



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة".

إعداد

أ.د/عبد التواب عبداللاه عبدالتواب

أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد كلية التربية جامعة أسيوط سابقاً

د/ حنان صلاح الدين الطوانى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية بكلية التربية جامعة أسيوط

ايمان زكريا ميخائيل حمور

﴿ المجلد الخامس - العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٣ ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالتواب د/حنان صلاح الدين الحلواني أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

المستخلص:

التحول الرقمي لم يعد رفاهية يمكن الاستغناء عنها في الوقت الحالي خاصة بالنسبة للمؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير والتحسين في خدماتها والتحول الرقمي يتجاوز استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهجاً وأسلوب عمل يجمع المؤسسات الحكومية ومن ثم تقديم الخدمات بشكل أسهل وأسرع، والمؤسسات التعليمية خاصة الإدارات التعليمية هي جزء من تلك المؤسسات التي يجب أن تستفيد من التكنولوجيا الرقمية لتطوير أدائها الإداري، لذا هدفت الدراسة إلى عرض الإطار المفاهيمي للرقمنة وتطوير ورقمنة الأداء الإداري، وتحديد واقع الأداء الإداري في الإدارات التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر، وعرض التحليل الثقافي لخبرة كل من الصين وماليزيا في رقمنة إدارة التعليم وعرض أوجه التشابه والاختلاف بين خبرة كل من الصين وماليزيا في مشكلات الرقمنة الإدارية، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للإدارات التعليمية باستخدام الرقمنة، وعلى ضوء طبيعة المشكلة والأهداف اتبعت الباحثة المنهج المقارن والذي يشتمل على تحليل القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على الظاهرة في دولتي المقارنة ومن ثم تحليلها ومقارنتها ووضع تصور مقترح لتفعيل رقمنة الإدارة التعليمية في مصر.

محاوَر الدراسة: - اقتصرت الدراسة على تناول بعض مشكلات الرقمنة الإدارية وهي ضعف البنية التحتية ونقص كفاءة الإداريين التكنولوجية، حيث تعد هذه المحاور أبرز المشكلات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإدارية.

- توصلت الدراسة إلى بعض الإجراءات المقترحة التي من شأنها تطوير الأداء الإداري في الإدارات التعليمية عبر الرقمنة الإدارية.

الكلية: كلية التربية -جامعة أسيوط- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

Abstract:

Digital transformation is no longer a luxury that can be dispensed with at the present time, especially for institutions and bodies that seek development and improvement in their services. Digital transformation goes beyond the use of technological applications to become a method and work method that brings together government institutions and then provides services easier and faster. Educational institutions, especially educational departments, are part of those institutions that must take advantage of digital technology to develop their administrative performance, Therefore, the study aimed to present the conceptual framework for digitization and the development and digitization of administrative performance, and to determine the reality of administrative performance in the educational departments of pre-university education in Egypt, and to present the cultural analysis of the experience of China and Malaysia in the digitization of education administration and to present the similarities and differences between the experience of each of China and Malaysia in problems Administrative digitization, and a proposed vision for developing the administrative performance of educational departments using digitization, and in light of the nature of the problem and objectives, the researcher followed the comparative approach, which includes analyzing the forces and cultural factors affecting the phenomenon in the two countries of comparison, and then analyzing and comparing them and developing a proposed vision for activating the digitization of educational administration in Egypt.

Study Themes: – The study was limited to addressing some administrative digitization problems, namely the weakness of the infrastructure and the lack of technological competence of administrators, as these themes are the most prominent problems facing the application of administrative digitization.

– The study found some suggested procedures that would develop administrative performance in educational departments through administrative digitization.

كلمات مفتاحية: الرقمنة- الأداء الإداري - الصين وماليزيا.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالنواب د/حنان صلاح الدين الحلواني أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

مقدمة الدراسة

العصر الذي نعيش فيه هو عصر دائم التغيير لما يشهده من تغييرات سريعة ومتلاحقة نتيجة الثورات العلمية والتكنولوجية والتقنيات المعرفية في العالم بأسره وليس فئة دون غيرها لذا لابد من السعي لمواكبة تلك التطورات لكي نستطيع التكيف والتعايش معها والإ ننعزل وننقهر في ظل عالم سريع التقدم ،

التغيير شمل كل القطاعات والمؤسسات الموجودة في المجتمع ومنها الإدارات التعليمية ، فالإدارة التعليمية باعتبارها مؤسسة تعليمية تقوم بتقديم العون والمساعدة ماليًا وفنيًا للإدارة المدرسية وتمدها بالعناصر البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية وتقوم أيضًا بالإشراف والرقابة عليها لضمان سلامة تنفيذها.^(١)

ولكن تواجه الإدارة التعليمية كثير من المشكلات التي تعوق تحقيق أهدافها منها صعوبة إتخاذ القرار في الوقت المناسب لعدم القدرة على الحصول على الحقائق والآراء والمعلومات بسرعة ونقص الإمكانيات المادية (عجز في التجهيزات) والبشرية (عدم صلاحية من يتولون وظائف الإدارة بسبب قصور في اختيارهم) وصعوبة الاتصال بين المدارس والإدارات ومديريات التعليم وغيرها.^(٢)

ولكي نستطيع التغلب على تلك المشكلات التي تواجه الإدارة التعليمية في أدائها لأدوارها وتحقيق أهدافها لابد من البحث عن وسيلة ألا وهي التحول الرقمي للإدارة التعليمية ويقصد بالتحول الرقمي انتقال القطاعات الحكومية أو المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية أي تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التقنيات الإلكترونية لما لها من فوائد تتمثل في توفير التكلفة والجهد بشكل كبير وتحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات وخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.^(٣)

مشكلة الدراسة

يوجد بطء في إنجاز المهام والأدوار والأعباء التي تقع على عاتق الإدارة التعليمية وأيضًا تأخر وتردد في اتخاذ القرارات لصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات في الوقت المناسب ويرجع ذلك لتمسك الإدارة بالروتين وتعقيدات العمل التي تستند إلى العمل الورقي وعدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أدائها الإداري وتواصلها مع المدارس،

(١) صبرى عبد الموجود ابراهيم وناجى شنودة نخلة ، الإدارة التعليمية : مفهومها . أسسها . مشكلاتها ، اتحاد جمعيات التسمية الإدارية ، المجلد (١٦) ، عدد (٢) ، ١٩٨٣ ، ص ٩٧ .

(٢) صبرى عبد الموجود ابراهيم وناجى شنودة نخلة ، الإدارة التعليمية : مفهومها . أسسها . مشكلاتها ، مرجع سابق ، ص ١٠٤ .

(٣) محمد محمد احمد باغة ، " التحول الرقمي من عصر السركى إلى عصر الرقمنة " ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، عدد (١٦٦) ، ٢٠١٩ ، ص ٤ .

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (فاتن محمد صالح ، ٢٠١٦)^(١) أن الإدارات التعليمية للتعليم قبل الجامعي تعاني من بعض الصعوبات التي تؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل مما يؤثر على مستوى الأداء الإداري ، وأشارت أيضًا إلى ضرورة الاستفادة من تطبيقات التكنولوجيا في تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل،

فالمنافسة العالمية والتقدم التقني دفع المنظمات إلى ميكنة نظم المعلومات بتقنية الحاسب المتقدمة وأدت هذه التقنية الجديدة إلى تحسين كفاءة المنظمة ، فإدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة أعمال المنظمة هدف تسعى إليه المنظمات على مستوى العالم حيث أن الرقمنة ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى للتقدم والمنافسة وترغب في مواكبة التطورات العالمية ولا تتخلف عن نهضة المعرفة فالتحول الرقمي أصبح من الضرورات لما يترتب عليه من سرعة الاتصالات واتخاذ القرارات الرشيدة وخفض التكاليف وتبسيط الإجراءات الإدارية وأيضًا مكافحة الفساد الإداري وتحقيق الشفافية في الإدارة .^(٢)

فالرقمنة في عصرنا هذا هي أحد مظاهر التطور للإدارات التعليمية للتعليم قبل الجامعي لتحسين جودة الأداء، مما دفع الباحثة للاستفادة من خبرات الدول لتطوير أداء الإدارات التعليمية من خلال رقميتها بحيث يسهل ويحسن من أدائها لمهامها وأدوارها وتحقيق أهدافها في ضوء خبرات بعض الدول التي طبقت الرقمنة في مؤسساتها كالصين وماليزيا .

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن أن تحقق رقمنة الإدارات التعليمية تطوير الأداء الإداري في الإدارات التعليمية بمحافظة أسيوط على ضوء خبرتي الصين وماليزيا؟
ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار التنظيمي لرقمنة الأداء الإداري في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع رقمنة الأداء الإداري للإدارة التعليمية في مصر كما رصدته الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٣- ما خبرة كل من الصين وماليزيا في رقمنة إدارة التعليم؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للإدارات التعليمية باستخدام الرقمنة؟

أهمية الدراسة :

أهمية نظرية :

تتمثل في ما تضيفه الدراسة من معلومات عن الرقمنة ودورها في التحسين والتطوير واتخاذ القرارات الرشيدة ومراحل تطبيق الرقمنة والأداء الإداري للإدارات التعليمية وخبرة كل من الصين وماليزيا والتي طبقت الرقمنة والاستفادة بمزاياها وهذا يُعد إضافة للمكتبة العربية .

(١) فاتن محمد صالح المرسي، " استخدام التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة: رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية " ، كلية التربية ،جامعة بورسعيد ، مجلة كلية التربية ، عدد(١٩) ، ٢٠١٦ ، ص٥٠ .

(٢) ايمان صالح عبد الفتاح ، " المنظمة الرقمية " ، مكتبات نت ، مجلد (١٤) ، عدد (٤) ، ٢٠١٣ ، ص٢٢ .

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالنواب د/حنان صلاح الدين الحلواني أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

أهمية تطبيقية :

تهدف إلى تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن لإدارات التعليم في مصر الاستفادة منها في تفعيل رقمنة الأداء الإداري.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

١- تحديد واقع رقمنة الأداء الإداري للإدارة التعليمية في مصر كما رصدته الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢- عرض خبرة كل من الصين وماليزيا في حل مشكلات رقمنة الأداء الإداري في التعليم.

٣- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للإدارات التعليمية باستخدام الرقمنة.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج المقارن لمناسبته لطبيعة الدراسة، وذلك لوصف وتحليل وتحديد واقع رقمنة الأداء الإداري للإدارة التعليمية في مصر ووصف وتحليل خبرة كل من الصين وماليزيا في تطبيق الرقمنة ومواجهة مشكلاتها.

حدود الدراسة :

حد الموضوع : دراسة مقارنة لخبرتي الصين وماليزيا في رقمنة الإدارة التعليمية لتطوير الأداء الإداري وإمكانية الإفادة منها في مصر.

الحد مكاني : اقتصرت الدراسة على دراسة خبرتي الصين وماليزيا في رقمنة إدارة التعليم قبل الجامعي، والاستفادة منها في مصر وذلك في ضوء رصد واقع الرقمنة في إدارات التعليم المصرية من الأدبيات التربوية المعاصرة.

مصطلحات البحث الإجرائية :

تعرف الباحثة **الرقمنة إجرائياً** : بأنها استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميكنة المعلومات والبيانات وتكاملها وأداء الوظائف والعمليات الإدارية بأسرع وقت وأقل تكاليف بما يحقق رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة في بلوغ أهدافها .

وتعرف **الأداء الإداري إجرائياً** : على أنه الممارسات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

الإطار المفاهيمي للرقمنة:

مفهوم الرقمنة:

يمكن تحديد تعريف إجرائي للرقمنة أنها استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميكنة المعلومات والبيانات وتكاملها وأداء الوظائف والعمليات الإدارية بأسرع وقت وأقل تكاليف بما يحقق رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة في بلوغ أهدافها.

أهداف الرقمنة:

تتمثل أهداف الرقمنة في أهداف عامة وأهداف تفصيلية، فالأهداف العامة تعنى التحويل الرقمي لمصادر المعلومات سواء المطبوعة أو المخزنة على الميكروفيلم أو الميكروفيش؛ وذلك لتسهيل فرص الوصول إليها، والحفاظ عليها، وإتاحتها لأكبر عدد من المستفيدين، بينما الأهداف التفصيلية هي دقيقة وواضحة ومحددة منها صناعة المحتوى وإتاحته دون التقيد بموقع جغرافي، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، والاستفادة منها في إنشاء قاعدة بيانات، وتبادل مصادر المعلومات المرقمنة، وتقليل المعاملات اليدوية للأصول الهشة.^(١) وتهدف الرقمنة إلى:

- إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع بحيث تكون متاحة ٢٤ ساعة / سبعة أيام دون التقيد بالموقع الجغرافي، وإنتاج أشكال مختلفة لملفات المصدر الواحد، وتوفير نسخ من الملفات المتهاكلة أو التالفة، وتطوير الخدمات التقليدية؛

- الريح المادى من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص أو عن طريق إتاحتها على الشبكة ولا يقصد بذلك الإتجار أكثر مما هو يأتي بعائد مادى يغطى التكلفة، ويسهم في استمرار الرقمنة.^(٢)

- الترشيد من الاستهلاك الورقي، وتحقيق التوازن في توزيع المهام بين العاملين؛

- تحقيق التكامل بين المؤسسات المختلفة سواء تعليمية أو حكومية؛

- رفع مستوى أداء الخدمات ونفاذى الازدواجية والأخطاء أثناء إنجاز الخدمات بالطرق التقليدية وسرعة وسرية و أمنية إنجاز المعاملات وتوفير الشفافية في الإجراءات.^(٣)

- الحفاظ على الوثائق والملفات من التلف والضياع، وتحقيق التواصل وتبادل مصادر المعلومات عبر شبكات المعلومات.^(٤)

أهمية الرقمنة:

تسهم الرقمنة في الحفاظ على المواد الثمينة من التآكل نتيجة وضعها الهش وتمزقها مع مرور الوقت وإتاحتها في صورة رقمية عالية الجودة بطريقة رقمية، ويمكن تحديد أهمية الرقمنة في النقاط التالية:

- تساهم في تحسين العمليات الإدارية وسهولة الاتصال بالمؤسسات الأخرى؛
- تحقق الجودة بما يتفق مع تطورات العصر؛
- تمكن الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية؛
- تساهم في سرعة وسهولة إنتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- تساعد في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار.^(٥)

(١) نجلاء احمد بس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربى للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٢٣-٢٧.

(٢) عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، القاهرة، عالم المكتبات والمعلومات المعاصرة (الدار المصرية اللبنانية)، ٢٠٠٦، ص ٢٢٠-٢٢١.

(٣) احمد حسين عبد المعطى، هندسة التغيير بالتعليم الجامعي في العصر الرقمي، دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٨، ص ٢١٧.

(٤) رشيد مزلاح، رقمنة المخطوطات العربية ومتطلباتها القانونية - المادية - البشرية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثاني، ٢٠١٨، ص ١٢٢.

(٥) موضى بنت مشرف بنت صبر البقعاوى، "دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومى للبحوث غزة، المجلد الثالث، العدد الرابع والعشرون، أكتوبر ٢٠١٩، ص ٦.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبد الله عبد التواب / د/حنان صلاح الدين الحلواني / أ/إيمان زكريا ميخائيل حمور

- تساهم في توفير نسخة بديلة لمصادر المعلومات النادرة وذات القيمة ومتاحة في متناول جميع المستفيدين؛
 - تمكن المستفيدين من الإطلاع على مصادر المعلومات ومقارنتها وتبادلها بسهولة.^(١)
 - تحسن الأداء واتخاذ القرار في أقل وقت وأقل مجهود في ضوء إتاحة المعلومات للمستفيدين من خلال البحث الآلي على الشبكة الداخلية للمؤسسة؛
 - مرونة عمل الموظف لسهولة الدخول على الشبكة الداخلية للمؤسسة في أي وقت وفي أي مكان؛
 - تسهل عقد الاجتماعات عن بُعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
 - توفر النفقات سواء لمساحة الخزائن أو للموظف المختص بحفظ الملفات؛
 - تطور المؤسسة وتساعد في مواجهة مشكلات الإدارة التقليدية من خلال التحول الرقمي واستخدام التقنيات الرقمية المتقدمة.^(٢)
- مراحل الرقمنة عند (سليمة وحجازي وابتسام)^(٣):**
- تطبيق الرقمنة في المؤسسات يحتاج إلى إتباع مجموعة من الخطوات المنظمة حيث أنها لا تتم بشكل عشوائي، وهي كالتالي:
- ١- مرحلة التخطيط والإعداد لمشروع الرقمنة: حيث يتم تحديد مدير مشروع الرقمنة وعمل دراسة جدوى لتحديد الميزانية والوقت والإمكانات والعناصر البشرية والتجهيزات والعائد من الرقمنة ومكان الرقمنة.
 - ٢- مرحلة تنفيذ مشروع الرقمنة: يتم تحديد المصادر المراد رقمنتها في ضوء الأولوية والقيمة والمخاطر التي تتعرض لها ويتم عمل المسح الضوئي لها ثم مقارنتها بالأصل للتأكد من الوضوح والجودة وأخيراً إتاحتها وتنظيمها وتخزينها.
 - ٣- مرحلة صيانة ومتابعة مشروع الرقمنة: يتم متابعة المشروع والتحقق من تنفيذه في ضوء الخطة والأهداف، ويتم عمل صيانة مستمرة للأجهزة والبرامج.
- دور ومساهمة الرقمنة في تطوير العمل الإداري^(٤):**
- ساهمت الرقمنة في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه وتتمثل في التالي:
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
 - الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بُعد.

(١) مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٧-٨.

(٢) أحمد حسين عبد المعطى، هندسة التغيير بالتعليم الجامعي في العصر الرقمي، مرجع سابق، ص ص ٢١٦-٢١٧.

(٣) سليمة سعدي وحجازي بلال وابتسام سعدي، "دور تدفق العمليات ومخططاته في اتخاذ قرارات الرقمنة بالمكتبات الجامعية"، *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، المجلد الثاني والخمسون، العدد الرابع، ٢٠١٧، ص ص ١٠٦-١١٤.

(٤) زينب مروش، "إتجاهات الطلبة نحو الرقمنة الإدارية - دراسة ميدانية على طلبة جامعة محمد بوضياف -

المسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ٢٠٢٠، ص

ص ٣٢-٣٣.

- الانتقال من التنظيم الهرمي المعتمد على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي الأفقى.
- الانتقال من القيادة القائمة على المهام والعاملين إلى القيادة القائمة على التكنولوجيا والمستفيدين.
- الانتقال من الرقابة التي تتم بمقارنة الأداء الحالي والفعلى بما هو مُخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية والمستمرة.

مفهوم الأداء الإداري:

ويمكن تعريف الأداء الإداري على أنه الممارسات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملين في الإدارات التعليمية، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

مزايا رقمنة الأداء الإداري:

- بناء قوة مرجعية وإعداد أجيال قادرة على القيادة؛ لتدعيم استمرار العمل وضمان التطوير المستمر في الأداء؛
 - مساعدة القادة في مواجهة المواقف الجديدة وما يتبعها من أدوار ومسئوليات، فالتطوير الإداري
 - يساعدهم على سرعة الاندماج في تلك الوظائف.(١)
 - التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة المشكلات التي تواجهه ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها؛
 - تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل، وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة.(٢)
 - صقل وتجديد مهارات العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتعزيز روح المنافسة والإبداع في العمل داخل المؤسسة؛
 - توفير الوقت المهدر في أنشطة غير إنتاجية للقيام بأعمال أكثر أهمية؛
 - توفير التكلفة المادية للمؤسسة من خلال حُسن اختيار العاملين؛
- يجعل المؤسسة قادرة على مواكبة المستجدات في مجال العمل مما ينعكس إيجابيًا عليها.(٣)

(١) مريم نادى صبحى عوض، "بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء الثاني، العدد الثاني عشر، ٢٠١٩، ص ٤٢٨.

(٢) عبدالرحمن عطيه متولى محمد و حشمت عبدالحكم محمدين فراج و أحمد عبدالفتاح حمدي الهنداوى، "متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الثاني، العدد(١٩٠)، أبريل ٢٠٢١، ص ٤٧٩.

(٣) رامى موسى الهبيل، "دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧، ص ٣٢.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبد الله عبد التواب /د/حنان صلاح الدين الحلوانى /أ/ايمن زكريا ميخائيل حمور

مشكلات تطوير ورقمنة الأداء الإداري لإدارة التعليم في مصر: وتتمثل في التالي:

ضعف البنية التحتية: أى ضعف توافرها في المدارس لاستخدامها في التعلم عن بُعد، كما أن العديد من المدارس العامة لم يتم إعدادها أو ليس لديها التكنولوجيا والمعدات لتشغيل التدريس عبر الإنترنت. (١) وتتضمن عدم كفاية الأجهزة الرقمية التي توفرها المدرسة مع ضعف الاتصال بشبكة الإنترنت بالإضافة إلى وجود أجهزة حاسب آلى قديمة وبحاجة إلى الصيانة، وضعف التواصل الرقمي بين مختلف الأطراف المعنية وتكرار تعطل نظم وبرمجيات التحول الرقمي وقصور أدوات ونظم التحول الرقمي. (٢) ونقص قواعد البيانات التفصيلية داخل المدارس مما يعوق إتخاذ القرارات. (٣)

نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية: أى ندرة إمكانيات العاملين في استخدام التكنولوجيا وضعف الوضع الاقتصادي للعاملين مما يقلل من إمكانية امتلاك أدوات التكنولوجيا الحديثة وعدم إعداد العاملين على استخدام المنصات الرقمية والتعليم الإلكتروني. (٤) والأمية الرقمية لمعظم العاملين وضعف فاعلية وكفاءة التدريب وضعف نظم التقويم والمتابعة للعاملين وضعف الحوافز وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم القائم على النتائج. (٥) وزيادة الأعباء المرتبطة بالتحول الرقمي على كاهل العاملين مع قيود الوقت والافتقار إلى القدرة على إعداد إداريين قادرين على التعامل مع التقنيات الرقمية في التعليم والافتقار إلى تصميم دورات تدريبية للعاملين لتطوير المهارات والمعارف الرقمية اللازمة لهم وضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي ومن ثم عدم تقديم حوافز لتشجيع العاملين على استخدام التقنيات الرقمية في التعليم وصعوبة استخدام الإداريين للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية ومحركات البحث والوصول إلى المواقع الإلكترونية بسهولة وعدم كفاية الدعم الفني والتربوي للعاملين. (٦)

(١) مريم شوقي عبدالرحمن تره وأميرة أحمد ربيع، أزمة جائحة كوفيد ١٩ والتوسع في التعليم الإلكتروني في مصر، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد الرابع، العدد الثامن والأربعون، ديسمبر ٢٠٢٠، ص ٥٦.

(٢) منة الله محمد لطفي محمود أبولبهان ومرورة محمود إبراهيم الخولاني، " تعزيز الكفاءات الرقمية لدى معلمى مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط في ضوء التحول الرقمي للتعليم: تصور مقترح"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد التاسع والتسعون، يوليو ٢٠٢٢، ص ٥٤٠-٥٤١.

(٣) الشيماء فاروق ديوان، المناهج الدراسية في ظل التحول الرقمي والتنمية المستدامة وتحقيق رؤية ٢٠٣٠، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد التاسع والأربعون، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٦٤.

(٤) مريم شوقي عبدالرحمن تره وأميرة أحمد ربيع، أزمة جائحة كوفيد ١٩ والتوسع في التعليم الإلكتروني في مصر، مرجع سابق، ص ٥٦.

(٥) الشيماء فاروق ديوان، المناهج الدراسية في ظل التحول الرقمي والتنمية المستدامة وتحقيق رؤية ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٦٤.

(٦) منة الله محمد لطفي محمود أبولبهان ومرورة محمود إبراهيم الخولاني، " تعزيز الكفاءات الرقمية لدى معلمى مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط في ضوء التحول الرقمي للتعليم: تصور مقترح"، مرجع سابق، ص ٥٤٠-٥٤١.

التحول الرقمي للتعليم قبل الجامعي في مصر من خلال موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات^(١) ما يلي:

- ١- في ٦ مارس ٢٠١٣ تم البدء في تفعيل المشروع القومي لتطوير التعليم باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والذي يتضمن مشروعات لتطوير البنية التحتية للمؤسسات التعليمية ووضع مناهج إلكترونية وتنمية القدرات البشرية للعاملين بوزارة التربية والتعليم في ضوء توقيع بروتوكول تعاون مشترك بين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووزارة التربية والتعليم على مدار خمس سنوات لتفعيل هذا المشروع، ويضمن البروتوكول تنفيذ مجموعة من المشروعات داخل وزارة التربية والتعليم وهي:
 - ١- مشروعات النظم التعليمية من رقمنة المقررات المدرسية وطرح كتب تفاعلية رقمية وتطوير موسوعات تعليمية للفروع المختلفة من المعارف وإنشاء قنوات تعليمية متخصصة على الإنترنت.
 - ٢- مشروع تطوير البنية التحتية للمؤسسات التعليمية كتحسين الحوسبة السحابية لوزارة التربية والتعليم وتوفير حاسبات لوحية لطلبة المدارس وطرح وسائل تفاعلية للطلبة والمدرسين وتوصيل المدارس بالإنترنت فائق السرعة والشبكات اللاسلكية.
 - ٣- مشروعات تنمية القدرات البشرية للعاملين بوزارة التربية والتعليم كتدريب الإداريين والمعلمين وتنمية القدرات البشرية للطلبة.
 - ٤- مشروعات ميكنة العملية الإدارية وإنشاء قاعدة بيانات للعاملين بوزارة التربية والتعليم وإنشاء قاعدة بيانات المتعلمين والمكتتابات ونظام الأرشيف الإلكتروني وتطوير البوابة الموحدة ومكتب الاستعلامات الهاتفية لوزارة التربية والتعليم.
- ٢- وفي ٨ مايو ٢٠١٤ أطلقت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات البوابة المصرية للتعليم الفني وهي بمثابة رابط بين التعليم وسوق العمل وتضم البوابة العديد من قواعد البيانات المختلفة كالمدارس الفنية ومراكز التدريب والشركات والمصانع المتاحة ومكتبة المصادر والتطبيقات الخاصة بالتعليم الفني ومكتبة الكتب المدرسية الرقمية وقناة التعليم الفني والأخبار والأحداث التي تخص التعليم الفني والمنتدى التعليمي للتواصل بين جميع المهتمين بالقطاع الفني.
- ٣- وفي إطار جهود دعم التحول الرقمي وتطوير منظومة التعليم باستخدام التكنولوجيا تم توفير البنية التحتية لشبكات الاتصالات لتقديم خدمات الإنترنت فائق السرعة باستخدام تكنولوجيا الألياف الضوئية في زمن قياسي لـ ٢٥٦٣ مدرسة تعليم ثانوي في كل محافظات مصر عن طريق تحديث شبكات الاتصال وربطها بكابلات الـ fiber optics بطول ٤٥٠٠ كيلومتر من السنترالات إلى المدارس.
- ٤- وتم دعم ٨١٠ مدرسة من مدارس الطلاب ذوي الإعاقة والدمج بالأجهزة والتكنولوجيا المساعدة وتم تدريب ٣٠ ألف معلم على استخدام الحاسب الآلي والتكنولوجيا لخدمة ٦٠ ألف طالب.

(١) وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، موقع الوزارة، متاح على الرابط: <https://www.mcit.gov.eg>

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالنواب د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

واقع رقمنة الأداء الإداري للإدارة التعليمية كما رصدته الأدبيات التربوية
المعاصرة:

أولاً جهود وزارة التربية والتعليم المصرية في رقمنة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية:

- أن سرعة إنجاز الأعمال داخل مدارس التعليم الثانوى العام في مصر وتوفير البيانات ليتم إتخاذ القرارات واستمرارية العمل عن بعد وقت الأزمات لمختلف وظائف الإدارة جاءت بمتوسط حسابى قدره ٣,٣ وانحراف معيارى بلغ ٠,١٨٨ ، ورفع كفاءة الأداء باستخدام تقنيات الإتصال والمعلومات بمدارس التعليم الثانوى العام والاعتماد على الإتصال الإلكترونى بين مسئولى التعليم العام والطلاب وأتمتة العمل الإدارى جاءت بمتوسط حسابى قدره ٣ وانحراف معيارى ٠,١٧٩، وضعف الثقة فى التعاملات الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوى العام جاءت بمتوسط حسابى قدره ٢,٥ وانحراف معيارى ٠,١٦٣^(١).
- أن المفاهيم والمعارف حول دور تكنولوجيا المعلومات فى تحسين العملية الإدارية وترشيد إتخاذ القرارات فى ضوء متطلبات نظام التعليم الجديد جاءت بمتوسط حسابى ٢,٢٤ وهذا يدل على أهمية دور تكنولوجيا المعلومات فى تحسين العملية الإدارية وترشيد إتخاذ القرارات.^(٢)
- أن توفير التمويل الحكومى اللازم للبنية التحتية الرقمية بالمدارس جاءت بوزن نسبى ٤٢ ، ٩٥ ويرجع ذلك إلى افتقار الكثير من المدارس لبنية تحتية تكنولوجية قوية مما يتطلب تمويل حكومى لذلك بالإضافة إلى ضعف الدعم الفنى والتقنى عند حدوث مشكلات لعدم وجود متخصصين فى المدارس، وتوفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة والإرشادات لاستخدامها الآمن وفق الرؤية العلمية والصحية والنفسية جاءت بوزن نسبى ٨٦ ، ٦٧ ويرجع ذلك إلى التكلفة المالية العالية لتوفير الأجهزة التكنولوجية.^(٣)
- أن مستوى إسهامات الرقمنة بمديرية التربية والتعليم بأسبوط وتخفيف الأعباء الوظيفية للعاملين وتقسيم العمل جاء مرتفع من حيث توفر قاعدة بيانات للعاملين موزع عليها دور كل منهم والتكاليفات، بينما مستوى إسهامات الرقمنة فى تخفيف الأعباء الوظيفية للعاملين

(١) محمود إبراهيم خاطر محمد، "الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتحقيق الجودة والتميز لمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر"، رسالة ماجستير، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد الثانى عشر، يوليو ٢٠٢٢، ص ٥٧٢-٥٧٣.

(٢) عبداللاه محمد حسن، "الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى ضوء نظام التعليم الجديد فى مصر"، رسالة ماجستير، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادى، العدد التاسع والأربعون، ديسمبر ٢٠٢١، ص ٢٤٠.

(٣) شيما منير عبدالحميد العلقامى، "المتطلبات الرقمية اللازمة لتطوير معلمات رياض الأطفال فى نظام التعليم المصرى المطور 2.0 فى ضوء بعض الخبرات العالمية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد الثامن والثمانون، أغسطس ٢٠٢١، ص ١٤٣٥.

- والالتزام الوظيفي جاء متوسط، كما أن مستوى إسهامات الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي مرتفع وجاء في الترتيب الأول حيث أن الرقمنة تعمل على تنمية وتحسين العلاقات العامة ورضا الموظفين.^(١)
- أن هناك أهمية ودور للرقمنة في تطوير الأداء الإداري لمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك لاستخدامها في وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة حيث جاءت بنسبة مئوية وزنية ٨٥,٦، وإنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية والاستناد على الإمكانيات التكنولوجية مثل شبكة الإنترنت وتقنيات الحاسب مع سرعة وكفاءة تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.^(٢)
- أن توافر جهاز الكمبيوتر في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية جاءت بنسبة ١٠٠% واستخدامه داخل وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدرسة وفي الأعمال المكتبية والسكرتارية وطباعة وكتابة الاختبارات وعمل الجول المدرسي واستخدام الطابعة والميموري بجهاز الكمبيوتر جاءت بنسبة ١٦,٦٧%، واستخدام البصمة الإلكترونية في تسجيل الحضور والإنصراف للعاملين جاءت بنسبة ٢,٣١% وهي نسبة ضعيفة، واستخدام الطابعة اللاسلكية في طباعة الملفات والأوراق الخاصة بالمدرسة جاءت بنسبة ١,٧٩% وهي ضعيفة جداً وذلك لتكلفتها العالية في الشراء والصيانة، فواقع توظيف التقنيات اللاسلكية في إدارة مدارس التعليم العام قبل الجامعي وأداء المهام جاءت بنسبة ٥٩,٦٧% وهي درجة متوسطة، وواقع توظيف التقنيات وتوفرها من الإمكانيات والتجهيزات التكنولوجية المتاحة جاءت بنسبة ٤٨,٣٣% وهي درجة منخفضة، والإتصال بين العاملين على المستوى المدرسي يتم من خلال الإتصال التليفوني وجاءت بنسبة ٦٠,٦٨% للتنسيق بين العاملين على المستوى المدرسي والمستويات الإدارية العليا.^(٣)
- أن الإدارة التعليمية لديها خدمة الإتصال بشبكة الإنترنت وجاء ذلك بنسبة ٧٣,٣% حيث يُستخدم الإنترنت في التواصل مع الجهات ذات الصلة بالإدارات التعليمية ويمثل ذلك خطوة أساسية لتطبيق الرقمنة في الإدارة، و واقع توافر دورات في الحاسب الآلي بالإدارات التعليمية جاء بنسبة ٦٨,٧% حيث أن أقسام التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية تبذل جهد كبير في التدريب على مهارات الحاسب ومهارات تطوير العمل، كما تمتلك الإدارة موقع إلكتروني وجاء ذلك بنسبة ٦٧,٣% حيث تمتلك الإدارة إما موقعاً أو صفحة على مواقع

(١) محمد زكريا أحمد مرسى، "الإدارة الإلكترونية كآلية في التخطيط للتخفيف من الأعباء الوظيفية للعاملين بالتربية و التعليم بأسيوط"، رسالة ماجستير، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، دراسات و بحوث تطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، المجلد الأول، العدد الثالث عشر، مارس ٢٠٢١، ص ص ٣٧٤-٣٧٥.

(٢) محمد أحمد سالم السيد، "آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الثاني، العدد الرابع عشر، يناير ٢٠٢٠، ص ٣٦٨.

(٣) أحمد جمعة سند محمود، "واقع توظيف التقنيات اللاسلكية بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الأول، العدد العاشر، ٢٠١٨، ص ص ٢٦٦-٢٧٦.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبد الله عبد التواب /د/حنان صلاح الدين الحلوانى /أ/ايمن زكريا ميخائيل حمور

التواصل الاجتماعي ولكنها جميعًا غير رسمية وتختلف عن الموقع الرسمي، والإدارات التعليمية لا تستخدم الحاسب الآلى إلا فى قسم الحسابات لتيسير العمل وذلك بعد تطبيق الدفع الإلكتروني والصرف الآلى للمرتبات وجاء ذلك بنسبة ٤٧,١%، ووجود شبكة إلكترونية داخلية تربط أقسام الإدارة المختلفة جاءت بنسبة ٤٤,١% أى أن الإنترنت موجود بالإدارات التعليمية ولكنه يقتصر على قسم الإحصاء الذى يتعامل مع قاعدة بيانات الوزارة.^(١)

يتضح مما سبق أن رقمنة الأداء الإدارى لإدارة التعليم قبل الجامعى فى مصر تم تطبيقه فى بعض المجالات كرقمنة المعلومات والبيانات فى قواعد بيانات خاصة بالطلاب والاستعانة بها فى بداية العام الدراسى لإعداد قوائم الفصول، وعند التجهيز للامتحانات، ورفع غياب الطلاب يومياً للوزارة، وتحويل الطالب من مدرسة بإدارة تعليمية إلى مدرسة بإدارة تعليمية أخرى، واستخدام قاعدة بيانات بالحاسب الآلى لتسجيل وتخزين كل ما يخص العمل المدرسى، وتمكين الإداريين من الحصول على المعلومات بشكل مباشر، وذلك لتوافر شبكات إنترنت داخل المؤسسات التعليمية للتواصل مع الجهات ذات الصلة بالإدارات التعليمية، كما تتوفر دورات تدريبية فى الحاسب الآلى للعاملين، ولكن استخدام الرقمنة فى إتخاذ القرار هو أمر قليل الحدوث، وهناك موقع إلكترونى للمؤسسات ولكنه غير رسمى حيث أنه يمثل موقعاً أو صفحة على مواقع التواصل الاجتماعى، حيث يُستخدم الحاسب فى قسم الحسابات وقسم الإحصاء وذلك بعد تطبيق الدفع الإلكتروني والصرف الآلى للمرتبات.

ثانياً المشكلات التي واجهت رقمنة الأداء الإداري للإدارة التعليمية في مصر:

- أن درجات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة بتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية كأسلوب أساسى فى نظام التعليم الثانوى الجديد جاءت بمتوسط حسابى ٢,٥٢، وهذا يؤكد على الافتقار إلى تدريب مديري المدارس الثانوية العامة على هذه المعارف والمهارات.^(٢)

- أن مستوى المعوقات التي تحول دون إسهامات الرقمنة بمديرية التربية والتعليم بأسبوط جاءت بشكل مرتفع لعدم وجود بنية تحتية أساسية مثل شبكة اتصالات حديثة.^(٣)

(١) محمد إبراهيم عطوة مجاهد، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية وسبل التغلب عليها"، مجلة تطوير الأداء الجامعى، مركز تطوير الأداء الجامعى، جامعة المنصورة، المجلد الرابع، العدد الأول، سبتمبر ٢٠١٦، ص ١٠٣.

(٢) عبد الله محمد حسن، "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر"، رسالة ماجستير، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادى، العدد التاسع والأربعون، ديسمبر ٢٠٢١، ص ٢٣٦.

(٣) محمد زكريا أحمد مرسى، "الإدارة الإلكترونية كآلية فى التخطيط للتخفيف من الأعباء الوظيفية للعاملين بالتربية والتعليم بأسبوط"، رسالة ماجستير، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، دراسات و بحوث تطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسبوط، المجلد الأول، العدد الثالث عشر، مارس ٢٠٢١، ص ٣٧٥.

- أن أهم المشكلات التي تعوق تطبيق الرقمنة في الإدارة هي نقص الإمكانيات المادية اللازمة لشراء الأجهزة والمعدات وإنشاء الشبكات وعمل البرمجيات ونقص التدريب، وضعف التشريعات التي تحكم العمل الإلكتروني والتشريعات المنظمة لها في المؤسسات الإلكترونية.^(١)

- أن من أبرز الصعوبات التي واجهت الإدارة المدرسية خلال عملية التعليم عن بُعد هي مشكلات تتعلق بالبنية التحتية حيث جاءت بنسبة ٢٠,٥٩% ووجود مشكلات متعلقة بالتجهيزات داخل المدرسة مع عدم وجود جاهزية ذاتية للهيئة التعليمية للانتقال إلى التعليم عن بُعد.^(٢)

- أن المعوقات الفنية لرقمنة الأداء الإداري تحتل المرتبة الأولى وجاءت بنسبة ٦٨,٨٤% وتتمثل في عدم تفعيل الرقمنة بمديرية التربية والتعليم ويرجع ذلك لقلة الأجهزة الإلكترونية داخل المديرية وعدم توفر لوحات عرض إلكترونية للمستفيدين من خدمات المديرية سواء طلاب أو أولياء أمور، والمعوقات الإدارية والقانونية احتلت المرتبة الثانية وجاءت بنسبة ٦٨,١١% وتتمثل في عدم توفر تشريعات وقوانين تحمي نظم العمل على الرغم من التطور في الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل والقوانين المنظمة للعمل فالقوانين والتشريعات موجودة بصورة ضعيفة، والمعوقات البشرية احتلت المرتبة الثالثة وجاءت بنسبة ٦١,٧٥% وهذا يدل على عدم دراية ومعرفة العاملين بمديرية التربية والتعليم والمستفيدين بالخدمات التي تقدمها نظم العمل الإلكتروني مع نقص العناصر البشرية المؤهلة لتطبيق الرقمنة وكيفية تطبيقها على الرغم من توفر الإهتمام بتدريب العاملين على مجالات الحاسب الآلي والإنترنت، والمعوقات المادية احتلت المرتبة الرابعة وجاءت بنسبة ٥٩,٣٥% وهذا يدل على توفر ميزانية لدى الإدارة العليا لتطبيق الرقمنة ووجود حوافز للعاملين ولكن هناك تقاعس في العمل واللجوء للطرق السهلة التي لا تحتاج إلى مجهود في إنجازها.^(٣)

- أن هناك ضعف في تطبيق المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد لوسائل الاتصال الإلكترونية وقلة الإهتمام بالأساليب الحديثة والتقنيات التكنولوجية المتقدمة في المدرسة وضعف البنية التحتية للاتصالات في القرى البعيدة والمحرومة، وضعف البرامج التدريبية المقدمة لكل من المعلمين ومديري المدارس بهدف الاستجابة للمتغيرات الحديثة والتطور التكنولوجي لإحداث التنمية والتطوير.^(٤)

(١) عبد الجواد السيد بكر و محمد حسن عبد الفتاح حمد و رمضان محمد محمد السعودي، "تطوير مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء الإدارة الإلكترونية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد العشرون، العدد الثالث، ٢٠٢٠، ص ٤٧٣.

(٢) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، "واقع تطبيق التعليم عن بُعد خلال جائحة/نازلة كورونا في المدارس المصرية ومقترحات تطويره"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٦٥.

(٣) راندا محمد عبد السلام، "آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالبردة، جامعة جنوب الوادي، العدد الأول، السنة الثالثة، يناير ٢٠٢٠، ص ١٧٢ - ١٧٤.

(٤) أسماء سعد عبدالله عبدالعال، "رؤية مقترحة لعلاج بعض مشكلات التعليم الابتدائي في محافظة الوادي الجديد في ضوء بعض متغيرات القرن الحادي والعشرين". رسالة ماجستير، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني والثلاثون، يناير ٢٠٢٠، ص ٢٠.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبد الله عبد التواب /د/حنان صلاح الدين الحلوانى /أ/ايمن زكريا ميخائيل حمور

أن كفايات مديري المدارس الثانوية المعرفية والاجتماعية والأدائية لتفعيل الرقمنة في المدارس الثانوية في محافظة الفيوم جاءت بنسبة ٥٨% ويرجع ذلك إلى قلة توافر العاملين بإدارة المدرسة والذين على دراية بكفايات الاتصال الإداري الإلكتروني ونقص برامج إعداد مديري المدارس الثانوية في مجال الاتصال الإداري الإلكتروني وعدم توفر خطة من خلال الوزارة لتنمية الكفايات اللازمة لتطبيق الرقمنة.^(١)

- أن هناك معوقات لتطبيق الرقمنة ترجع إلى ضعف الخلفية التكنولوجية لغالبية العاملين لهذه التطبيقات وأهمية دورها في الاتصال، والاعتماد على المكاتب والتعليمات الورقية في إدارة التعليم.^(٢)

المشكلات التي تواجه عملية الرقمنة في الإدارات التعليمية: وبعرض تجربة مصر في الرقمنة ظهر على السطح المشكلات التالية:

١- **ضعف البنية التحتية:** وتتمثل في عدم وجود بنية تحتية أساسية في مديريات التربية والتعليم من معدات وشبكات اتصال حديثة، وعدم وجود جاهزية ذاتية للهيئة التعليمية للتحويل الرقمي، وعدم تفعيل الرقمنة بمديريات التربية والتعليم لقلة الأجهزة الرقمية داخل المديرية وعدم توفر لوحات عرض إلكترونية للمستفيدين من خدمات المديرية سواء طلاب أو أولياء أمور، وضعف البنية التحتية للاتصالات في القرى البعيدة والمحرومة، وضعف البنية التحتية اللازمة لإيجاد بيئة رقمية تسهل العمل المدرسي، ووجود مشكلات فنية خاصة بتشغيل وصيانة الأجهزة الرقمية، وضعف البنية التحتية الضرورية للمؤسسات التربوية لتنفيذ برامج التنمية المهنية والإدارية لمديري المدارس.

نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية: تتمثل في اعتمادهم على الأساليب التقليدية في العمل والروتين وقلة الدورات التدريبية الخاصة بتطبيق الرقمنة وقلة ربط الحوافز والترقيات بالتنمية المهنية وضعف الدافعية نحو التدريب على التقنيات الجديدة، وقلة وعى العاملين بالرقمنة وأهميتها وفوائدها وقلة الخبرة لديهم في التحويل الرقمي، وعدم دراية العاملين بمديريات التربية والتعليم والمستفيدين بالخدمات التي تقدمها نظم العمل الرقمي، وضعف البرامج التدريبية المقدمة لكل من المعلمين ومديري المدارس بهدف الاستجابة للمتغيرات الحديثة والتطور التكنولوجي لإحداث التنمية والتطوير، وقلة العاملين بإدارة المدرسة الذين لديهم كفايات الاتصال الإداري الرقمي.

(١) أحمد عيسى أحمد عبدالجواد الشيمي، "تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم"، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، الجزء الأول، المجلد الرابع عشر، يناير ٢٠٢٠، ص ٩٧.

(٢) أحمد حسين حمدي روى، "توظيف بعض تطبيقات شبكات التواصل الاجتماعي التعليمية في إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الثالث، العدد الثالث عشر، ٢٠١٩، ص ٢٤.

رقمنة الإدارة التعليمية في خبرات بعض الدول:

أولاً رقمنة الإدارة التعليمية في الصين: خبرة الصين في مواجهة مشكلات الرقمنة تتمثل في التالي:

١- مشكلة ضعف البنية التحتية: خبرة الصين في التغلب على مشكلة ضعف البنية التحتية تتمثل في التالي:

- قامت الحكومات المركزية والمحلية في الصين بتجهيز الفصول الدراسية بمختبرات الكمبيوتر الأساسية والأقمار الصناعية والمعدات وأجهزة العرض وأجهزة البث على الأقراص المدمجة وذلك في ضوء برنامج التنمية "٢٠١٠-٢٠٢٠".^(١)

- جهود للحكومة في القضاء على الفقر وسد الفجوة الرقمية مثل قرى تاوباو حيث تم التوسع الرقمي بنجاح في البنية التحتية وتعزيز المهارات الرقمية للمواطنين إضافة قيمة للاقتصاد، فالحكومة الصينية لا تهدف فقط إلى تعليم المهارات الرقمية لمواطنيها ولكن أيضاً توضح كيفية القيام بذلك لتطوير منتجات وخدمات جديدة لمساعدة المجتمعات المحلية على النمو، بالإضافة إلى انتشار أجهزة المحمول المزودة بتكنولوجيا الإنترنت ساهمت في إحداث طفرة في منصات الاقتصاد التشاركي مثل الخدمات عبر الهاتف.^(٢)

- و قامت الحكومة الصينية ببناء منصات خاصة بالمنطقة مثل منصة الإنترنت الصناعي في شنغاي ويكين وسيتشوان، كما تعمل حكومات المقاطعات والبلديات على تطوير خطط تنفيذية لدعم تطوير المنصات وعروض تطبيق المنصات وتستجيب الشركات لخطط الحكومة المركزية والمحلية الخاصة بالرقمنة وإنشاء المنصة بتخصيص إستراتيجيات المنصة الخاصة بهم لمناطق ومدن محددة، وتم عمل منصات فرعية وهي الأساس للإنترنت وتهدف إلى تسهيل الإدارة والرقابة الصناعية للحكومة المحلية.^(٣)

- هناك جهود للسياسة العامة للدولة لتوفير الإنترنت ومعدات التعلم عن بُعد وذلك لضمان وصول التعلم لجميع الأطفال وبنفس جودة الموارد التعليمية حيث عملت الحكومات على جميع المستويات والشركات والمنظمات الاجتماعية والقوى الأخرى معاً لإلغاء حظر شبكات النطاق العريض وتعميم الإنترنت عبر الهاتف المحمول بطريقة شاملة وتثبيت الشبكات للمناطق الفقيرة والمناطق الريفية النائية وتوفير الإنترنت مجاناً.^(٤)

- قامت الصين بمبادرة وطنية أولى للمدينة الرقمية في عام ٢٠٠٦ وكان الهدف الرئيسي منها

(1) You Qun Ren, Xudong Zheng & Guangtao Xu, "the innovative influence of technologies on education in china: ongoing and outlook", **Springer**, 2016, p.3.

(2) Shenglin Ben & Others, "Digital infrastructure: overcoming the digital divide in China and the European union", **G20 IN Sights**, November 2017, p.p.6-10.

(3) Rebecca Arcesati & Others, "China's digital platform economy: assessing development towards industry 4.0", **Merics report**, June 2020, p.p.34-35.

(4) Eryong Xue & Others, "China's education response to COVID-19: a perspective of policy analysis", **Educational philosophy and theory**, 2021, p.p.11-12.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبد الله عبد التواب /د/حنان صلاح الدين الحلوانى /أ/ايمن زكريا ميخائيل حمور

- هو إنشاء البنية التحتية الرقمية الوطنية أو إطار العمل الجغرافي المكانى الوطنى على مدار الاثنى عشر عام الماضىة واستفادت ٥١١ مدينة من هذه المبادرة الوطنية مما يدعم تخطيط المدن وإدارتها وعملياتها وتحسين الخدمات العامة وكفاءة الحوكمة والحفاظ على الموارد، وتم إنشاء منصة سحابية لمعلومات الزمان والمكان تخدم الجمهور والمؤسسات الحكومية مما سمح لمختلف الإدارات الحكومية باستخدام البيانات المكانية بشكل معقول وفعال لتنفيذ أعمال الإدارة الحضارية ورقمنة العمل بها.^(١)
- ٢- **نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية:** خبرة الصين فى التغلب على مشكلة نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية تتمثل فى التالى:
- حيث قدمت الشركات موارد للدورات التدريبية عالية الجودة وخدمات الدعم الفنى مجاناً وخاصة أثناء جائحة كورونا، كما شاركت الحكومة المركزية فى توفير الدعم البرمجي للمعلمين ودعم شامل للتدريب عبر الإنترنت لمساعدة الطلاب المعلمين على التكيف مع بيئة التدريس الجديدة واكتساب مهارات التدريس عبر الإنترنت.^(٢)
- مشروع المدينة الرقمية فى الصين ساهم فى تدريب الموظفين وتوظيف المواهب، فالمشروع حدد برنامج لتدريب وتوظيف المواهب اللازمة لتشغيل وصيانة النظام بعد اكتمال المشروع و تدريب المهنيين والمواهب الإدارية.^(٣)
- قامت الصين بالمبادرة الوطنية لسد الفجوة بين المدارس الريفية والحضرية والتي ساعدت المعلمين الريفيين بشكل فعال على الاستفادة من المعدات والموارد التي لم يكن الكثيرون يتمتعون بفوائدها ومزاياها والحصول على التدريب الكافي.^(٤)
- ثانياً رقمنة الإدارة التعليمية فى ماليزيا:** خبرة ماليزيا فى مواجهة مشكلات الرقمنة تتمثل فى التالى:
- ١- **مشكلة ضعف البنية التحتية:** خبرة ماليزيا فى التغلب على مشكلة ضعف البنية التحتية تتمثل فى التالى:

(1)Huini Wang, Ming Zhang & Ming Zhong, "Opportunities and challenges for the construction of smart city geo-spatial framework; in a small urban area in central China", **MDPI**, vol.2, issue2, 18 June 2019, p.p.1-5.

(2)Eryong Xue & Others, "China's education response to COVID-19: a perspective of policy analysis", **op.cit.**, p.p.3-4.

(3) Huini Wang, Ming Zhang & Ming Zhong, "Opportunities and challenges for the construction of smart city geo-spatial framework; in a small urban area in central China", **op.cit.**, p.p.4-6.

(4) Nirupam Bajpai, John Biberman & Yip yingxin Ye, "ICT for education: lessons from china", **Center for sustainable development**, 22 October, 2019, p.8.

- ساعد استخدام الأجهزة المحمولة وتكاملها في ماليزيا مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة لأداء المهام والتواصل وتحسين جودة أصول التدريس.^(١)
- كما قامت الحكومة الماليزية بإصدار تطبيقات رقمية مثل The doctor call وذلك عام ٢٠١٦ وتم تحسينه في ٢٠٢٠ لدمج التعاون بين القطاعين العام والخاص في مجال الرعاية الصحية وتقديم المشورة المجانية للمواطنين الماليزيين، وتطبيق Gerak Malaysia في الهواتف الذكية لمعالجة مشكلات COVID-19 و الذي تم إطلاقه في ١٧ أبريل ٢٠٢٠ لاحتواء انتشار الوباء، وتطبيق My Sejahtera تم إطلاقه في ٢١ أبريل ٢٠٢٠ لتقديم المعلومات الصحية حول COVID-19، وتطبيق My Trace لتقاضي الموجة الثانية من الانتشار، فهذه التطبيقات الرقمية ساعدت الحكومة الماليزية في إدارة الوباء بشكل فعال.^(٢)
- بذلت الحكومة الماليزية جهودًا متضافرة لتحفيز التحول الرقمي حيث تم تكليف شركة ماليزيا للاقتصاد الرقمي (The Malaysia Digital Economy Corporation) MDEC بقيادة المحور الرقمي الماليزي والعديد من برامج ريادة الأعمال التكنولوجية لجذب الشركات الناشئة المحلية والعالمية.^(٣)
- وجود شبكات Wi-Fi في المؤسسات التعليمية مما يسر وساعد في توفر الأجهزة والوسائل الرقمية الشخصية والأجهزة اللوحية واستخدامها في التعلم.^(٤)
- خصصت ماليزيا ١٢.١ مليون دولار أمريكي لترقية شبكة الأبحاث والبنية التحتية الماليزية من ٥ ميجابت في الثانية إلى ١٠ جيجابت في الثانية، وخصصت ١٠.٢ مليون دولار أمريكي لتحديث شبكتها وهي مبادرة JENDELA الرقمية الوطنية والتي توفر للمدارس اتصالاً أفضل من أجل تجربة تعليمية محسنة عبر الإنترنت.^(٥)
- ١- **نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية:** خبرة ماليزيا في التغلب على مشكلة نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية تتمثل في التالي:
- فهناك حاجة ملحة للموظفين لاكتساب المهارات الرقمية والبقاء في العالم الرقمي فأنشأت الحكومة الماليزية منصات رقمية للتشاور العام بشأن السياسات مما يتيح المشاركة في صنع السياسة في مجالات متنوعة كالتعليم والصحة.^(٦)

(1) Mohd Norakmar Omar & Siti Noor Ismail, "mobile technology integration in the 2020s: the impact of technology leadership in the Malaysian context", **universal journal of education research**, March 28, 2020, p.p.1876-1881.

(2) Mohd Firdaus Bin Mohd Arif & Goh Choo Ta, "covid-19 pandemic management: A review of the digitalisation leap in Malaysia", **Sustainability**, 2 June 2022, p.p.10-11.

(3) Punithaa Kylasapathy, Tngboon Hwa & Ahmad Haris Mohd Zukki, "unlocking Malaysia's digital future: opportunities, challenges and policy responses", **Bank Negara Malaysia**, March 2018, p.6.

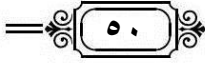
(4) Phaik Kin Cheah & Ahmed Murad Merican, "education policy: a case study of digitizing education in Malaysia", **procedia social and behavioral science**, December 2021, p.1717.

(5) Malaysia Digital Economy, international trade administration, 2021, available on: www.trade.gov.

(6) Malaysia Digital Economy Corporation (MDEC), "the next step in Malaysia's digital transformation", **the edge Malaysia's Weekly**, 2 November, 2020, p.35.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبدالله عبدالتواب د/حنان صلاح الدين الحلواني أ/ايمن زكريا ميخائيل حمور



- والافتقار إلى المهارات الرقمية التي تؤدي إلى بطالة الشباب دفع الحكومة الماليزية أن تتعاون مع مؤسسات أخرى للتغلب على هذه المشكلة من خلال تنظيم برنامج إعادة تشكيل المهارات مرة أخرى حيث أن التكنولوجيا الرقمية ستعيد تشكيل نماذج الأعمال والتنظيم.⁽¹⁾
- قامت ماليزيا بتدريب الموظفين المسؤولين عن التعليم في المناطق الإدارية على تحليل البيانات المدرسية وتشخيص المشكلات الكامنة وتصميم أشكال مختلفة من الدعم للمدارس.⁽²⁾
أوجه التشابه والاختلاف بين خبرة كل من الصين وماليزيا في مواجهة مشكلات رقمنة الإدارة:

في هذه الخطوة سيتم عقد تحليل مقارن بين كل من الصين وماليزيا في مواجهتهم لمشكلات رقمنة الإدارة وذلك من خلال التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في ضوء التحليل الثقافي لكل دولة من دول المقارنة.
أولاً مشكلة ضعف البنية التحتية:
أوجه التشابه:

تتشابه كل من الصين وماليزيا في مواجهة مشكلة ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة وفي الطرق التي اتبعوها لحل تلك المشكلة نظراً للتعدد الثقافي واللغوي والديني ولمركزية الإدارة في دول المقارنة.

ففي الصين، نجد أنها قامت بمبادرات وطنية لدمج الرقمنة في التعليم من خلال مشروع التعليم عن بُعد MDEP كأداة لتحقيق العدالة والمساواة بين المناطق الحضرية والريفية في توفير البنية التحتية للرقمنة فيها، وقامت بإنشاء نظام حديث لإدارة التعليم من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة والرقمنة، وقامت ببناء منصات رقمية لتوفير الإنترنت بالتعاون بين الحكومات لتسهيل الإدارة والرقابة.⁽³⁾

وفي ماليزيا، قامت الحكومة بمشروع BestariNet لضمان وصول البنية التحتية للرقمنة لجميع المناطق والعمل على سد الفجوة بين المدارس الريفية والحضرية وتوصيل الإنترنت عالي السرعة.⁽⁴⁾ وأنشأت ماليزيا نظام إدارة جديد للمدرسة SMS من قبل تكنولوجيا التعليم ووزارة التربية والتعليم والهدف منه إدارة المعلومات في جميع المدارس وإنشاء قاعدة بيانات مركزية، كما وفرت ماليزيا الإنترنت في المؤسسات التعليمية لتحقيق اتصال فعال.⁽⁵⁾

(1)Yin Xia Loh &Others,"the factors and challenges affecting digital economy in Malaysia", **Combines**, vol.1,no.1,February 2021,p.1847.

(2) التقرير العالمي لرصد التعليم، **المساهمة في مجال التعليم**، بواسطة UNESCO، ٢٠١٨، ص ٩.

(3)Nirupam Bajpai,John Biberan &Yip yingxin Ye,"ICT for education: lessons from china", **op.cit.**,p.7.

(4)Habibah Ab N.Asiah Razak, Steven Eric Krauss Jalil &Nor Aniza Ahmad,"successful implementation of information and communication technology integration in Malaysian public schools:an activity systems analysis approach", **op.cit.**,p.18.

(5)Leong Mei Wei & Others,"relationship between teacher ICT and teacher acceptance and use of school management system (SMS)", **op.cit.**, p.37.

يتضح مما سبق أن هناك تقارب بين دول المقارنة الصين وماليزيا في الأساليب التي تم انتهاجها في مواجهة مشكلة ضعف البنية التحتية اللازمة للرقمنة ويرجع ذلك إلى تعدد وتنوع الثقافات والأعراف والديانات واللغات الموجود في دول المقارنة والتشابه في مركزية الإدارة مما جعل ذلك سبيل لتحقيق العدالة والمساواة في نشر الرقمنة على مستوى الدولة دون تمييز بين منطقة دون أخرى أو بين فئة دون أخرى مما يسهم ذلك في تحقيق الاستقرار في تلك المجتمعات.

أوجه الاختلاف:

تختلف الصين عن ماليزيا في أن لديها فكر برامجاتي وظيفي يهتم بقضايا التحديث والتطوير والتجارة والاستثمار بشكل كبير.^(١) أي أنها ركزت على التنمية مما ساعد ذلك في أن يصبح لدى الصين اقتصاد قوي لامتلاكها قوى عاملة وفيرة ساهمت في تحقيق تقدمها ولديها الثروات الطبيعية كالأنهار والغابات والثروات المعدنية، فالعامل الاقتصادي الضخم للصين ميزها عن غيرها في امتلاكها شبكات الإنترنت الخاصة الوطنية المستقلة كشبكة الجيل الخامس G5 للشبكات الخلوية ذات النطاق الواسع في مجال الاتصالات، مما جعل لدى الصين بنية تحتية كبيرة للرقمنة.^(٢)

وتختلف ماليزيا عن الصين في أن لديها فكر رأسمالي يقوم على تحقيق الاستفادة والمنفعة للمواطنين ويسهم في تصييق الفجوة بين الطبقات (الغنية والفقيرة) وتحقيق العدالة والتوازن بين الطبقات بما يساهم في بناء كيان الدولة وتحقيق التنمية، فذلك الفكر كان له دور في توفير البنية التحتية للدولة من خلال الاستفادة من الشركات والمؤسسات الأخرى والأغنياء في مشاركتهم لبناء البنية التحتية اللازمة للرقمنة.^(٣)

وعلى الرغم من الاختلاف في الأيديولوجية بين دول المقارنة إلا أنها لم تكن عائق أمام تطبيق الرقمنة وحل مشكلة البنية التحتية.

ثانياً مشكلة نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية:

أوجه التشابه:

تتشابه كل من الصين وماليزيا في مواجهة مشكلة نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية من خلال توفير برامج التدريب للعاملين والمعلمين في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك نتيجة التعدد والتنوع الثقافي والديني واللغوي ومركزية الإدارة الموجود في دول المقارنة. ففي الصين، نجد أنها قامت بمبادرات وطنية لسد الفجوة بين المدارس من خلال منح المعلمين والعاملين فرص الاستفادة من المعدات والموارد الرقمية والحصول على التدريب الكافي للتحويل الرقمي في أداء العمل.^(٤) وقامت وزارة التربية والتعليم الصينية بخطة زمنية لتوفير

(١) رافع على المدني، الدبلوماسية الناعمة في السياسة الصينية تجاه أفريقيا العلاقات الصينية السودانية نموذجاً ٢٠٠-٢٠١٠، مرجع سابق، ص ١٦٩-١٧٠.

(٢) فراس جمال شاكر محمود، الحروب المعلوماتية..في المجال الأمني والعسكري أمريكا والصين، العربى للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠، ص ص ١٧٣-١٨٢.

(٣) محمد محاسني، ترجمة: عمر الرفاعي، خطابات محاضير محمد، مرجع سابق، ص ص ١٥٤-١٥٩.

(٤) Nirupam Bajpai, John Biberian & Yip yingxin Ye, "ICT for education: lessons from china", op.cit., p.8.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبد الله عبد التواب /د/حنان صلاح الدين الحلوانى /أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

الدورات التدريبية الرقمية عبر الإنترنت والمنصات لجميع العاملين، وشاركت الحكومة المركزية في الصين الشركات لتوفير موارد الدورات التدريبية لتحقيق التكيف مع البيئة الرقمية في العمل ولتنمية مهاراتهم.^(١)

وفي ماليزيا، قامت بتدريب الموظفين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل وتنمية مهارات العاملين بالتعاون مع مؤسسات أخرى لإعادة تشكيل المهارات بما يتناسب مع العالم الرقمي والمتطور ونفذت وزارة التربية والتعليم عدة إستراتيجيات لزيادة المعرفة والمهارات في مجال الرقمنة للمعلمين والعاملين لتطبيق الرقمنة في إدارة التعليم وذلك في ضوء خطة عمل ضمن مخطط التعليم الماليزي.^(٢)

يتضح مما سبق أن هناك تشابه بين دول المقارنة الصين وماليزيا في الخطوات التي قامت بها لمواجهة مشكلة نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية، ويرجع ذلك إلى التشابه في التعدد الثقافي والعرقى والديني واللغوي ومركزية الإدارة لدى دول المقارنة مما حقق المساواة والعدالة في توزيع الإمكانيات لتدريب جميع العاملين والإداريين في جميع المناطق والمؤسسات التعليمية وفق إستراتيجيات زمنية، وحقق التناغم والاستقرار .

أوجه الاختلاف:

تختلف الصين عن ماليزيا في أن لديها عدد كبير من السكان ويمثل قوة عاملة هائلة ساعدت في نهضتها وتحقيق طفرة اقتصادية ورفع مستوى الدخل وتحقيق الاكتفاء الذاتي لها، حيث أن نصيب الفرد في الصين من الناتج المحلي الإجمالي بلغ ١٢٥٥٦.٣٠ دولار أمريكي وفق مؤشر عام ٢٠٢١م.^(٣) مما يؤكد على قدرة الصين وامتلاكها المقومات اللازمة لتدريب العاملين في جميع المؤسسات وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع تطورات العصر الرقمي وبما يحقق المنفعة.

تختلف ماليزيا عن الصين في أنها دولة صغيرة الحجم والسكان مما جعلها مختلفة ولكن لديها اقتصاد كبير حيث أنها قوة صناعية كبيرة وتمتلك قوة عاملة ماهرة، ولكن بلغ نصيب الفرد في ماليزيا من الناتج المحلي الإجمالي في ماليزيا ١١١٠٩.٣٠ دولار أمريكي وفق مؤشر عام ٢٠٢١م، مما يظهر ذلك الاختلاف في القدرة والإمكانيات لتدريب العاملين لتطبيق الرقمنة في أداء الأعمال.^(٤)

(1)Eryong Xue & Others, "China's education response to COVID-19: a perspective of policy analysis", **op.cit.**, p.p.3-4.

(2)Yin Xia Loh &Others,"the factors and challenges affecting digital economy in Malaysia", **Combines**, vol.1,no.1,February 2021,p.1847.

(٣) البنك الدولي، مؤشرات البنك الدولي، متاح على الرابط: www.data.albankaldawli.org/indicator

(٤) البنك الدولي، مؤشرات البنك الدولي، متاح على الرابط: www.data.albankaldawli.org/indicator

وعلى الرغم من الاختلاف بين دول المقارنة في الإمكانيات الاقتصادية والمادية حيث أن اقتصاد الصين مرتفع عن ماليزيا إلا أن كل منهما استطاع مواجهة مشكلة نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية لتطبيق وتفعيل الرقمنة بما يتناسب مع دخلها وإمكاناتها، واستطاعت تدريب العاملين والمعلمين وفق إستراتيجيات وطنية مستمرة لجميع العاملين .

التصور المقترح لتفعيل رقمنة الأداء الإداري في التعليم المصري: فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور من أن الرقمنة هي الأساس في تحقيق التطور والتقدم لمؤسسات إدارة التعليم قبل الجامعي لما لها من دور في تسريع وتيرة العمل ورفع مستوى الأداء الإداري لتلك المؤسسات بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي، فالرقمنة تسهم في سرعة الوصول للمعلومات وتبادلها مع توافر الدقة والحماية لها وبالتالي تسهيل عمل الإدارات التعليمية وتحسين أدائها وخدماتها بالاستعانة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة.

أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- السعي لتفعيل الرقمنة في الإدارات التعليمية.
- تحقيق الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة موارد المؤسسة.
- التخفيف من حدة البيروقراطية في العمل وتحقيق المرونة الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، وتحسين أداء المؤسسة.
- تمكين مدير المؤسسة من التحكم في إدارة العملية التعليمية، وإتاحة الفرصة له لمتابعة كل ما يحدث ويتعلق بالعملية التعليمية.
- التعرف على نقاط القوة والضعف للأداء اليومي للعمل مما يسهل عملية التقييم المستمر.
- دعم ومساندة جهود التطوير التعليمي من خلال إتخاذ القرارات الصائبة.
- رفع مستوى أداء الخدمات وتفاذي الازدواجية والأخطاء أثناء إنجاز الخدمات بالطرق التقليدية وسرعة وسرية وأمنية إنجاز المعاملات وتوفير الشفافية في الإجراءات.
- تقليص بعض المهام وظهور مهام جديدة في ضوء تطبيق الرقمنة، وتطوير الأنماط القيادية والإدارية مما تحقق المساواة والشفافية.

الإجراءات التي يمكن القيام بها لرقمنة الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي:

يمكن استخلاص أهم الإجراءات فيما يلي:

- القيام بمبادرات وطنية للتعليم عن بُعد لتحقيق جودة التعليم في المناطق الريفية ولمواجهة عقبات البنية التحتية وتحقيق المساواة بين المناطق الريفية والحضرية وذلك في ضوء مركزية إدارة التعليم.
- أن تبذل الحكومة المركزية والمحلية جهود لتوفير البنية التحتية اللازمة للرقمنة وذلك ضمن برامج لتنمية التعليم.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالتواب /د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

- العمل على إنشاء نظام حديث لإدارة التعليم والاستفادة من التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات التعليمية وتطوير البنية التحتية.
- عمل منصة خدمات وطنية لإدارة التعليم والموارد التعليمية وتوفير الإنترنت وبناء البنية التحتية اللازمة.
- أن تسعى الحومة المصرية إلى سد الفجوة الرقمية بين المناطق من خلال عمل برامج وطنية لتعليم المهارات الرقمية وكيفية القيام بذلك لتطوير خدمات ومنتجات جديدة تساعد في نمو المجتمع.
- أن تقوم الحكومة ببناء منصات للإنترنت وتشرك الشركات الخاصة في ذلك مما يسهل نشر الرقمنة في المدن.
- أن تتوسع الدولة المصرية في إنشاء الطرق السريعة اللازمة للتحويل الرقمي والتي تسهل الاتصال وتعمل على توصيل الخدمات للمستخدمين.
- أن تتوفر سياسة للدولة المصرية لتوفير الإنترنت وتعميمه وتوفير معدات التعلم عن بُعد لضمان وصول التعليم لجميع الأطفال وبنفس جودة الموارد التعليمية في المناطق الفقيرة والنائية مع السعي لتوفير الإنترنت مجاني.
- التحويل الرقمي للدولة بأكملها سوف يسهم في إنشاء البنية التحتية الرقمية الوطنية مما يدعم تخطيط وإدارة المدن وتحسين الخدمات العامة والحفاظ على الموارد وترشيدها.
- القيام بإنشاء منصات سحابية لمعلومات الزمان والمكان والتي تخدم الجمهور والمؤسسات مما يسهل عمل الإدارات الحكومية واستخدام البيانات بشكل فعال للقيام بمهامها.
- أن تطور الحكومة المصرية مدارسها بتطبيق مشروع المدارس الذكية من خلال توفير الأجهزة والمعدات والبرامج والإنترنت عالي السرعة.
- السعي للتحويل الرقمي لإدارات التعليم لتسهيل إدارة المعلومات في جميع المدارس على مستوى الجمهورية وإنشاء قواعد بيانات مركزية يمكن الوصول إليها من قبل المستخدمين.
- انتشار الأجهزة الرقمية المحمولة وتكاملها بالإنترنت يسهم في تسريع وتيرة الرقمنة وتحسين أداء المهام والاتصال وتحسين جودة التعليم وإدارته.
- مشاركة القطاع العام والخاص في إصدار التطبيقات الرقمية يسهم في التحويل الرقمي ويخفف من كثرة الأعباء التي تقع على عاتق الحكومة المصرية.
- تعميم شبكات Wi-fi في المؤسسات التعليمية سوف يسهم في رقمنة الإدارة وتحسين جودة العمل.
- عمل خطط لرقمنة نظام التعليم وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمدارس الحكومية بالمناطق الريفية والبعيدة.

توصيات:

- أن تضع وزارة التربية والتعليم المصرية خطط لتوفير البنية التحتية اللازمة لتفعيل الرقمنة في إدارات التعليم قبل الجامعي.
- أن توفر الوزارة برامج تدريبية للعاملين والإداريين والمعلمين لاكسابهم مهارات التحول الرقمي في العمل بما يتناسب مع تطورات العصر.
- ضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي والتشجيع لجميع العاملين لدفعهم إلى التحول الرقمي والتطور في أداء العمل.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالنواب د/حنان صلاح الدين الحلواني أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

المراجع:

- ١- أحمد جمعة سند محمود، "واقع توظيف التقنيات اللاسلكية بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الأول، العدد العاشر، ٢٠١٨.
- ٢- أحمد حسين حمدي روبي، "توظيف بعض تطبيقات شبكات التواصل الاجتماعي التعليمية في إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الثالث، العدد الثالث عشر، ٢٠١٩.
- ٣- احمد حسين عبد المعطى، هندسة التغيير بالتعليم الجامعي في العصر الرقمي، دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٨.
- ٤- أحمد عيسى أحمد عبدالجواد الشيمي، "تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم"، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، الجزء الأول، المجلد الرابع عشر، يناير ٢٠٢٠.
- ٥- أسماء سعد عبدالله عبدالعال، "رؤية مقترحة لعلاج بعض مشكلات التعليم الإبتدائي في محافظة الوادي الجديد في ضوء بعض متغيرات القرن الحادى والعشرين". رسالة ماجستير، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادى، العدد الثاني والثلاثون، يناير ٢٠٢٠.
- ٦- التقرير العالمي لرصد التعليم، المساءلة في مجال التعليم، بواسطة UNESCO، ٢٠١٨.
- ٧- الشيماء فاروق ديوان، "المناهج الدراسية في ظل التحول الرقمي والتنمية المستدامة وتحقيق رؤية ٢٠٣٠"، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد التاسع والأربعون، أكتوبر ٢٠٢٠.
- ٨- ايمان صالح عبد الفتاح ، " المنظمة الرقمية " ، مكتبات نت ، مجلد (١٤) ، عدد (٤) ، ٢٠١٣.
- ٩- رامى موسى الهبيل، "دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧.
- ١٠- رشيد مزلاح، رقمنة المخطوطات العربية ومتطلباتها القانونية - المادية - البشرية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثاني، ٢٠١٨.

- ١١- راندا محمد عبد السلام، "آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط"، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد الأول، السنة الثالثة، يناير ٢٠٢٠.
- ١٢- زينب مروش، "إتجاهات الطلبة نحو الرقمنة الإدارية - دراسة ميدانية على طلبة جامعة محمد بوضياف- المسيلة"، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ٢٠٢٠.
- ١٣- سليمة سعیدی وحجازى بلال وابتسام سعیدی، "دور تدفق العمليات ومخططاته في إتخاذ قرارات الرقمنة بالمكتبات الجامعية"، *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، المجلد الثاني والخمسون، العدد الرابع، ٢٠١٧.
- ١٤- شيماء منير عبدالحميد العلقامى، "المتطلبات الرقمية اللازمة لتطوير معلمات رياض الأطفال فى نظام التعليم المصرى المطور 2.0 فى ضوء بعض الخبرات العالمية"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد الثامن والثمانون، أغسطس ٢٠٢١.
- ١٥- صبرى عبد الموجود ابراهيم وناجى شنودة نخلة ، *الإدارة التعليمية : مفهومها . أسسها . مشكلاتها* ، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد (١٦) ، عدد (٢) ، ١٩٨٣.
- ١٦- صلاح الدين عبد العزيز غنيم، "واقع تطبيق التعليم عن بُعد خلال جائحة/نازلة كورونا في المدارس المصرية و مقترحات تطويره"، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٢٠.
- ١٧- عبد الجواد السيد بكر و محمد حسن عبد الفتاح حمد و رمضان محمد محمد السعودى، "تطوير مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء الإدارة الإلكترونية"، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد العشرون، العدد الثالث، ٢٠٢٠.
- ١٨- عبدالرحمن عطيه متولى محمد و حشمت عبدالحكم محمدين فراج و أحمد عبدالفتاح حمدى الهنداوى، "متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الثاني، العدد(١٩٠)، أبريل ٢٠٢١.
- ١٩- عبدالله محمد حسن، "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر"، *رسالة ماجستير*، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد التاسع والأربعون، ديسمبر ٢٠٢١.

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالنواب د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

٢٠- عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، القاهرة، عالم المكتبات والمعلومات المعاصرة (الدار المصرية اللبنانية)، ٢٠٠٦.

٢١- محمد إبراهيم عطوة مجاهد، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية وسبل التغلب عليها"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد الرابع، العدد الأول، سبتمبر ٢٠١٦.

٢٢- محمد أحمد سالم السيد، "آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الثاني، العدد الرابع عشر، يناير ٢٠٢٠.

٢٣- محمد زكريا أحمد مرسى، "الإدارة الإلكترونية كآلية في التخطيط للتخفيف من الأعباء الوظيفية للعاملين بالتربية و التعليم بأسبوط"، رسالة ماجستير، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، دراسات و بحوث تطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، المجلد الأول، العدد الثالث عشر، مارس ٢٠٢١.

٢٤- محمد محمد احمد باغة ، " التحول الرقمي من عصر السركى إلى عصر الرقمنة " ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، عدد (١٦٦) ، ٢٠١٩ .

٢٥- محمود إبراهيم خاطر محمد، "الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتحقيق الجودة والتميز لمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر"، رسالة ماجستير، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد الثانى عشر، يوليو ٢٠٢٢.

٢٦- مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة ، ٢٠١٦ .

٢٧- مريم شوقى عبدالرحمن تره وأميرة أحمد ربيع، "أزمة جائحة كوفيد١٩ والتوسع في التعليم الإلكتروني في مصر"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومى للبحوث غزة، المجلد الرابع، العدد الثامن والأربعون، ديسمبر ٢٠٢٠.

٢٨- مريم نادى صبحى عوض، "بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء الثانى، العدد الثانى عشر، ٢٠١٩.

- ٢٩- منة الله محمد لطفي محمود أبولبهان ومروة محمود إبراهيم الخولاني، " تعزيز الكفاءات الرقمية لدى معلمى مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط في ضوء التحول الرقمي للتعليم: تصور مقترح"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد التاسع والتسعون، يوليو ٢٠٢٢.
- ٣٠- موسى بنت مشرف بنت صبر البقعاوى، " دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد الثالث، العدد الرابع والعشرون، أكتوبر ٢٠١٩.
- ٣١- نجلاء احمد يس، *الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية*، القاهرة، العربى للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- ٣٢- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية، موقع الوزارة، متاح على الرابط: <https://www.mcit.gov.eg>

تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول
"دراسة مقارنة".

أ.د/ عبد التواب عبداللاه عبدالتواب د/حنان صلاح الدين الحلوانى أ/ايمان زكريا ميخائيل حمور

- 34- Eryong Xue & Others, "China's education response to COVID-19: a perspective of policy analysis", **Educational philosophy and theory**, 2021.
- 35- Huini Wang, Ming Zhang & Ming Zhong, "Opportunities and challenges for the construction of a smart city geo-spatial framework; in a small urban area in central China", **MDPI**, vol.2, issue2, 18 June 2019.
- 36- Malaysia Digital Economy, international trade administration, 2021, available on: www.trade.gov.
- 37- Malaysia Digital Economy Corporation (MDEC), "the next step in Malaysia's digital transformation", **the edge Malaysia's Weekly**, 2 November, 2020.
- 38- Mohd Norakmar Omar & Siti Noor Ismail, "mobile technology integration in the 2020s: the impact of technology leadership in the Malaysian context", **universal journal of education research**, March 28, 2020.
- 39- Mohd Firdaus Bin Mohd Arif & Goh Choo Ta, "COVID-19 pandemic management: A review of the digitalisation leap in Malaysia", **Sustainability**, 2 June 2022.
- 40- Nirupam Bajpai, John Biberman & Yip yingxin Ye, "ICT for education: lessons from china", **Center for sustainable development**, 22 October, 2019.
- 41- Phaik Kin Cheah & Ahmed Murad Merican, "education policy: a case study of digitizing education in Malaysia", **procedia social and behavioral science**, December 2021.
- 42- Punithaa Kylasapathy, Tngboon Hwa & Ahmad Haris Mohd Zukki, "unlocking Malaysia's digital future: opportunities, challenges and policy responses", **Bank Negara Malaysia**, March 2018.
- 43- Rebecca Arcesati & Others, "China's digital platform economy: assessing development towards industry 4.0", **Merics report**, June 2020.
- 44- Shenglin Ben & Others, "Digital infrastructure: overcoming the digital divide in China and the European union", **G20 IN Sights**, November 2017.
- 45- You Qun Ren, Xudong Zheng & Guangtao Xu, "the innovative influence of technologies on education in china: ongoing and outlook", **Springer**, 2016.
- 46- Yin Xia Loh & Others, "the factors and challenges affecting digital economy in Malaysia", **Combines**, vol.1, no.1, February 2021.