر المؤسسات الممتازة عاملها وتخلق لديهم ثقافة التمكين، حيث يجب أن تتوفر القيم المشتركة وثقافة الثقة لخلق جو يمكن الجميع من المشاركة في الأنشطة، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.
6. **الإبداع والحفاظ على الابتكار:** تخلق المؤسسة الممتازة مستويات للقيمة والأداء تزيد من الابتكار الدائم والمنظم، من خلال تشجيع عملاتها على الإبداع، ونشر ثقافة التحسين والتعليم المستمر بهدف رفع مستوى أداءها.
7. **خلق التعاون:** تقوم المؤسسات الممتازة بإقامة علاقات ثقة مع مختلف المؤسسات وتحسينها من أجل ضمان النجاح المتبادل، ويتم ذلك بفضل المتعاملين أو المجتمع من خلال مشاركة المعرفة وخلق علاقات المنفعة المتبادلة.
8. **تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام:** تتألف الثقافة الأساسية للمؤسسات الممتازة من النهج الأخلاقي والقيم والمعايير العالية، حيث توفر هذه العوامل استدامة المؤسسات من حيث البيئة الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية، من خلال إتباع نهج أخلاقي وتجاوز التوقعات الاجتماعية.

## التعليم عن بعد:

التعليم عن بعد هو نظام تعليمي يوفر الخدمات التعليمية للراغب فيها في أماكن تواجد وفي الوقت الذي يرغب فيه ولا يقتصر ذلك الاتصال المباشر بين الأستاذ الطالب وإنما يتم اكتساب المهارات والخبرات من بعد بالتعلم الذاتي، مع وجود اتصال مستمر ومحدود بين المتعلم والمؤسسة بعدة طرق لتحقيق أهداف محددة لبرامج معينة باستخدام مناهج خاصة تستثمر التعلم الذاتي في الدراسة، كما أنه شكل من أشكال التجديد التربوي تدرج تحته كل الصيغ التعليمية التي لا تعتمد على المواجهة بين المعلم والمتعلم، وهو ليس بديلاً للموجود ولا تصحيحاً له لكنه نوعاً جديداً وإضافة له لمواجهة مواقف جديدة. (عامر، 2013م، ص 10)

كما يعرف بأنه ذلك النوع أو النظام من التعليم الذي يقدم فرص تعليمية وتدريبية إلى المتعلم دون إشراف مباشر من المعلم ودون التزام بوقت ومكان محدد لمن لم يستطع استكمال الدراسة أو يعيقه العمل عن الانتظام في التعليم النظامي ويعتبر بديلاً للتعليم التقليدي أو مكملاً له، ويتم تحت إشراف مؤسسة تعليمية مسؤولة عن إعداد المواد التعليمية والأدوات اللازمة للتعلم الفردي اعتماداً على وسائط تكنولوجية عديدة مثل الهاتف، الراديو، الفاكس، التلكس، التلفزيون، الكمبيوتر، الإنترنت، الفيديو التفاعلي التي يمكن أن تساعد في الاتصال ذو الاتجاهين بين المتعلم وعضو هيئة التدريس. (سالم، 2010م، ص 381)

## خصائص ومميزات التعليم عن بعد:

تحدد خصائص للتعليم عن بعد في: (قنديل، 2010م، المدني، 2007م)

1. يعتبر منظومة تعليمية لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
2. لا يشترط تواجد المتعلم مع المعلم في فصل دراسي حيث تفصل بينهما مسافات مكانية.
3. يعد تعلماً ذاتياً يعتمد على نشاط المتعلم الفردي وعلى قدراته واستعداداته للتعلم.
4. يعتمد على استخدام الوسائط التكنولوجية مثل الحاسوب، الإنترنت، البريد الإلكتروني.
5. يحاول توفير الوسائط التكنولوجية التي توفر الاتصال ذي الاتجاهين بين المعلم والمتعلم.
6. يصل التعليم عن بعد إلى المتعلم في أي مكان يتواجد فيه.
7. يلبي احتياجات الأفراد التعليمية والمهنية والاجتماعية.

## جائحة كورونا، كوفيد-19

والمعروفة أيضاً باسم جائحة فيروس كورونا، هي جائحة عالمية مستمرة حالياً لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-2).  
تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019م أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير أن تفشي الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس.





وقد أبلغ عن أكثر من (29,7) مليون مليون إصابةً بكوفيد-19 في أكثر من 188 دولةً ومنطقةً حتى تاريخ 10 يونيو 2020 عام 2020، تتضمن أكثر من (430) ألف حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من (3,5) مليون مصاب. وينتقل الفيروس بالدرجة الأولى عند المخالطة اللصيقة بين الأفراد، وغالبًا عبر القطيرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث، تسقط القطيرات عادةً على الأرض أو على الأسطح دون أن تنتقل عبر الهواء لمسافات طويلة في سياق أقل شيوعًا، قد يُصاب الأفراد نتيجة لمس الوجه بعد لمس سطح ملوث بالفيروس. وتبلغ قابلية العدوى ذروتها خلال الأيام الثلاثة الأولى بعد ظهور الأعراض، مع إمكانية انتقال المرض قبل ظهورها عبر المرضى غير العرضيين. وتتضمن الأعراض الشائعة للمرض الحمى والسعال والإعياء وضيق النفس وفقد حاسة الشم. قد تشمل قائمة المضاعفات كلاً من ذات الرئة ومتلازمة الضائقة التنفسية الحادة. تتراوح المدة الزمنية الفاصلة بين التعرض للفيروس وبداية الأعراض من يومين حتى (14) يوماً، بمعدل وسطي يبلغ خمسة أيام، ولا يوجد حتى الآن لقاح أو علاج فيروسي فعال ضد فيروس كورونا المستجد، ويقتصر تدبير المرض على معالجة الأعراض مع تقديم العلاج الداعم. وتشمل التوصيات الوقائية لمنظمة الصحة العالمية غسل اليدين، وتغطية الفم عند السعال، والمحافظة على مسافة كافية بين الأفراد، وارتداء أقنعة الوجه الطبية (الكمامات) في الأماكن العامة، ومراقبة الأشخاص المُشتبه بإصابتهم مع عزلهم ذاتياً. وتضمنت استجابة السلطات في جميع أنحاء العالم إجراءات عديدة مثل فرض قيود على حركة الطيران، وتطبيق الإغلاق العام، وتحديد ضوابط الأخطار المهنية، وإغلاق المرافق. حسّنت دول كثيرة أيضاً قدرتها على إجراء الاختبارات ومتابعة مخالطي المرضى. (تقارير منظمة الصحة العالمية، 2020م).

ولقد سبب الوباء أضراراً اجتماعية واقتصادية عالمية بالغة، تتضمن أضخم ركود اقتصادي عالمي منذ الكساد الكبير، بالإضافة إلى تأجيل الأحداث الرياضية والدينية والسياسية والثقافية أو إلغائها، ونقص كبير في الإمدادات والمعدات تقاوم نتيجة حدوث حالة من هلع الشراء، وانخفاض انبعاثات الملوثات والغازات الدفيئة. أُغلقَت المدارس والجامعات والكليات على الصعيدين الوطني أو المحلي في 190 دولة، ما أثر على نحو (73,5%) من الطلاب في العالم، وانتشرت المعلومات الخاطئة حول الفيروس على الإنترنت، وظهرت حالات من رهاب الأجانب والتمييز العنصري ضد الصينيين وأولئك الذين يُنظر إليهم على أنهم صينيون، أو ينتمون إلى مناطق ذات معدلات إصابة عالية.

### التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا:

#### تاريخ التعليم عن بعد في المملكة:

قامت المملكة العربية السعودية بتحديث العملية التعليمية من خلال إدخال أجهزة الكمبيوتر في مجال التعليم لأكثر من ربع قرن، وفي عام 1980م بدأ مشروع للتعليم باستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وفي سنة 1982م في بداية العام الدراسي تم تقديم تعليم الكمبيوتر للطلاب في أقسام علوم الكمبيوتر داخل الجامعات السعودية، بالإضافة إلى ذلك أدخلت كلية التربية بجامعة الملك سعود استخدام الحاسب الآلي في التعليم، ولقد أهتم المسئولون بنشر ثقافة الحاسب الآلي منذ عام 1986م وأدخلت مقررات الحاسب للمؤسسات التعليمية بجميع مستوياتها، وكذلك في عام 1421هـ تم إنشاء 300 معمل حاسب في مختلف مناطق المملكة، وفي عام 2005م -2006م بدأت وزارة التربية والتعليم في المملكة التعليم عن بُعد في كليات البنات، وتم نقل المحاضرات عبر الأقمار الصناعية من جامعات مختلفة، حيث واصلت حكومة المملكة مواكبة التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا التعليم، وبعد ذلك ظهر اهتمام المملكة بالتعليم عن بعد بتشجيعها له بوضوح في كثير من الميادين وخاصة في العصر التقني الحالي وكانت نظرتها أبعد من ذلك بأن راعت التناغم والتوائم بين العملية التعليمية والتدريبية واحتياجات سوق العمل من القوى العاملة، كان من توجهات الدولة أيضاً في هذا المجال العمل على إعداد خطة وطنية توظف المعلوماتية وغيرها من التقنيات لخدمة العلم ودعم التنمية و أعدت بهذا الشأن خطة شاملة لدمج التقنية بالتعليم.

(Uthmant, T. Alturki/November,2014)







## التعريف بالعمادة:

منذ صدور المرسوم الملكي الكريم رقم م/50 وتاريخ 1394/8/23 هـ المبني على قرار مجلس الوزراء رقم 1100 وتاريخ 1394/8/17 هـ بالموافقة على نظام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واعتبارها مؤسسة تعليمية وثقافية عالية، شاملة المعاهد العليا والكليات والمعاهد العلمية، وهي في تطور واتساع مستمر مستمد من نمو وازدهار المملكة العربية السعودية.

وقد اعتبرت الجامعة أن إتاحة التعليم إلى جميع الراغبين فيه من جميع أنحاء المملكة هدفاً رئيساً لها، لذلك أقرت رؤية إستراتيجية جديدة تتمثل في دمج التقنية بالتعليم مما يتيح للطلاب التعلم بطريقة فعالة وسهلة ومن أي مكان من خلال شبكة الإنترنت والتقنيات المتنوعة، وبناءً على ذلك صدرت الموافقة السامية بإنشاء "عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد" التي تعتبر الجهة المسؤولة عن تقديم خدمات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد لكافة كليات وفروع الجامعة داخل المملكة وخارجها؛ مما يتيح لها تقديم خدمة شاملة وموحدة تسمح لكل أعضاء هيئة التدريس والطلبة الاستفادة القصوى من أنظمة التعلم الإلكتروني وبتكاليف مناسبة. وتقدم العمادة نظام الانتساب المطور الذي يجمع بين التعليم وتقنية المعلومات وتقنية الاتصالات الحديثة للطلاب والطالبات الذين لا يستطيعون الانتظام بها بسبب ظروفهم الاجتماعية أو الجغرافية. كما تضطلع العمادة بدور ريادي وتحقيق رؤية الجامعة في تحويل التعلم والتعليم إلى مرحلة متقدمة عبر توظيف التقنيات الحديثة، ولها رؤيتها الخاصة في تطبيق آليات ومعارف حديثة في التعليم تستند للوصول لشريحة أكبر من المتعلمين؛ وعلى تحقيق الموائمة مع متطلبات سوق العمل.

وينظر أبناء العالم الإسلامي نظرة تقدير وإجلال إلى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وبرامجها المتميزة خصوصاً البرامج الشرعية التي تقدمها عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد والتي يطلع عليها ويفيد منها كثير من أبناء العالم الإسلامي عند الدخول إلى مواقع العمادة على مواقع الإعلام والتواصل. ويقف أبناء المجتمع السعودي وقفة احترام وتقدير للجامعة كذلك وللعمادة بشكل خاص نظراً لما تقدمه من برامج نافعة تخدم المجتمع وتثري ثقافته ونموه وتطويره، وما تقوم به من دور رائد في التنمية المهنية، وهذا أمر ملموس يصل إلى العمادة عبر وسائل التواصل الاجتماعي. (الموقع الرسمي لعمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2020م)

**الرؤية:** الريادة والتميز في تقديم التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

**القيم:** التعليم، التطوير، التدريب، التوعية، الإدارة.

**الرسالة:**

إيجاد منظومة متميزة في التعلم الإلكتروني تعتمد على كفاءات بشرية مؤهلة، وتقنيات تعليمية متطورة ومحتوى رقمي متميز، بأساليب نموذجية بغرض تقديم برامج التعليم عن بعد (الانتساب المطور) بأسلوب تفاعلي وتحسين العملية التعليمية في الجامعة، وتعزيز التبادل المعرفي للإسهام في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة.

**المهام:**

1. إتاحة المجال للراغبين في جميع أنحاء العالم في إكمال تعليمهم الجامعي عن طريق التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
2. إتاحة التعليم العالي في التخصصات الشرعية لجميع الراغبين في ذلك من المسلمين داخل المملكة وخارجها.
3. الإشراف على برنامج التعليم عن بعد (الانتساب المطور).
4. الإشراف على قناة الجامعة.
5. الإشراف على مشروع التعلم الإلكتروني في الجامعة.
6. إعداد المحتوى والمقررات الإلكترونية بالتعاون مع الكليات والعمادات.
7. تدريب أعضاء هيئة التدريس على أنظمة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وبرامجه وآلياته.
8. نشر المحتوى الإلكتروني والتوعية والتثقيف.





9. توفير البيئات المحفزة للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

## الأهداف:

1. تطبيق التعلم الإلكتروني بجودة عالية مع التطور المستمر بما يضمن تحسين العملية التعليمية.
2. إتاحة فرص التعلم محلياً وعربياً وعالمياً وزيادة عدد الملتحقين ببرامج التعليم عن بعد (الانتساب المطور).
3. توفير البنية الأساسية والتقنيات التعليمية وبناء منظومة تعليمية إلكترونية متكاملة في الجامعة وفق أحدث التوجهات التقنية والتعليمية.
4. تأمين المحتوى الرقمي ونشره للمقررات، وتعزيز التعاون في مجال المحتوى داخل الجامعة وخارجها.
5. تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني ونشر ثقافته في الجامعة.
6. دعم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إنتاج الوحدات التعليمية الرقمية، وتفعيل التعلم الإلكتروني في المقررات.

## الوحدات التنظيمية للعمادة:

1. وكالة العمادة للدراسات العليا والجودة.
2. وكالة العمادة للتعليم عن بعد.
3. وكالة التعلم الإلكتروني.
4. وكالة العمادة للقبول والتسجيل والشؤون الطلابية.
5. وكالة العمادة للمراكز في الخارج.
6. إدارة التدريب والتطوير.
7. إدارة العلاقات العامة والإعلام.
8. إدارة تقنية المعلومات.
9. إدارة الشؤون الإدارية.
10. إدارة الشؤون المالية.
11. إدارة قناة الجامعة.
12. مركز الاتصال والتواصل الاجتماعي.

## أقسام وكالة العمادة للتعليم عن بعد:

- إدارة الشؤون التعليمية.
- إدارة الاختبارات.
- إدارة مراكز الاختبارات.
- إدارة البرامج المسجلة.
- إدارة المقررات التطبيقية.

## مُمكّنات التميز المؤسسي للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا:

من وجهة نظرنا فإن أهم مُمكّنات التميز المؤسسي لعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد هي: التخطيط الاستراتيجي- إدارة الموارد البشرية الرقمية- جودة البيئة الوظيفية- السلوك الإبداعي- إدارة رأس المال الفكري- التمكين الإداري- بناء القدرات المؤسسية- الذكاء الاستراتيجي- منظومة القيم الإدارية- الممارسات الجيدة- إدارة التنوع- إدارة المخاطر- إعادة هندسة العمليات الإدارية- الجينات التنظيمية- العدالة التنظيمية، والتي سوف نعرضها بالتفصيل فيما يلي:

## 1. التخطيط الاستراتيجي:

إذا كانت وظائف الإدارة أو وظائف المدير تقوم على أربع عمليات رئيسية هي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) فإن التخطيط يمثل النشاط الأول والرئيسي في العملية الإدارية، فهو بمثابة العمود الفقري لجميع وظائف الإدارة، حيث نجد





التخطيط أساس عملية التنظيم بما يشمله من تطوير للهيكل التنظيمية واللوائح والسياسات والإجراءات والتي تساعد على تحقيق الأهداف النابعة من التخطيط، وهو أيضاً أساس عملية التوجيه والقيادة والتي تعمل بدورها على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف، كما أن التخطيط هو أساس عملية الرقابة التي تعمل على التأكيد على أن المعايير المحددة بالأهداف تم تحقيقها فعلياً والتعرف على الانحرافات عن تحقيق الأهداف إن وجدت. ولأن جميع تلك العمليات السابقة تعتمد على الأهداف فإن الأهداف بدورها تتبع من عملية التخطيط السليم والموجه بطريقة علمية سليمة.

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في حياة الإنسان كما هو هام جداً في حياة المنظمات، فهو بمثابة البوصلة والمؤشر الدقيق الذي يساعدنا على التعرف على واقعنا الحالي، أين نحن الآن؟ لتتعرف عن قرب على نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا، وما هي الفرص المتاحة أمامنا لاجتذابها، وما هي التهديدات المحتملة لتفاديها ومحاولة التغلب عليها، كما يساعدنا على صياغة أهدافنا المستقبلية المنشودة، إلى أين نريد أن نذهب، والعمل على وضع خارطة طريق واضحة للتعرف على كيفية الوصول إلى ما نصبو إليه من مكانة عالية وكيف يمكننا تطوير مؤسساتنا. (شراقوي، 2020م، ص21)

## 2. إدارة الموارد البشرية الرقمية:

تعد إدارة الموارد الرقمية أحد أهم إفرزات اقتصاد المعرفة، والتي جاءت كضرورة حتمية لمسايرة التطور الهائل في عالم التقنيات والمعرفة، وبالتالي التطورات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات وأنظمة العمل، حيث أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق بل وتحقيق التميز المؤسسي في عصر تسوده ثورة عالم التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات مرتبطاً بشكل مباشر بمدى تطبيق المؤسسة لعناصر وتطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية. (أصرف، 2020م، ص233)

ولأن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة، وهو المنوط به استخدام وتوظيف تطبيقات الموارد البشرية الرقمية، وهو كذلك العنصر الذي من خلاله يتم الحكم على أداء المؤسسة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي، فإن العمل في ظل البيئة الرقمية في المؤسسات الحديثة يتطلب توافر موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً مناسباً، وعلى مستوى عالي من المعرفة والمهارات المرتبطة باستخدام التقنية الحديثة.

ويرى بونداروك ورويل Bondaroul, Ruel 2009 أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي مصطلح شامل يشمل جميع آليات التكامل الممكنة والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين والإدارة المستهدفة.

كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعد عملية للتفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الالكترونية والذي بدوره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرارات وتقليل التكلفة والوقت. (الرواحنة، 2013م)

## وتحدد أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية فيمايلي: (Vacek,2009)

1. تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
2. تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
3. إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.
4. زيادة إمكانية وصول الموظفين إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الالكترونية لإدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر مثل عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور.
5. تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
6. التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، إدارة المزايا الوظيفية، المكافآت وتحسين الخدمة المقدمة.

## وتحدد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في: (أصرف، 2020م، ص239)

1. **الاستقطاب الرقمي:** وهو نظام يسمح للباحثين أو المتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم إلكترونياً، أو عبر ملء نموذج على مواقع الشركات ومواقع التوظيف على الشبكة العنكبوتية أو عبر البريد الالكتروني لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل





المقابلات الشخصية، حيث تلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم والسيرة الذاتية لهم انتظاراً لتوفير وظيفة ملائمة في المستقبل.

2. **التدريب الرقمي:** وهو العملية التي تتم في بيئة تفاعلية متنقلة متشعبة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوظائف والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الالكترونية لتصميم وتطبيق وتقويم البرامج التدريبية التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.

3. **التقييم الرقمي:** وهو نظام الكتروني رقمي محوسب على شبكة الانترنت يتم الدخول إليه باستخدام بيانات دخول خاصة بكل مستخدم لإجراء عملية التقييم.

4. **نظام الأجور والتعويضات الرقمي:** يتم استعمال نظام الأجور والتعويضات الرقمي لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، ولا بد أن تتمتع هذه الأنظمة بالكفاءة العالية لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

### 3. جودة البيئة الوظيفية:

جودة البيئة الوظيفية هي مجموعة العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على البيئة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (المغربي، 2004م، ص5)

كما تعرف بأنها مجموعة البرامج التي تسعى إلى دمج الاحتياجات الشخصية للعاملين، وتوقعات المؤسسة. (جاد الرب ، 2008م، ص6)

وتتحقق جودة البيئة الوظيفية حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية آمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية وجدول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل، والتعاون بين اتحادات العمال والإدارة، وتطوير فرق عمل فعالة وإضافة عوامل أخرى لجودة البيئة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل، وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية. (عباس، علي، 1999م، ص177)

وتتطلب جودة البيئة الوظيفية توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب.

### 4. السلوك الإبداعي:

لا شك أن توفير متطلبات التميز المؤسسي يعتمد في الأساس على قدرة المؤسسة على الاستثمار في رصيدها المعرفي المترام والمتجدد باستمرار، من خلال تنمية السلوك الإبداعي وتشجيع الأفكار الجديدة، التي من شأنها خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

**وتتحدد أبعاد السلوك الإبداعي فيما يلي:** (حواطي ودروم، 2020م، ص168)

1. **حل المشكلات:** وتعني القدرة على سد الفجوة الناتجة عن مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة، والتي تتطلب تحديد البدائل المناسبة وتقييمها، ومن ثم التوصل إلى اتخاذ القرار المناسب، فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، فإدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها، أما النص الآخر فيأتي من التفكير الإبداعي.

2. **القدرة على التغيير:** وهي قدرة الفرد الفكرية والذهنية على تغيير الوضع الحالي نحو الأفضل، والتي يمكن تنميتها بتحرير الأفراد من القيود الداخلية والخارجية، ومنحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم الإبداعية والتميز عن الآخرين.





3. **روح المجازفة:** وتعتبر عن تمتع الفرد بالشجاعة لإقتحام الأمور المجهولة والغامضة، من خلال التفكير المستقل المتجه نحو الخوص في المسائل الأكثر صعوبة لاكتشاف خباياها وهو ما يؤدي إلى سلوك إبداعي فعلي.
4. **سعة الاتصالات:** ويشير إلى قدرة الفرد على الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، عبر فتح قنوات اتصال رسمية وغير رسمية، وإمكانية التفاعل والاستجابة لتأثيراتها مما يساعد على إدراك الأحداث وتحليلها.
5. **تشجيع الإبداع:** ويتمثل في اتجاهات الفرد نحو طرح الأفكار الإبداعية، واستعداده لتشجيع المبدعين وتوفير المعلومات لهم، وهو ما يحتاج إلى مناخ تنظيمي محفز للسلوك الإبداعي مبني على التسامح والتشجيع والتقدير.

### 5. إدارة رأس المال الفكري:

يلعب رأس المال الفكري دوراً استراتيجياً في المنظمة، إذ أنه يعظم قيمة المنظمة وهذا الدور يتطلب إدارة فاعله لهذا العنصر النادر. وأن تقييم رأس المال الفكري يمكن أن يساعد المنظمة على أن تكون أكثر كفاءة وربحية وتنافسية وذلك من خلال النقاط التالية: (تأكيد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها- تخطيط وتمويل البحث والتطوير داخل المنظمة- التركيز على التعلم التنظيمي والبرامج التدريبية- توسيع ذاكرة المنظمة من خلال تشخيص الموارد الأساسية وتلاشي تكرار الابتكار). (أبو زيد، 2015م)

يعتبر التميز فكرياً إدارياً ومعاصراً. والحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري فالتميز هو ناتج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملاً بالقول المشهور " إذا استطعت أن تحلم بشيء تستطيع أن تحققه، والإدارة في مفهومها العام هي عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة. وإدارة التميز تعنى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة، والتغير من الأسباب الداعمة للتميز بالتغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه الإدارات وذلك حسب الظروف البيئية الحديثة والتي تميزت بدرجة عالية من التغير كقول المشهور "لا يستطيع الإنسان أن يسبح في نفس النهر مرتين" فالماء يجري ويتجدد والإنسان نفسه يتغير في كل مرة يسبح فيها في نفس النهر ولما كانت تكلفة التميز أقل بكثير من تكلفة عدم التميز. (نور، 2008م)

ورأس المال الفكري بأنه كل ما يمكن للمنظمة أن تمتلكه من قدرات معرفية متميزة اكتسبتها من مواردها البشرية المتميزة وهيكلها التنظيمي الجيد وعلاقتها مع العملاء، بما يضمن لها قيمة مضافة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية متفردة لتحقيق أهدافه. (عمر، 2020م)

### 6. التمكين الإداري:

إن التغيير في أساليب عمل المؤسسات أدى إلى بروز مفاهيم إدارية معاصرة، والتي من أهمها مفهوم التمكين الإداري، والذي يهدف إلى إيجاد قوى عمل بشرية ذات أداء عالي، وقادرة على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى قدرتها على إحداث التغيير والتميز على مستوى المؤسسة.

ويعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة التي تتبناها المؤسسات، والتي تهدف من وراء تطبيقه إلى إحداث التأثير الإيجابي على مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال تفعيل دور العنصر البشري في تحقيق النجاح والتميز. (الطعاني والسويدي، 2013م)

والتمكين الإداري هو عملية إدارية تنطوي على إعطاء العاملين الصلاحيات المنوطة بعملهم، ومنحهم حرية التصرف في اتخاذ القرارات، بحيث يساهمون في إدارة المنظمة، وحل مشكلاتها مع تحمل مسؤولية قراراتهم التي يصدرونها.

### 7. بناء القدرات المؤسسية:

تعتبر عملية بناء القدرات المؤسسية بمثابة عملية متكاملة لتمكين المؤسسة، وزيادة فاعليتها بما يحقق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بصورة مستدامة ويتم ذلك عن طريق استخدام مدخلات متنوعة تخدم هذا الهدف، حيث يؤدي بناء القدرات إلى خلق ترابط بين جميع جوانب المؤسسة من حيث المهمة، والهيكل، والعلاقات، والأنشطة بالإضافة إلى إدارة عملية التطور المؤسسي بأكملها. (المناور والعلبان، 2018م، ص70)





وبناء القدرات المؤسسية هي العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمجتمعات زيادة قدراتهم للقيام بالوظائف الأساسية وحل المشكلات وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وتتمثل في التخطيط الاستراتيجي وإدارة البرامج وكسب التأييد والحوار المجتمعي. (ألبرت وشرف، 2004م، ص40)

كما تعرف بناء القدرات المؤسسية علي أنها قدرة المنظمات علي القيام بالمهام بفعالية وكفاءة ، واعتبارها عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية ويشمل بناء القدرات علي النظام أو البيئة أو السياق العام الذي يتفاعل من خلاله الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

وتعرف كذلك بأنها تلك الجهود المبذولة مستهدفة زيادة برامج المؤسسة الاجتماعية، وتنمية العاملين بها، ومواجهة المتغيرات الداخلية والبيئية ، وتشجيع الجهود التي يبذلها العاملون لتحسين كفاءة المؤسسة في تقديم خدماتها للعملاء المستفيدين من ناحية وعلاقتها بالبيئة من ناحية أخرى. (علي، 2010م، ص100)

### 8. الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الاستراتيجي خاصية يتميز بها قادة المنظمات وعلی نحو يمكنهم من جذب الأفراد رغم اختلاف ميولهم وإشاعة روح الحماس والتنافس البناء، وغرس السلوك الريادي فيهم، وهو بمثابة نظام معلوماتي متكامل وشامل يوفر المعلومات ويحلها في كل الجوانب، وذلك من أجل استعمالها لتعزيز موقف المنظمة في بيئة عملها. (محمد وآخرون، 2018م)

والذكاء الاستراتيجي بمثابة صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

كما أن الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات وتتمثل عناصره في الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية، ويساعد قادة المنظمة في اتخاذ القرارات وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها. (نافع، 2015م)

إذن تتمثل أبعاد الذكاء الاستراتيجي في استشراف المستقبل، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية والقدرة على تحفيز العاملين والشراكة.

### 9. منظومة القيم الإدارية:

القيم صورة من الصور الأساسية التي تشكل بناء المجتمعات لأنها الضابط والمعياري الأساسي للسلوك الفردي- الاجتماعي، وهي تنتظم فيما يسمى بالبناء القيمي الذي يعكس أهداف المجتمع من التربية بتأثير الإدارة منهجا وسلوكا، وعلى هذا فإن الحل الأمثل لتحديد الأهداف التربوية السديدة طريق القيم.

أصبح من الملاحظ ضعف الأداء البشري في كثير من المؤسسات لشعور العاملين فيها بعدم وجود حافز يدفعهم للأداء المتميز وكذلك ضعف النظريات الإدارية التي تنظم عمليات الإدارة بهدف الوصول إلى أداء متميز يحقق التنافسية ولا يغفل جانب القيم الإدارية.

إن القيم الإدارية تلعب دور الموجه لسلوك الأفراد، حيث تقوم على مرتكزات ومبادئ أساسية وهم العاملون والزبائن، والبيئة المحيطة، وأيضا إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف والأولويات في المؤسسة، وبيان أساليب الاتصال، وآليات التوجيه والإعداد، حيث يصبح في متناول المؤسسة قيما جديدة يتفق عليها الجميع كالاستقامة، والعدالة، والنجاح، والرضا الوظيفي، مما يسهم بشكل كبير في رفع أداء العاملين.

ويشكل الاهتمام بتحليل العمليات النفسية والتفاعلات الاجتماعية للأفراد نقطة تحول بارزة في الفكر الإداري فالمنظمات وفقا لذلك ليست مجرد مكان للعمل الاقتصادي والميكانيكي بل اتسعت لتضم بين دفتيها المحتوى النفسي والاجتماعي للأفراد وأعضاء التنظيم، وذلك نتيجة لقناعة كاملة بأهمية التعامل مع المنظمة على أساس أنها مكان للحياة والعمل معا في وقت واحد، فالمنظمات لا تظل في سكون محدد بهيكل دائم وتوازن حيث أصبحت نظاماً تعاونياً يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم. (أبو خرمة ونصير، 1997م)





**إن تفعيل منظومة القيم الإدارية يساهم بشكل كبير في ما يلي:** (أحمد وآخرون، 2012م)

1. وجود الثقة والحرية والتطور، والتحدي داخل المؤسسة.
2. العمل على دعم الإبداع ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
3. وصول العاملين في المؤسسة إلى مستويات كبيرة من الكفاءة.
4. تعطى الإدارة بالقيم رؤية واضحة توجه العاملين نحو الأهداف العامة ولا سيما في أوقات التغيير والأزمات التي تمر بها المؤسسة.
5. ترسم الإدارة بالقيم صورة للسلوك المقبول متضمنا ما يتوقع تأديته من العاملين، وكيفية تعاملهم معاً، وعندما يتفهم العاملون جيدا القيم المشتركة ويستطيعون احتواءها شعوريا وذهنيا يؤدي هذا إلى المزيد من الالتزام والاستقرار.

## 10. الممارسات الجيدة:

الممارسات الجيدة هي مجموعة من المبادئ التي توفر إطار الطرق المبتكرة والتي ثبتت صحتها، باستخدام المنهجيات الإدارية المختلفة التي تتسم بدرجات متفاوتة، وتحديد الممارسات الجيدة من خلال عمليات رصد وتقييم مستمرة، وهذه المنهجيات يمكن أن تتراوح من التحليل الدقيق للتجربة المباشرة من جانب الإدارة المؤسسية.

يكفل التطبيق المقنن لأسلوب الممارسات الجيدة للمؤسسة تحسين الفرص والعمليات الإدارية، ورفع الكفاءة التنظيمية والتشغيلية واستثمار المؤسسة لكافة مقوماتها الداخلية والخارجية، وبالتالي التفوق وتحقيق أفضل النتائج الكاملة للمؤسسة وللعاملين بها والمتعاملين معها، وذلك من خلال مقارنة مؤشرات الأداء للأعمال ونتائجها على النطاق الداخلي والخارجي للمؤسسة. (البراري وآخرون، 2012م، ص36)

وتعد منهجية تطبيق المقارنة المعيارية أحد الأساليب الحديثة التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات الحكومية وغير الحكومية عند تطبيق الممارسات الجيدة، ذلك أن نظم إدارة الجودة والتميز المؤسسي تمثل إحدى أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء المؤسسي وتقديم أفضل الخدمات للمتعاملين والدخول إلى ميدان الاستدامة والريادة التي يشهدها العالم في ظل التطور التقني والانفتاح الاقتصادي والمعرفي، وما يتطلبه من توافر بيئة آمنة متميزة.

ولقد أصبح مفهوم الممارسات الجيدة يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط في المنظومة المؤسسية التي تقوم على التكامل والتفاعل الثقافي المؤسسي بمفهومه الشامل، فهي أساس دعم إدارة التميز المؤسسي، حيث تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها من أجل التحسين والتطوير، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة إمكاناتها، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى أداء مؤسسي متميز. (البراري وآخرون، 2012م، ص49)

## 11. إدارة التنوع:

تمتاز الموارد البشرية بالتنوع في خصائصها وطبيعتها وقدرتها، ويتكون التنوع من مجموعتين تؤثر كل منهما في سلوك المنظمة، وهما:

**المجموعة الأولى:** ويطلق عليها المجموعة الرئيسية للتنوع، وتشمل (السن، السلالة، العرق، الجنس، القدرة، المظهر الجسدي، الاهتمامات الشخصية).

**المجموعة الثانية:** ويطلق عليها المجموعة الثانوية للتنوع، وتشمل: (الخبرة العملية، الدخل، الحالة الاجتماعية، الدين، المنطقة الجغرافية، مركز الوالدين).

وحيثما تستطيع المنظمة التغلب على صعوبات التنوع، فهي إذن لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المنظمات التي لم تستطع التغلب على صعوبات التنوع، ويتضح ذلك من خلال: (ماهر، 2014م)

1. المنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية لديها.
2. ارتفاع سرعة المنظمة وقدرتها على العمل إنتاجياً وتسويقياً.
3. التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل.





4. زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة.

## 12. إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي طريقة ممنهجة لضبط أفضل مسار للعمل في ظل عدم التأكد من خلال تحديد وتقييم والفهم والتصرف في القضايا الخاصة بالمخاطر.

ولم يكن مفهوم إدارة المخاطر معمول به في أوساط المؤسسات التعليمية حتى الوقت القريب، حتى بدأت الجامعات الغربية في توظيف خبرات القطاع الخاص كالبنوك وشركات التأمين وشركات تدقيق الحسابات في هذا المجال حتى صارت إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية لأية مؤسسة.

كما أن إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب.

والهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو وضع سياسة ذات معالم محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد من وقوع هذه الخسائر، ويسمى الشخص القائم بإدارة المخاطر بمدير المخاطر وتعتبر وظيفة مدير المخاطر من الوظائف الهامة في المشروع وهي لا تقل أهمية عن وظيفة المدير المالي أو المدير الإداري، وبالتالي أصبحت إدارة الأخطار إحدى الوظائف الإدارية الهامة لأي مؤسسة، وخاصة الوحدات التعليمية والعمادات بالجامعات في ظل جائحة كورونا.

## 13. إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (ديسلر، 2003م، ص312)

**وتحدد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في:** (عقيلي، 2001م، ص95)

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. تخفيض تكلفة الأداء.
3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء.
5. الخدمة السريعة والمتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

**وتحدد المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية في:** (عقيلي، 2001م، ص95)

1. تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها).
3. تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.





تعرف الجينات التنظيمية بأنها قاعدة بيانات مرنة ومتوفرة عالمياً لإجراءات وهياكل المنظمة التي تتطور من بداية تاريخ المنظمة، ويمارسها العاملون لتحقيق الهوية التنظيمية الناتجة، ويشبهه توافر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة بوجود الحمض النووي في جميع أجزاء الكائن الحي. (عوض، 2019م، ص11)

كما أن الجينات التنظيمية هي مجموعة من التعليمات الوراثية اللازمة لأداء الوظائف المتنوعة في المنظمة مثل الوظيفة المالية والموارد البشرية والإنتاج والتسويق، وغير ذلك من الوظائف الرئيسية في المنظمة، على اعتبار أن الجينات الوراثية الإدارية والتي بدأت منذ أن تشكلت كينونة المنظمة وتمثلت في طبيعة تنفيذ العمل الإداري من أصحابها الأوائل لها الأثر الكبير في توارث عادات وتقاليد وأنظمة العمل المطبقة التي تعمل في ضوءها تلك الوظائف،

فعند التعرف على تلك الجينات الإدارية الموروثة يمكن معرفة الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة، كما يمكن التعرف على اتجاه ونمطية التفكير الكائنة والمطلوبة لإتمام المهمات الإدارية والتي يمكن الانطلاق منها لتلبية متطلبات العمل والتي من شأنها أن تتوافق مع احتياجات ورغبات عملاء المنظمة. (أشتيوي، 2013م، ص5)

فالجينات التنظيمية تمثل القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير في الأهداف المشتركة الجماعية على نطاق واسع لتحديد الخصائص المميزة لثقافة المنظمة. (الساعدي والدهان، 2014م)

والجينات التنظيمية للمؤسسة هي مجموعة من العناصر والعوامل التي تحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المؤسسة وهويتها، ومدى تمتعه بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة. (الساعدي وزعلان، 2005م، ص30)

كما أن الجينات التنظيمية مصطلح مجاز يوضح الخصائص التي تبرز شخصية المنظمة وصفاتها الموروثة من خلال الأدوار والمهام التي تقوم بها، والتي تنعكس على أدائها ومنتجاتها وخدماتها المستمدة من أساسيات تكوينها البنوية والبشرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات. (بدوان، 2018م، ص19)

وترتبط الجينات التنظيمية للمؤسسة في حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي، الالتزام التنظيمي، التشبيك.

## 14. العدالة التنظيمية:

تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي، وينظر إلى الاعتداء عليها من جانب المؤسسة على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، ولذا فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة. (المغربي، 2007م)

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في إيجاد الروابط الايجابية التي تدفع العاملين إلى مزيد من الكفاءة والإنتاجية، فالعدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة، وإيجاد الروابط الدافعة لإيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشر يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي. (البشاشة، 2008م)

كما أن العدالة التنظيمية تعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، علاوة على أداء المنظمات ذاتها. (السعود وسلطان، 2009م)

فالعدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر. (العبيدي، 2012م)

**أهم التوصيات لتفعيل التميز المؤسسي للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا بعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:**





1. ضرورة التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح والسياسات والإجراءات التي تعمل في إطارها عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد والتي تساعد على تحقيق الأهداف في ظل جائحة كورونا.
2. العمل على إدارة الموارد البشرية الرقمية في ظل جائحة كورونا، من خلال إتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.
3. ضمان جودة البيئة الوظيفية التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على البيئة الوظيفية للعاملين بالعمادة في ظل جائحة كورونا، ويتطلب ذلك توفير عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض النقاب في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب.
4. تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالعمادة وتشجيع الأفكار الجديدة، وتنمية القدرة على الاستثمار في الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وذلك من خلال التركيز على تنمية أبعاد السلوك الإبداعي مثل: حل المشكلات- القدرة على التغيير- خلق روح المجازفة والشجاعة- سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع.
5. إدارة رأس المال الفكري بالعمادة من خلال التركيز على تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفق العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً مستمر في مجال التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد.
6. التمكين الإداري من خلال إعطاء العاملين في مجال التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد الصلاحيات المنوطة بعملهم، ومنحهم حرية التصرف في اتخاذ القرارات، بحيث يساهمون في إدارة العملية التعليمية وحل مشكلاتها مع تحمل مسؤولية قراراتهم التي يصدرونها.
7. بناء القدرات المؤسسية للعمادة وتشجيعها على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة، واعتبار بناء القدرات المؤسسية عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية.
8. تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى عميد ووكلاء العمادة من خلال تنمية قدرتهم على استشراف المستقبل، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية والقدرة على تحفيز العاملين بالعمادة وتشجيع الشراكة مع العمادات الأخرى والوحدات التعليمية بالجامعة.
9. دعم منظومة القيم الإدارية للعاملين بالعمادة من خلال تنمية الثقة والحرية والتطور، والتحدي داخليهم، والعمل على دعم الإبداع ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتشجيع العاملين على الوصول إلى مستويات كبيرة من الكفاءة، حتى تعطي الإدارة بالقيم رؤية واضحة توجه العاملين نحو الأهداف العامة ولا سيما في أوقات التغيير والأزمات التي تمر بها العملية التعليمية.
10. تشجيع الممارسات الجيدة فغي مجال التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد من خلال تنمية مجموعة من المبادئ التي توفر إطار الطرق المبتكرة والتي ثبت صحتها، باستخدام المنهجيات الإدارية المختلفة التي تتسم بدرجات متفاوتة، وتحديد الممارسات الجيدة من خلال عمليات رصد وتقييم مستمرة.
11. ضرورة تشجيع إدارة التنوع، حيث تمتاز الموارد البشرية بالتنوع في خصائصها وطبيعتها وقدرتها ومهارتها خاصة في ظل جائحة كورونا ووقت الأزمات، مما يسعد على التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل بمرونة فائقة.
12. ضرورة إدارة المخاطر من خلال أسلوب ممنهج لضبط أفضل مسار للعملية التعليمية في ظل عدم التأكد من خلال تحديد وتقييم والفهم والتصرف في القضايا الخاصة بالمخاطر، مثل التعليم أثناء جائحة كورونا.





13. تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، وتفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات عمليات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
14. استخدام أسلوب الجينات التنظيمية للتعرف على اتجاه ونمطية التفكير الكائنة والمطلوبة لإتمام المهام الإدارية، والتعرف على تاريخ سير العمل بالعمادة وأبعاد الوظيفة المالية والموارد البشرية والإنتاج والتسويق والصعوبات التي واجهتها من أجل تفعيل القدرة على وضع خطط التطوير والتحسين بشكل مستمر.
15. ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين لإشاعة مناخ تنظيمي جيد فيما بينهم يساعدهم على الترابط والتساند والعمل بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف العمل بشكل جيد، وخاصة في فترة الأزمات مثل جائحة كورونا والعمل تحت ضغط نفسي واجتماعي وإداري.

## المراجع والمصادر

### المراجع العربية:

1. أبو خرمة، عماد محمد عوض، و نصير، نعيم عقلة. (1977م). قيم وأخلاقيات الإدارة العامة الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.
2. أبو شخيدم، سحر سالم (2020م). فاعلية التعليم الإلكتروني في ظل انتشار كورونا من وجهة المدرسين في جامعة خضوري في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (21)، الأردن.
3. أبوريد، صلاح محمد سالم (2015م). العلاقة بين مكونات أرس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
4. أحمد وآخرون، رحاب محمد (2012م). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني في الفترة 2006-2012م، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد (70).
5. أشتوي، محمد عبده (2013م). دي إن أية المنظمات، بحث علمي، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
6. أصرف، حامد جودت (2020م). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (40)، العدد (2)، يونيو، الإمارات.
7. بدوان، زكريا (2018م). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
8. البراري وآخرون، نزار عبد المجيد (2012م). التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
9. البشاشة، ثامر (2008م). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (4)، الأردن.
10. بوسنة، نسرين (2020م). أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (7)، العدد (1)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
11. جاد الرب، سيد محمد (2008م). جودة البيئة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
12. حواطي، وردة (2020م). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (6)، العدد (3)، جامعة حسنية بن علي الشلف، الجزائر.
13. حواطي، وردة ودروم، أحمد (2020م). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (6)، العدد (3)، جامعة حسنية بن بو علي الشلف، الجزائر.
14. الخميسي، السيد سلامة (2020م). التعليم في زمن كورونا تجسير الفجوة بين البيت والمدرسة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (4)، أكتوبر، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، عمان.
15. الدهشان، جمال علي (2020م). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا، سيناريوهات استشرافية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (4)، أكتوبر، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، عمان.





16. ديسلر، جاري (2003م). إدارة الموارد البشرية، ترجمة: د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، القاهرة.
17. الرواحنة، عبد الله (2013م). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية، أورانج، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
18. زايد، محمد عادل (2003م). الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (16)، القاهرة.
19. الساعدي، مؤيد والدهان، جنان (2014م). تشخيص واقع البصمة الوراثية (DNA) لمنظمات الأعمال العراقية، بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (10)، العدد (40)، العراق.
20. الساعدي، مؤيد وزعلان، عبد الفتاح (2005م). دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية (DNA) لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (3)، العدد (10)، العراق.
21. سالم، أحمد محمد (2010م). وسائط تكنولوجيا التعليم، ط (3)، مكتبة الرشد، الرياض.
22. السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009م). درجة العدالة التنظيمية لدى ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية، جامعة دمشق، العدد (125).
23. السيد، منيرة محمد (2020م). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد (1)، العدد (15)، أكتوبر، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة.
24. شرقاوي، عبد الوهاب (2020م). التخطيط الاستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (168)، مارس القاهرة.
25. عامر، طارق عبد الرؤوف (2013م). التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، ط (1)، دار اليازوري العلمية، الأردن.
26. عباس، سهيلة محمد وعلى، حسين علي (، 1999) إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان.
27. العبيدي، نداء (2012م). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، العدد (8)، المجلد (24)، العراق.
28. عقيلي، عمر وصفي (2001م). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط (1)، عمان، دار وائل للنشر.
29. عمر، هنادي محمد (2020م). دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الأمانة للأوقاف في الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، ابريل، جامعة عين شمس، القاهرة.
30. عوض، كمال منير (2019م). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
31. العوضي، عادل خير الله (2020م). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (31)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
32. غنايم، مهني محمد (2020م). التعليم العربي وأزمة كورونا، سيناريوهات المستقبل، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (4)، أكتوبر، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، عمان.
33. قنابي، شاكر عبد العظيم (2020م). جائحة كورونا والتعليم عن بعد: ملامح الأزمة وآثارها بين الواقع والمستقبل والتحديات والفرص، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (4)، أكتوبر، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، عمان.
34. قنديل، علاء محمد سعيد (2010م). التعليم عن بعد و دوره في تدريب القيادة التعليمية، ط (1)، مؤسسة طيبة، القاهرة .
35. نور، كوكب كامل ( 2008م). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مؤتمر الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
36. ماهر، أحمد (2014م). إدارة الموارد البشرية، ط (1)، الدار الجامعية، القاهرة.
37. محمد وآخرون، سعيد عبد الله (2018م). دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2)، العراق.
38. المندي، محمد عطا (2007م). التعليم من بعد أهدافه وأسس تطبيقاته العملية، ط (1)، دار ميسرة، عمان.
39. المغربي، عبد الحميد (2004م). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، القاهرة.
40. المغربي، عبد الحميد (2007م). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار القاهرة للنشر والتوزيع.





41. نافع، وجيه عبد الستار (2015م). أثر النجاح الاستراتيجي على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.

## المراجع الأجنبية:

1. Vacek, J. (2009). Department of Management Innovations and Projects, Innovation Management. UWB, Faculty of Economics.
2. Bondarouk, (2009). Handbook of Research on E-transformation and Human Resources 65 Management Technologies, Organizational Outcomes Challenges, Hershey PA, Information Science Reference.

## المواقع الإلكترونية:

<https://units.imamu.edu.sa/deanships/elearn/profile/Pages/default.aspx>

(الموقع الرسمي لعمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2020م)

Uthmant, T. تم الدخول على الموقع 1442/3/27هـ — <https://elearnmag.acm.org/archive.cfm?aid=2673861> Alturki/November,2014

(جهود وزارة التعليم في مواجهة كورونا) <https://mhtwyat.com/ministry-of-educations-efforts-against-corona> خالد، تم الدخول على الموقع 1442/3/25هـ

موقع الإخبارية تم الدخول على الموقع 1442/3/10هـ <https://www.alekhbariya.net>

موقع وزارة التعليم تم الدخول على الموقع 1442/3/10هـ <https://www.moe.gov.sa>

موقع الجزيرة تم الدخول على الموقع 1442/3/25هـ <https://www.al-jazirah.com>

