

تحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي إعداد

غادة زكريا محمود

أ.د. يوسف عبد المعطي مصطفى أ.م. د. سميحة على مخلوف
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات أستاذ الإدارة التربوية وسياسات
التعليم كلية التربية المتفرغ جامعة التعليم المساعد - كلية التربية

د.سالي أحمد على صلاح الدين

مدرس تكنولوجيا التعليم - بكلية التربية النوعية
جامعة الفيوم

المستخلص

هدف البحث :إلى التعرف على الإطار النظري لكل من العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية ، ومتطلبات التحول الرقمي ومقترحات لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي وقد استخدم البحث المنهج الوصفي وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها :

ضعف وجود التحول الرقمي بالإدارات التعليمية ، ضرورة العمل على تدعيم البنية التحتية بالإدارات التعليمية ، ضرورة اكساب العاملين بالإدارات التعليمية مهارات التعامل مع تطبيقات الإدارة الرقمية وضرورة وجود نظم الكترونية متصلة بالانترنت لإدارة التحول الرقمي ، ضرورة وجود خطة لتحسين العمليات الإدارية في ضوء متطلبات التحول الرقمي الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، العمليات الإدارية

The aim of the research: to identify the theoretical framework for each of the administrative processes in educational departments and the requirements of digital transformation and procedures for improving administrative processes in educational departments in light of the requirements of digital transformation. The research used the descriptive approach and the research reached several results, the most important of which are:

The weakness of the existence of digital transformation in educational departments, the need for a strategic plan to improve administrative processes in light of the requirements of digital transformation, the need to work to strengthen the infrastructure in educational departments, the need for staff in educational departments to acquire skills to deal with digital management applications, the need for electronic systems connected to the Internet to manage digital transformation

Keywords: digital transformation, administrative operations

المقدمة :

تشهد المجتمعات المعاصرة تطورات متلاحقة في كافة المجالات حيث يعيش العالم ثورة معرفية وتكنولوجية تهدف للتطوير والتحسين لآداء المؤسسات وصولاً لمستوى متميز قادر على المنافسة العالمية ونظراً لأهمية التعليم لكونه من أهم أسباب تقدم الأمم وتطورها وانطلاقاً من أن تطور التعليم في أي مؤسسة يتوقف على أسلوب وكفاءة الإدارة القادرة على تحقيق التميز في الأداء من خلال استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة

يجب أن تعتمد على كافة المؤسسات على الأساليب الحديثة في الإدارة وتوظيف التكنولوجيا ومع ظهور الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي وجدت الحكومات في التحول الرقمي سبيلاً لتطوير الأداء لمؤسساتها وهو ما جعل الحكومات تهتم وبشكل كبير بتطبيق التحول الرقمي والإدارة الالكترونية وقد أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Fourm,2017,p2) مبادرة للتحول الرقمي DTI مشروع أطلقه العالم كجزء من المبادرات المنظمة بشأن تشكيل المستقبل إيماناً بأن التحول الرقمي لا يعني مجرد تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس شتى جوانب المؤسسات الإدارية حيث يهدف إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات رقمية تعتمد على نظم معلومات وتكنولوجية متطورة تساعد في دعم اتخاذ القرار الإداري

وتؤكد الكثير من الدراسات منها دراسة(نبيل سعد خليل :2014 :34)على أهمية الإدارة التعليمية وما يمكن أن يسببه سوء الأداء الإداري في هذا المستوى من أزمات بل يتخطى الأمر لتصبح مشكلة الإدارة من أسباب أزمة التعليم بكافة مستوياتها سواء إدارة مدرسية أو تعليمية.وتعبر تلك الأزمة عن نفسها في ثلاث أبعاد متصلة هي قصور الإدارات التعليمية عن مواكبة التطورات الحديثة في التعليم واتجاهات

سياسته، بعد هذه الإدارات عن مجرى تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم الإفادة منها في تطبيقات تساعد في التغلب على مشكلاتها. وتأكيدًا على ما تعانية الإدارة التعليمية من مشكلات ما أكده (بيومي ضحاوي 2014 : 8) من أن الإدارة التعليمية تعاني من تعقد الوظائف والعمليات الإدارية والفعاليات وكذلك تشابك العلاقات بين الأطراف على كافة المستويات الإدارية وكذلك مركزية العمل وعدم مشاركة العاملين والتنفيدين في العمليات الإدارية مثل التخطيط وأكد (محمد سلام 2020 : 22) أنه إذا أردنا الأرتقاء بالتعليم فيجب أن تحظى الإدارات التعليمية باهتمام متزايد عما قبل بهدف تحسين كفاءة المؤسسة التعليمية وتجويد مخرجاتها وتحقيق الجدوى التعليمية في المؤسسات التعليمية عن طريق الإدارة التعليمية

نجد أن التحول الرقمي كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يمكن أن يحقق ما تهدف إليه الإدارات من تحسين العمليات الإدارية وتحقيق التواصل الآني بين كافة المستويات الإدارية وتحقيق مشاركة العاملين في كافة العمليات الإدارية سواء التخطيط أو التوجيه أو القيادة وصولاً لمشاركتهم في اتخاذ القرار وقد دعم هذا الاحتياج توحه الدولة المصرية لتطبيق التحول الرقمي في كافة مؤسساتها لما لها من أهمية في القضاء على البيروقراطية ، وتراجع المؤسسات وتحقيق السرعة في أداء المهام الإدارية، ورفع معدلات الكفاءة والفاعلية وهو ما أكده (مدحت ابو النصر 2023، 54)

مشكلة البحث :

وانطلاقاً من تزايد الحاجة إلى التحول الرقمي في المؤسسات بإعتبارها اتجاهاً جديداً في الإدارة أصبح يسود العالم لإستثمار كافة التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة لتطوير نظم المعلومات و أعمال المؤسسات التعليمية

وتحويلها إلى مؤسسات الكترونية وكذلك المؤسسات التابعة لها لإنجاز الأعمال والمعاملات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة (بيومي ضحاوي: 2010،75) ومع ازدياد الحاجة للتحويل الرقمي اهتمت القيادة السياسية اهتمامًا كبيرًا بتطبيق الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي ويتضح ذلك من خلال القرارات التي أصدرها رئيس الجمهورية في الفترة منذ عام 1981 قراررئاسي رقم (637) بإنشاء مراكز معلومات وتوثيق في الأجهزة الإدارية للدولة والهيئات العامة وحتى قرار تشكيل مجلس التحول الرقمي 2022 والتي تظلها مجموعة من القرارات التي تدعم تطبيق التحول الرقمي حيث القراررئاسي رقم (501) لسنة 2017 بشأن انشاء المجلس الأعلى للتحويل الرقمي ليكون بمثابة الكيان الذي يضع سياسات التحول الرقمي بالمؤسسات والوزارات ويدير تنفيذ تلك السياسات وكذلك القرار (1146) لسنة 2018 بشأن استحداث تقسيمات جديدة في العمل بأجهزة الدولة للتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وكذلك القرار (511) لسنة 2022 بشأن تعديل تشكيل المجلس الأعلى للتحويل الرقمي وتحديد الاختصاصات والمهام وكذلك قرارات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قرار (87) لسنة 2019 بشأن تحديد واستحداث تقسيم تنظيمي لنظم المعلومات في الهيكل التنظيمي لأجهزة الدولة وقرارات وزارة التربية والتعليم التي تؤكد على حرص الوزارة على تطبيق القرارات الرئاسية وقرارات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والتي تؤكد على ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية بالدولة بما يتوافق ومقتضيات التحول الرقمي

ويتضح من القرارات السابقة مدى اهتمام الدولة و القيادة السياسية المتمثلة في رئاسة الجمهورية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة التربية والتعليم بالاستفادة من نظم المعلومات والتحول الرقمي في تفعيل وتحسين العمليات الإدارية والاهتمام بتوفير متطلبات التحول الرقمي وقد أكدت الدراسات على ضرورة تطبيق التحول الرقمي

وربط الإدارات التعليمية إلكترونياً والاستفادة من التكنولوجيا ونظم المعلومات حيث أكدت دراسة (المعهد القومي للبحوث التربوية 2018، 87) التي تضمنت عينة الدراسة عدة محافظات من بينها محافظة الفيوم مؤكدة على محدودية استخدام التكنولوجيا الإدارية وكذلك أكدت الدراسة على عدم استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية مع الإدارات التعليمية ولا المتابعة والرقابة، اقترحت الدراسة ضرورة ربط الإدارات إلكترونياً لتوفير المعلومات لمتخذي القرار والاهتمام بالبنية التكنولوجية وحسن توظيفها حيث لا يتعدى توظيفها 10% والتي تتمثل في محاولات لميكنة بعض الأقسام التي اقتصرت على قسم نظم المعلومات والمرتببات والأجور وأكدت دراسة (رضوى حسن 2022، 93) على ضعف مستوى التطبيق للتحويل الرقمي بالإدارات التعليمية وضرورة الاستفادة من التطبيقات الرقمية في تحسين مستوى الأداء للإدارات التعليمية ودراسة (محمد أبو النصر 2023 : 42) والتي أكدت على ضرورة التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية والفوائد التي يمكن أن يحققها التحول للإدارة الرقمية في كافة المجالات وفي الإدارة

وتأكيداً على ما سبق أكدت (لطيفة عبد الوهاب شعبان 2019، 76) أن الإدارات التعليمية في أشد الحاجة لتطبيق التحول الرقمي الذي يساعدها في تطوير الأداء الإداري وتحقيق جودة العمل الإداري في ظل المتغيرات المتلاحقة لتقضي على مشكلاتها الإدارية المتمثلة في الروتينية والتراجع وتدني مستوى الخدمة كما أكدت أهداف الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2014، 2030) على تحسين كفاءة التخطيط والمتابعة والتقييم وكذلك استحداث أنظمة للمتابعة وربطها إلكترونياً بالإدارات التعليمية والمديريات ونجد أن التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية سبباً لتحقيق ما تؤكد عليه أهداف الخطط الاستراتيجية

اسئلة البحث :**السؤال الرئيسي لمشكلة البحث كما يلي :****كيف يمكن تحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي ؟****ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :**

1. ما الأسس النظرية للعمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
2. ما الإطار النظري للتحول الرقمي بالإدارات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
3. ما متطلبات التحول الرقمي بالإدارات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
4. ما أهم المقترحات لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الوصول لآليات مقترحة لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي كهدف رئيسي للبحث وتندرج منه أهداف فرعية هي :

1. التعرف على الأسس النظرية للعمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة
2. التعرف على الإطار النظري للتحول الرقمي بالإدارات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

3. تحديد متطلبات التحول الرقمي بالإدارات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

4. التوصل إلى بعض مقترحات لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي

أهمية البحث :

الأهمية النظرية :

1. يأتي البحث مترامناً مع تأكيد المجتمع الدولي على ضرورة الاستعادة من نظم التكنولوجيا الفعالة والتأكيد على ضرورة التحول الرقمي في كافة المجالات بوجه عام ومجال الإدارة بشكل خاص وفي مجال التعليم وإدارته لما للمجال التعليمي من أهمية بالغة

2. ويقدم البحث التأسيس النظري لكل من التحول الرقمي و العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية

الأهمية التطبيقية :

1. أهمية التحول الرقمي لحل المشكلات الإدارية في المجالات المختلفة ، وكذلك الربط بين الأقسام المختلفة وجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة لتحقيق التواصل بين المستويات الإدارية والذي يسمح بتخطي الاستجابة المحكومة بالفاصل الزمني بين معلومات المستوى الأدنى وقرارات المستوى الأعلى

2. يمكن أن تعطى نتائج البحث القائمين على التربية والتعليم بمصرتصوراً عن الآليات المقترحة لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية على ضوء متطلبات التحول الرقمي

منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه في الكشف عن الأسس النظرية للعمليات الإدارية بالإدارات التعليمية وللتعرف على متطلبات التحول الرقمي للتوصل لآليات مقترحة لتحسين العمليات الإدارية على ضوء متطلبات التحول الرقمي

مصطلحات البحث :**مصطلح الإدارة التعليمية :**

وتعرف الإدارات التعليمية على أنها "إدارات عامة تتبع وزارة التربية والتعليم وتشرف على مدارس التعليم العام ومكلفة بمجموعة من المهام والمسؤوليات المحددة لها من قبل الوزارة" (قانون التعليم 139 لسنة 1981)

مصطلح التحول الرقمي :

ويرى (Rob Laurens 2022 :12) التحول الرقمي هو "اتجاه المجتمعات والمؤسسات والحكومات نحو الرقمية والأساليب الالكترونية في كافة خدماتها حتي تتكيف مع التطور السريع في عالم التقنية لضمان سرعة وسهولة أداء الاعمال" ويعرف أيضا على أنه "السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الاعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين واصحاب العلاقة" (حسين مصيلحي 2022: 15)

ويعرف البحث التحول الرقمي اجرائيًا على أنه التحول الذي يتضمن تحويل الأنشطة والعمليات الإدارية من الشكل التقليدي إلى الشكل الالكتروني الرقمي لأداء مهام العمليات الإدارية بما يسمح بالانتقال من اجراءات العمل التعاقبي إلى اجراءات العمل التزامني بكفاءة فاعلية بالإدارات التعليمية .

الدراسات السابقة :

1. (رضوة حسن 2022) متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

هدفت الدراسة إلى التوصل لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال عرض للأسس الفكرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، بإستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في إطارها الميداني على استبانة للتعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظريئة ممثلة من العاملين بالإدارات التعليمية من القادة ورؤساء الأقسام والإداريين بمحافظة الفيوم وأظهرت النتائج انخفاض تطبيق التحول الرقمي في الإدارات التعليمية ، وأشارت أيضا إلى انخفاض تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية ،وانتهت الدراسة بوضع مقترح لأهم متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

2. (حسين عبد الكريم محمد 2020) متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية بمصر هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمتطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية بمصر و رصد جهود الدولة المصرية للتحول الرقمي، و لتحقيق هذه الأهداف تم تحديد مفهوم التحول الرقمي، و أهمية التحول الرقمي، والوصول لأهم مؤشرات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، و بناء عليه تم رصد متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية، و رصد الجهود المصرية في التحول الرقمي

3. (دراسة هبة الشحات 2022) المتطلبات التعليمية للتحويل الرقمي بالمجتمع المصري التعليم الأساسي نموذجًا هدفت الدراسة الوقوف على المتطلبات التعليمية للتحويل الرقمي بالمجتمع المصري "التعليم الأساسي نموذجًا وتم استخدام المنهج الوصفي وأوصت الدراسة بضرورة تمكين التحويل الرقمي من عناصر المنظومة التعليمية الخاصة بالتعليم الأساسي نظرًا لأهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في حل المشكلات التعليمية والتخلي عن الطريقة القديمة البطيئة إلى الطريقة الآلية وتوصلت الدراسة لوضع آليات لتفعيل التحويل الرقمي في التعليم وآليات لتفعيل دور تكنولوجيا التعليم في التكيف مع التغيرات الحادثة

4. (دراسة محمد على 2016) الإدارة الإلكترونية بالإدارات التعليمية مدخل لترشيد الإنفاق التعليمي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات التعليمية بالشكل الذي يعظم المردود الاقتصادي من خلال التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودواعي تطبيقها في الإدارات التعليمية ومجالاتها في ترشيد الإنفاق التعليمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى وجود نظرة إيجابية من قبل أفراد القيادات حول جوانب ترشيد الإنفاق المتعددة كنتاج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وكذلك تحقيق الشفافية والقضاء على الفساد مع ضرورة إزالة العقبات التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية قبل البدء في التطبيق

الدراسات الأجنبية :

1. دراسة Jo`rayev 2023

هدفت الدراسة إلى تحديث نظام إدارة التعليم على مستوى البلديات على أساس استخدام أفكار "المناطق التعليمية" لإدارة التعليم ومفهوم الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي ، النهج المحلي لإدارة النظم التعليمية ، إدارة النظم الاجتماعية والاقتصادية

من خلال مفهوم "المدينة الذكية"، التعرف على جدوى تطبيق التحول الرقمي بالمقاطعات المحلية وتحديد مبررات التطبيق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق التحول الرقمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى وجود متطلبات لتطبيق التحول الرقمي حيث أكدت على ضرورة تطوير كفاءة نظام الإدارة من خلال تحسين الهياكل التنظيمية وتعديل المهام الخاصة بالعاملين لعدم تداخل الاختصاصات أو تضاربها وضرورة الابتعاد عن الشكل الأفقي للهيكل الخاص بالمؤسسة التعليمية والإدارة وتوصلت الدراسة أيضًا استخدام الأنظمة الإلكترونية المفتوحة للوصول لنمذجة المقاطعة إداريًا مع ضرورة الأخذ في الاعتبار قدرات المؤسسة ومتطلبات واحتياجات العاملين والطلاب وأولياء الأمور

2. (دراسة Sabine Kuhlman & Moritz Heuberger 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن للتحول نحو التحول في السلطات المحلية الألمانية معرفة تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على المواطنين والموظفين ومعرفة عقبات التطبيق للإدارة الإلكترونية ، ويقدمون تفسيرات ويكشفون عن العلاقات المتداخلة العامة بين التغييرات المؤسسية والتأثيرات وعوامل السياق للتحول الرقمي. واستندت الدراسة على مشروع بحثي عن التحول الرقمي في بعض المقاطعات والولايات وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين الأجيال المختلفة التي تتباين آرائهم بين موافق ورافض للتحول الرقمي عدم التوافق بين متطلبات الموظفين وتطلعاتهم فيما يخص التحول الرقمي وكذلك توصلت الدراسة لنتائج تفسيرية لبعض المشكلات حيث أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي يحتاج للموائمة بين المستويات الإدارية ودمج خبرات وتجارب الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية وكذلك وجود بعض القيود القانونية المتعلقة بالإجراءات الإدارية والبيروقراطية الكلاسيكية وأكدت أيضًا على ضرورة مراعاة الممارسين والمطبقين للتحول الرقمي

والإدارة الإلكترونية أن الرقمية الناجحة يجب أن تأخذ في الاعتبار ضرورة إيجابية التأثير على أنظمة وعمليات الإدارة

3. (دراسة Zahir Irani 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة الدروس المستفادة من تحليل حالات متعددة لتأثير الأنظمة القديمة على التحول الرقمي حيث استمرت الأنظمة القديمة في فرض تحديات كبيرة على جهود التحول الرقمي في الإدارة. وأكدت الدراسة على وجود مستويات من التعقيد تحول الأنظمة القديمة للوصول للتحول الرقمي ، كونها نظاماً قائماً بذاته ، وكونها جزءاً من نظام أكبر ، وعدم توافق البيانات ، كل منها يصور معايير وتحديات فريدة. ومع ذلك ، لا يُعرف سوى القليل جداً عن درجة تأثير هذه التعقيدات على تنفيذ جهود التحول الرقمي في الإدارة العامة لمعالجة هذه الفجوة ، أجريت الدراسة تحليلاً لأربع حالات من التحول الرقمي في ثلاثة مناطق أوروبية (مثل الدنمارك وهولندا والمملكة المتحدة). كشفت النتائج عن التعقيدات التي تشكل التحديات الرئيسية لقابلية التشغيل وتكامل الأنظمة ، وهما أمران أساسيان في أي مشروع للتحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك ، تم اعتبار الفهم الشامل للأنظمة التي سيتم تحويلها والسياسات التي تخدمها والإطار الأوسع للسلطة التي يتم تنفيذها فيه أمراً أساسياً للنجاح في جهود التحول الرقمي.

4. (2017) نموذج نظام المعلومات (ديلون ميلكن) لتبني نظام إدارة السجلات الإلكترونية في مؤسسات التعليم المهني العليا في اليمن

هدفت الدراسة إلى التركيز على فحص نظام إدارة السجلات الإلكترونية في مؤسسات التعليم المهني العليا في اليمن وتوضيح متطلبات تطبيق النموذج وكذلك التوصل إلى العوامل الحاسمة التي تؤثر على اعتماد نظام إدارة السجلات الإلكترونية في مؤسسات التعليم . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة عينة

لجمع البيانات من 360 المبحوثين . وتوصلت الدراسة إلى أن جودة النظام وجودة المعلومات، وجودة الخدمة لها علاقة كبيرة بتبني نظام إدارة السجلات الإلكترونية حيث أن ما أحدثته التكنولوجيا من تغيير أدى إلى تحول طبيعة التعامل مع السجلات وخصوصًا في الدول النامية وأن استخدام إدارة السجلات الإلكترونية يوفر الإستراتيجية الإدارية المناسبة التي تضمن للسجلات الإلكترونية الثقة وعدم الإفتقار إلى النزاهة بما يؤكد أن نظام إدارة السجلات الإلكترونية يلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات .

التعقيب على الدراسات السابقة :

تشابهت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في المنهج حيث أن الدراسات استخدمت المنهج الوصفي ويتباين البحث الحالي عن الدراسات السابقة في هدف البحث الحالي الذي يركز على تحسين العمليات الإدارية بوصفها جوهر عملية الإدارة بالإدارات التعليمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

وأوجه الاستفادة من الأبحاث السابقة :

1. بيان مدى أهمية الدراسة ومدى توافقها مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية المعاصرة للمجتمع الدولي

2. مساعدة الباحثة في الوصول للدراسة النظرية والوقوف على واقع التحول الرقمي بالإدارات التعليمية وكذلك أهداف التحول الرقمي ومتطلبات التطبيق ومعوقات التطبيق

3. الاستفادة من نتائج كافة الأبحاث والبناء على ما تم الوصول إليه من نتائج

محاوِر البحث :

تسير اجراءات البحث وفق المحاور التالية :

المحور الأول :عرض الإطار الفكري العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية

المحور الثاني : عرض الإطار الفكري للتحويل الرقمي ومتطلبات تطبيقه بالإدارات التعليمية

المحور الثالث : عرض مقترحات تحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحويل الرقمي

وفيما يلي سيتم عرض محاور البحث وفق الترتيب السابق ذكره

الأطار النظري للبحث :

المحور الأول : عرض الإطار الفكري للعمليات الإدارية بالإدارات التعليمية تمثل العمليات الإدارية النشاط الرئيسي للإداريين في أى مؤسسة وتتكون العمليات الإدارية من اربعة عمليات أساسية (التخطيط – التنظيم – المتابعة والرقابة)
أولاً: عملية التخطيط

ويعد التخطيط من أهم العمليات الإدارية ويمكن تعريف التخطيط التقليدي على أنه "المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله في المستقبل حيث اعتماد وتحليل البيانات والتقارير الواردة وصياغتها على هيئة خطط من خلال الخبراء والمديرين وتنفيذها من خلال العاملين"(محمد العجمي 2015 ص 65)

ولا يختلف التخطيط الإلكتروني كثيرًا عن التخطيط التقليدي حيث ينصب كلاً منهما على تحديد الأهداف والآليات والممارسات ويقصد بالتخطيط الإلكتروني تحديد ما يراد عمله أنيًّا ومستقبلاً بالاعتماد على التدفق المعلوماتي من داخل المؤسسة وخارجها من خلال التعاون المشترك بين العاملين بالمنظمة في القمة والقاعدة والاستفادة من الشبكات الالكترونية لمواجهة متطلبات العمل المتغيرة وحاجات المستفيدين المحتملة وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنيه وقصيرة الأمد لتحقيق أهداف المؤسسة (أحمد غنيم 2023، 53)

ومع ازدياد التنافسية والابتكارات المتلاحقة والمعطيات الجديدة أصبح التخطيط

التقليدي غير قادر على مواكبة واستيعاب المتغيرات المتلاحقة والذي تمكن من تحقيقه التخطيط الإلكتروني وهو أكد عليه (الاسناوي 2020، 47) الفروق الجوهرية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني في ظل التحول الرقمي :

إن الاختلاف بين المفهوم التقليدي والتخطيط الإلكتروني يكمن في النقاط الآتية : (أحمد الحيت 2015، 55) وكذلك (محمد عزب 2016، 76):

1. طبيعة الأهداف :حيث يعد التخطيط الإلكتروني عملية متغيرة تؤكد على الأهداف المرنة والقابلية للتجديد والتطوير المستمر وهو ما يتفق مع التغيير السريع في البيئة وهو ما يختلف عن طبيعة الأهداف الثابتة بالتخطيط التقليدي التي يرجى تحقيقها على أمد بعيد يصل إلى العام ويزيد عن العام إلى الثلاث سنوات والخمس سنوات مع الالتزام بتلك الأهداف حتى نهاية زمن الخطة وتحديد مدى نجاح أو فشل الخطة بناءً على ما تحقق من الأهداف بصرف النظر عن التغيرات الحادثة في بيئة العمل وما إذا كانت تلك الأهداف تحقق نجاحًا متميزًا للمؤسسة مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى

2. القائم بالتخطيط :إن التخطيط الإلكتروني يختلف عن التخطيط التقليدي في كونه تخطيطًا أفقيًا حيث أنه عملاً أساسيًا لجميع العاملين ومتداخلاً بشكل كبير مع الإدارة ليصبح التخطيط مسئولية مشتركة بين الإدارة والعاملين بخلاف التخطيط التقليدي الذي يؤكد على فكرة تقسيم العمل بين الإدارة والعاملين فيختص العاملون بتنفيذ ما قامت به الإدارة من التخطيط ، ويرجع ذلك الاختلاف إلى تواجد جميع العاملين في الخطوط الأمامية وامتلاكهم البيانات والمعلومات الكافية التي تتسم بالتحديد والأنية والاطلاع على كافة التغيرات والتحديات التي تواجه الإدارة فيصبح هناك إمكانية لدى الجميع المساهمة في التخطيط لدفع العمل المؤسسي

نحو تنافسية أفضل

3. طبيعة التخطيط: حيث تتلشى الخطة طويلة الأمد ومتوسطة الأمد في المؤسسات التي تعمل بالإدارة الرقمية وكذلك فكرة وجود خطة واحدة حيث تتعدد الخطط للاستجابة للظروف المحيطة بالمؤسسة وتصبح من سمات الخطة في التخطيط الإلكتروني كونها تتسم بقواعد بسيطة أو مبدأعام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيدده ليصبح الناتج النهائي خطة مرنة من أجل الالتزام بالاستجابة للمتغيرات والاستجابة الديناميكية السريعة للمتغيرات وتصبح المخاطرة الحقيقية عدم القدرة على العمل خارج الخطة

التخطيط في الإدارات التعليمية :

يعد التخطيط وظيفة إدارية تتميز بالحدثة بالإدارات نظرًا لأن التخطيط كان ضمن وظائف الإدارة العليا منذ عام 2003 حيث كانت الفيوم من أولى المحافظات التي كانت ضمن محافظات منحة الهدف الاستراتيجي بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والذي ضم محافظة الفيوم والإسماعيلية والشرقية ويهدف للمساهمة في ادخال الاصلاحات الإدارية وتوضيح كيفية التخطيط والتنفيذ ببعض المحافظات وتبعتها تشكيل وحدة التخطيط والمشروعات التي شاركت في تصميم خطى وزارة التربية والتعليم (2007،2012) وخطة (2014، 2030) وتم التركيز في الخطط على أهداف تمثلت في تحسين كفاءة التخطيط والمتابعة والتقييم واستحداث أنظمة للمتابعة وربطها إلكترونياً بالإدارات التعليمية والمديريات ويتم التخطيط بالمديريات والإدارات بشكل منفرد كل قسم على حدا دون مشاركة جميع الأقسام في التخطيط وهو ما أكدت عليه وزارة التربية والتعليم من ضرورة توسيع قاعدة المشاركة في التخطيط للإدارات والمديريات لضمان كفاءة التخطيط وتفعيل لامركزية التخطيط بالإدارات التعليمية والمديريات

أثر مساهمات التحول الرقمي في ممارسات التخطيط :

أكد الباحثين (سعد غالب ياسين 2019، 57) (زينب الغرابي 2023 :32) على مساهمة التطورات الهائلة في التحول الرقمي والإدارة الرقمية في زيادة كفاءة التخطيط وهوما يجعل التخطيط قادراً على مواكبة المستجدات وهو ما يظهر في الآتي :

1. زيادة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من خلال نقل عمليات التخطيط من الممارسات الاحتكارية للقيادات العليا إلى ممارسات الأعضاء التنفيذيين من خلال توفر التدفق المعلوماتي الذي يسمح للتنفيذيين بالمشاركة وهو ما يفعل لامركزية التخطيط بالمؤسسات

2. ضمان التركيز على تفعيل ودعم عمليتي صنع واتخاذ القرار من خلال زيادة قدرة المؤسسة على تحصيل المعلومات والاستفادة من المزايا التي وفرتها الثورة المعلوماتية في حسم القرارات في أقل وقت متاح (راضية آدم 2018 :32)

3. اكتساب التخطيط صفة الاستمرارية بدلاً من كونه تخطيطاً زمنياً منقطعاً — وفق المفهوم التقليدي — من المعلومات الرقمية دائمة التدفق وتتفق دراسة (عبد الرحمن توفيق 2014 :43) مع ماسبق حيث أكد احتياج الإدارات التعليمية لتحقيق المكاسب من التحول الرقمي في ممارسات التخطيط تنفيذياً لتوجهات الدولة المصرية من تفعيل لامركزية الأداء الإداري والتخطيط كأحد العمليات الإدارية وكذلك تفعيل نظم المعلومات في اتخاذ القرار

4. يضيف التحول الرقمي سمة المرونة على التخطيط حيث تتواكب مرونة التخطيط مع المتغيرات الموجودة على الواقع بشكل لحظي وفق ما يتوفر من المعلومات الالكترونية

5- يضمن التحول الرقمي متابعة تنفيذ الأهداف التخطيطية إلكترونياً وبشكل لحظي لتجاوز فترة الرصد والرد على التقارير من الجهة الأعلى

ثانياً التنظيم:

ويعرف التنظيم في المفهوم التقليدي على أنه أيضاً على أنه "تحديد الأنشطة والمهام

والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وإسنادها إلى الأفراد بما يتواءم مع قدراتهم ومهاراتهم. وتتضمن وظيفة التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة ووضعها وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة (أحمد العجمي 2015 ص 67)

هذا ويوجد العديد من المبادئ الإدارية التي يستند إليها العملية التنظيمية مثل وحدة الرئاسة ووحدة التوجه وتقسيم العمل ومن ثم فيختلف التنظيم المطلوب لإنجاز الأهداف من مؤسسة لأخرى تبعاً لتوجهات المؤسسة والإدارة العليا وطبيعة مركزية العمل داخل المؤسسة وهو ما يجعل التنظيم ضرورياً في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسات الإدارية (مصطفى أبو بكر 2007 ، 70)

التطوير في التنظيم ومكوناته مع ظهور الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي :

وأكدت (ناهد عطا 2018، 27) على ظهور التطوير في التنظيم مع ظهور الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي ظهر في توفير امكانية الاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات توفر المعلومات وقواعد البيانات الرقمية ويجاد مجال من الأعمال غير منظور من الأعمال الإدارية على نحو مناظر لقطاعات الأعمال المادية

وأكد (الناشري 2023، 117) أنه بالرغم من تلك التغيرات التي ظهرت مع ظهور الانترنت إلا أن عمليات التنظيم تواكب المتغيرات الحديثة بكل ما وصلت إليه من تغيير وتطوير يغيّر المفهوم التقليدي وقد طرأت الكثير من التغيرات الجذرية العميقة لتتوافق مع عصر التحول الرقمي مما نتج عنه ظهور التنظيم الإلكتروني الذي عرفه (عادل المرفجي 2016 ، 97) على أنه الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني والمكاني من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم

التنظيم بالإدارات التعليمية :

أكد (البنك الدولي 2005) أن الجهاز الإداري لقطاع التعليم يتسم بالتضخم والترهل وأن مؤشرات الهيكل الإداري بالإدارات التعليمية والمديريات قد سجلت تضخماً وزيادة في الحجم

تخطت المستويات العالمية الأمر الذي استوجب معه تقليص الهيكل التنظيمي للإدارات، هذا ولم تحقق الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2007، 2012 أهدافها الخاصة ببرنامج التأهيل المؤسسي نحو اللامركزية وهو ما أسفر عن تضخم بالإدارات التعليمية تلا ذلك عام 2014 دشنت وزارة التربية والتعليم خطة الاستراتيجية للوزارة 2014، 2030 للتعليم قبل الجامعي تحت عنوان التعلم المشروع القومي المصري "معًا نستطيع أن نقدم تعليمًا جيدًا لكل طفل" والتي تضمنت تطوير الهيكل التنظيمي في اطار يجمع بين المركزية واللامركزية وفق النهج التشريعي فصدر القرار الوزاري (274) بشأن استحداث خريطة الهيكل التنظيمي عام 2022 أعلنت الوزارة اعتماد هيكلًا جديدًا للوزارة ألغت فيه القطاعات بكل أشكالها وهوما أثر على الهيكل التنظيمي للإدارات وبالرغم من ذلك أن الهيكل التنظيمي تضخم بصورة أكبر من الهيكل الموجود بالقرار السابق ونجد أن تحولات الهيكل الإداري بهذه الصورة تتم عن تأرجح القدرة المؤسسية مابين المركزية واللامركزية حيث أن تضخم الهيكل بهذه الصورة يؤدي إلى عدة نتائج سلبية منها ضعف التنسيق بين الأقسام ويقلل امكانية احكام المتابعة بسبب تداخل المهام والمسئوليات .

هذا ونجد أن الهيكل التنظيمي الجديد للإدارات التعليمية هومزيج بين الهياكل الحيوية وهيكل الاختصاصات وهيكل العمليات وتقديم الخدمة ويؤدي هذا التداخل إلى بطء اتخاذ القرارات نظرًا لطول الهرم الوظيفي ونجد أن توظيف الربط الشبكي للبنية التحتية التكنولوجية للإدارات التعليمية والمديريات ضمن ما تم ادراجه بوثيقة البنك الدولي لمشروع اصلاح التعليم حيث أنه كلما اقتربت الإدارات التعليمية من الأفقية والربط الشبكي كلما قل تداخل الاختصاصات وتقل الثغرات والفجوات ومع زيادة توظيف تكنولوجيا المعلومات تقل اخطاء صناعة القرار

أثر التحول الرقمي في ممارسات التنظيم :

وأكد (مصطفى أمين 2018، 52) على أن التحول الرقمي قد أحدث الكثير من التغيرات في ممارسات التنظيم والتي تمثلت في :

- ❖ تغير التقسيمات الأفقية للمنظمة والتي ستتعرض للتغيير وفق نظرية الهندرة نتيجة لظهور إدارات جديدة واختفاء وحدات وتقنيات أخرى
 - ❖ تقلص الحجم التنظيمي من جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي وسيتوسع في جانب الوظائف ذات البعد التقني والمعلوماتي مما يؤثر على عدد الوظائف
 - ❖ زيادة الحجم الافتراضي للتنظيم لدخول عناصر لا ترتبط بالزمان والمكان نتيجة توفر وسائل أداء العمل عن بعد وسيقلص الحجم الطبيعي الملموس المرتبط بالزمان والمكان
 - ❖ التحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عماله قليلة دون التقيد بوجود مواقع محددة جغرافيًا
 - ❖ تغيرات أخرى تمثلت في التنظيم الشبكي وهو التنظيم الذي يتسم بالمرونة الكافية ليتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكترونية
 - ومما سبق نجد أن المؤسسات المتميزة رقمياً تتحول من التسلسل الهرمي إلى الهياكل الشبكية حال فهم تلك المؤسسات بفهم طبيعة التغيرات المرتبطة بالأدوار والعلاقات والعمليات والتكنولوجيا والذي يضمن تحولها رقمياً بصورة ايجابية
- المتابعة والرقابة :**

وتعرف المتابعة وفق المفهوم التقليدي على أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفق الخطة الموضوعية (اسماعيل الناشري 2023 ص 69) وتعرف على أنها "عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاءة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تدليلها في أقصروقت ممكن (خالد ممدوح2022) ،تعرف أيضًا على أنها "عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة والكشف عن المعوقات التي تقف إزاء تحقيق الأهداف وتدليلها وقياس الأداء مقارنة بالمعايير التي تم وضعها ثم تصحيح الانحرافات السلبية وعليه فهي تشمل على الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير واتخاذ الإجراءات اللازمة .

المتابعة والرقابة بالإدارات التعليمية :

تعد المتابعة والرقابة وظيفة إدارية تتسم بالحدثة بالإدارات التعليمية حيث كانت المتابعة ضمن اختصاصات الإدارة المركزية للتفتيش بالوزارة والتي تم تعديل مسماها للإدارة المركزية للمتابعة والتفتيش والتي اقتصت بوضع الوسائل المؤدية لتوثيق العلاقة بين المدارس والبيئة ومتابعة تنفيذ الخطط بالمحافظات والتي تم وضعها من قبل الوزارة واصدار التعليمات والنشرات وظلت المتابعة مسئولية المستويات الأعلى حتى صدور الكتاب الدوري (17) عام 2015 بإنشاء وحدة المتابعة بالإدارات التعليمية والمديريات ويعد قسم المتابعة من الأقسام التي لم تكن مدرجه بالهيكل التنظيمي للإدارات وهو ما نتج عنه تداخل الاختصاصات بين القسم وأقسام أخرى حتى صدور القرار 27 لسنة 2016 بضرورة إدراج المتابعة والرقابة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارات وهو ما يستتبع ذلك من وجود وصف وظيفي يمنع تداخل الاختصاصات ونجد أن المتابعة بالإدارات تتم لرصد السلبيات وإطلاع التنفيذيين على نتائج المتابعة ووجود فترة زمنية بين الرصد وتعديل جوانب القصور والتي يتم فيها اخطار القيادات وفق تقارير الأداء بما لا يضمن فورية التعديل لجوانب القصور

أهداف عملية المتابعة والرقابة بالمفهوم التقليدي :

- وضع معدلات الأداء والتي يقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الانجاز وفق أهداف المنظمة
- قياس الأعمال ومقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً للأداء أي تقييم الأنجاز بعد الأداء
- تصحيح الأخطاء والانحرافات سواء كانت إيجابية بالزيادة عن المعدلات الموضوعية أو سلبية بالنقصان عن تلك المعدلات وبالتدقيق في المراحل السابقة فإن هذه المراحل تقتضي بعض من الوقت في كتابة التقارير الخاصة بقياس الأداء وحصر أوجه القصور وعملية التواصل بين المستويات المختلفة حتى يتم تصحيحها وهو ما يبرز بعض الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية كونها رقابة موجهة للماضي من حيث كونها مقارنة بين الأهداف والمعايير المخططة سلفاً ومستوى تنفيذ الأداء فالرقابة لا تحدث فور انجاز القيام بما هو فعلي ويرجع ذلك لدورية الرقابة واحتياج عملية الرقابة لجمع

المعلومات وتحليلها وكتابة التقارير والذي لا يضمن آنية التعديل لجوانب القصور حيث أصبحت تلك الأنية ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والسريعة وتمثل الفترة التي تستغرقها الرقابة التقليدية واحدة من مشكلات الرقابة التي لا تقل في اشكالياتها عن تقصير الجهة المنفذة في اكتشاف الخطأ في الأداء حتى يتم رصده من خلال الرقابة

أى أنه يوجد فجوة زمنية في عمليات الرقابة والمتابعة التقليدية وهذه الفجوة الزمنية لا توجد نهائياً في الرقابة الالكترونية التي يحققها التحول الرقمي حيث الرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة وتقليل زمن اكتشاف وتصحيح الأداء غير المتوافق مع معدلات الأداء ، وتحقيق الهدف في التعديل الآني الديناميكي السريع للانحراف حيث تعمل الشبكة الداخلية كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري وتساعد المدير مع خلال التشبيك الالكتروني على التدخل من أجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من أجل التصحيح في نفس الوقت لتجاوز فجوة الاداء الذى استتبع معه ظهور المتابعة و الرقابة الالكترونية

أهداف الرقابة والمتابعة في ظل التحول الرقمي :

1. تحقيق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية مما يولد تدفق مستمر للمعلومات.
2. الاستخدام الفعال لأنظمة المعلومات وتوفير قاعدة معلومات عن الأنشطة التنفيذية وتحديث البيانات والمعلومات بصفة مستمرة بناءً على ناتج المتابعة.
3. توفير معلومات أفضل تساعد على إعداد المعايير الرقابية وأنماط الأداء.
4. توضيح كافة الانحرافات والفروق والاستثناءات التي تمت خلال التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية.

5. تحقيق الرقابة في الوقت الآني بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي وما ينتج عنها من التعديل الفوري .

6. تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة وتفعيل الرقابة القائمة على النتائج .

7. تفعيل مبدأ الشفافية للجهات التنفيذية مما يؤدي لوضوح عملها للجهات الرقابية

المحور الثاني: الأسس النظرية للتحول الرقمي :

ويعرف (مدحت أبو النصر 2023: 12) التحول الرقمي على أنه "دلك التحول الذي يستهدف الأنشطة والعمليات والمؤسسات حيث يعمل على تغيير نموذج العمل واجراءاته وإعادة هيكلة المؤسسات من أجل الوصول لتبسيط اجراءات العمل لتسهيل الخدمات وضمان جودتها" ويعرفها (مصطفى أحمد أمين 2018: 25) على "أنها الانتقال من نظام تقليدى إلى نظام قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع الاستراتيجية للتحول ونشر ثقافة التحول الرقمي وتصميم وإدارة برامج التحول والتمويل بالإضافة إلى المتطلبات البشرية والتقنية والأمنية والتشريعية" ويتضح من التعريفات السابقة معنى التحول الرقمي من خلال التركيز على ما يستهدفه التحول داخل المؤسسات وما يسعى إليه من أهداف .

أهداف التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية :

قد حدد كلاً من (رضا المليجي 2012: 43) (ومصطفى أمين 2018: 22) أهداف التحول الرقمي والتي تتمثل في: - جميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وزيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين العاملين على كافة المستويات.

- زيادة الترابط والمشاركة بين العاملين والإدارة العليا بما يسمح بتفعيل لامركزية الإدارة في كافة وظائفها .

- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها من خلال نظام الكتروني يدعم تأمين المعلومات والبيانات .

- إتاحة فرصة أكبر للقيادة العليا متابعة كافة العمليات بالإدارات ومعرفة عناصر القوة والضعف بشكل آني مستمر ومتابعة الأقسام والإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية .

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها واعطاء دعم أكبر لمراقبتها.

- ضمان الشفافية بوضوح الرؤى مما يحسن ثقة المجتمع في المؤسسات بما يضمن المشاركة الايجابية في التطوير .

خطوات التحول الرقمي :

1. تكوين البنية التحتية الرقمية :

أكد (أحمد ابراهيم 2019 :13) إن توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة من تقنية وشبكات اتصال ونقل معلومات وما يتفرع منها من مستلزمات يساعد على تسهيل الوظائف الحكومية بشكل عام والوظائف الادارية بشكل خاص ويسهل توفيرالبنية التحتية الرقمية تطوير واستخدام وتبادل النظم الرقمية وتشمل شبكات الاتصال الثابتة والبلث الأرضي الرقمي والبنية التحتية الرقمية ومراكز الاتصال ونقاط تبادل لشبكة الانترنت الرقمية ،وتعد البنية التحتية الميسورة التكلفة والسهلة المنال والموثوقة الأساس لتحقيق تحول رقمي شامل

2. التحديث واعتماد ثقافة التغيير :

ولكي تتجح عملية التحول الرقمي وتبرز نتائجها،لابد من اعتماد ثقافة التغيير. ويبدأ هذا بتحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مخولة باتخاذ القرارات، حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة. و من أجل مواكبة التغييرات في التكنولوجيا، من المهم إنشاء قوة عاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات تفهم أحدث الاتجاهات التقنية وتساعد المؤسسات على مواكبة التقدم في هذا المجال.

3. إدارة المعلومات

توجد تقنيات حديثة ابتكرت خصيصا للمساعدة في إدارة المعلومات فوجود إدارة أفضل للمعلومات يمكن أن يعين المسؤولين التعرف على المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق تحول رقمي بكفاءة عالية، والاستفادة من التقنيات التي تسهل تسجيل المعلومات واسترجاعها.(أسامة عبد السلام 2019 :23)

4. بدء الأعمال : يعد بدء تنفيذ الأعمال بعد الانتهاء من الخطوات السابقة

وقد أكد على الخطوات السابقة الكثير من الباحثين الذين أكدوا على أهمية البنية التحتية وتغيير ثقافة المؤسسة وضرورة تعديل الهياكل التنظيمية بما يتفق ومتطلبات التحول

حسبما أكدت دراسة (صفاء طلب 2023 :18)وأكد على الخطوات السابقة دراسة (مصطفى أحمد أمين 2022: 30)

متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية :

من الضروري توفر العديد من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي بالإدارات التعليمية حتى يسهل الوصول إلى مستوى جيد من التحول الرقمي

1 وجود خطة استراتيجية للتحول الرقمي :

وجود خطة استراتيجية يضمن كفاءة التحول الرقمي بالمؤسسات حيث أكدت (Limani et al 2019) علي ضرورة وضع خطة استراتيجية للمؤسسات التي ترغب في التحول الرقمي؛ لرفع كفاءة الوظائف الإدارية.وتعد الخطة الاستراتيجية بمثابة خطة لتطوير الكفاءات والقدرات وتشمل على دعم وتأييد الإدارة العليا وكذلك دعم الأفراد ورسم سياسة التحول وتوزيع الأدوار والمسئوليات

2 نشر ثقافة التحول الرقمي :

أكدت دراسة (رضوى فؤاد حسن 2022) دراسة (أمال زيدان 2021)على أن نشر ثقافة التحول الرقمي من أهم متطلبات التحول الرقمي حيث يسهم في دعم التغيير وتأييده والتي أكدت على ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي لتحقيق كفاءة العمليات الإدارية بالمؤسسات والإدارات التعليمية

3 إدارة وتمويل التحول الرقمي :

ضرورة توفيرالتمويل اللازم للتحول الرقمي لتوفيرالشبكات والتطبيقات اللازمة والاتصالات اللازمة

4 تغيير الثقافة التنظيمية :

❖ يعد تغيير الثقافة التنظيمية من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي حيث نشر ثقافة التكنولوجيا والانترنت والأفاده من التطبيقات الرقمية (خالد عبد الغفار 2019: 12) و (عمرو محمد 2019 :26) على ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية وارتباط التحول

الرقمي في المقام الأول بتغيير القوالب النمطية الهياكل التنظيمية بالمؤسسات وزيادة حجم الهيكل التنظيمية للعاملين والوظائف التي يتطلبها التحول الرقمي داخل المؤسسات وهو ما أكده (مصطفى أمين 2019: 42) حيث أهمية التعديل في الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي تهدف للوصول للتحول الرقمي بما يتناسب واحتياجات التحول الرقمي من العاملين والوظائف التي تضاف لتدعيم التحول الرقمي ولم يكن لها وجود من قبل التقسيمات الأفقية للمنظمة والتي ستعرض للتغيير وفق نظرية الهندرة نتيجة لظهور إدارات جديدة واختفاء وحدات وتفتيت أخرى، سيتقلص الحجم التنظيمي من جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي وسيتوسع في جانب الوظائف ذات البعد التقني والمعلوماتي مما يؤثر على عدد الوظائف وازدياد الحجم الافتراضي للتنظيم غير المرتبط بمكان أو زمان .

5. متطلبات تشريعية وقانونية :

أكدت (أمال زيدان 2021 : 40) أن التحول الرقمي بالمؤسسات يقتضي وجود خلفية تشريعية تدعم تطبيق التحول الرقمي وتؤكد على الضوابط الحاكمة التي يتم الالتزام بها للتحول الرقمي بالمؤسسات

6. متطلبات بشرية :

أكدت دراسة(مصطفى أمين 2019 : 43)على أن الموارد البشرية من الموارد غير القابلة للنضوب، و إن حسن استثمار الموارد البشرية أصبح أساساً للنشاط الإنتاجي في أي مؤسسة، ومن هنا يأتي أهمية الإستثمار في الموارد البشرية بشكل متكامل عن طريق التعليم والتدريب المستمرين لتواكب أحدث العلوم والأساليب ويعد توافر القوى البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا العنصر الأهم في التحول الرقمي، أنها تمثل القيادات الرقمية والمديرين والمحليلين للموارد المعرفية، و رأس المال الفكري وتتولى التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، و من دون العنصر البشري لن تتمكن من تحقيق أهدافها، حتى وإن امتلكت أحدث المعدات والألات والأجهزة الإلكترونية.

أكدت دراسة (أسامة عكاشة 2020 : 30) أنه لتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يلي :

- . وجود قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- . تطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهم في نظم المعلومات والبرمجيات، والعمل عن طريق الأنترنت.
- . استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة، القادرين على إدارة عمليات التطوير والتغيير .
- . توفير الخبراء والمتخصصين.

1 متطلبات تقنية :

أكدت دراسة (أسامة عكاشة 2020 : 32) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات من أفضل الميزات لمؤسسة تريد أن تكون في المقدمة، فالمؤسسات التي توظف هذه التكنولوجيا هي الأقدر على البقاء من حيث جمع وتصنيف وإعداد البيانات. ويتطلب التحول الرقمي توفير البنى التحتية الملائمة وتحقيق ذلك يجب مراعاة الاتصال الجيد بين الأقسام وتوظيف التكنولوجيا المختلفة في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين وتوفير البرامج المختلفة توفير شبكات الاتصال متصلة بشبكة الإنترنت، واستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتيسير الوصول للمعلومات والموارد الضرورية الحد من الأمية التكنولوجية، التطوير الجذري للبنية التحتية للتحول الرقمي، خفض تكلفة الوصول إلى مصادر المعلومات .

المحور الثالث: مقترحات لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في

مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي :

- تبني الإدارات التعليمية خطة واضحة لتطبيق التحول الرقمي .
- نشر ثقافة التحول الرقمي بما يسمح بتقليل مقاومة التغيير من العاملين عن طريق الندوات والنشرات وورش العمل والاجتماعات .
- تبني نظم معلومات وتطبيقات الكترونية متصلة بالإنترنت لتقي الاتصال بين الأقسام

- داخل الإدارة .
- تأمين نظم المعلومات والتطبيقات المستخدمة لضمان أمن المعلومات.
 - توفيق اجراءات التحول الرقمي مع اللوائح والقرارات المنظمة للعمل بالإدارات التعليمية .
 - تزويد العاملين بالمهارات التكنولوجية اللازمة لرفع كفاءة العاملين في استخدام تطبيقات التحول الرقمي عن طريق تدريبات جادة وجيدة الإعداد.
 - استخدام نظام رقمي يوفر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط وتوفيرها لجميع العاملين بالإدارات التعليمية .
 - ربط خطط الأقسام المختلفة بالخطة العامة للإدارة التعليمية ومشاركة العاملين بكافة المستويات في تصميم الخطة العامة والخطط الفرعية
 - توفر آليات بالنظام الرقمي لتحقيق مرونة التخطيط بما يسمح بتعديل الأهداف والأنشطة
 - تدعيم قدرة المؤسسة على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بكافة الأنشطة والعمليات بالمدارس التابعة للإدارة التعليمية
 - احداث التوافق بين الأعمال والمهام الإدارية للعاملين والعمليات الإدارية
 - تدعيم التنظيم الشبكي وتعديل الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي
 - تدعيم لامركزية الإدارة من خلال مشاركة جميع العاملين في كافة الوظائف الإدارية
 - تعديل معايير اختيار القيادات لتناسب مع متطلبات العمل في ظل التحول الرقمي
 - تدعيم قدرات القيادات بالإدارات التعليمية وخاصة مديري الإدارات بما يؤهلهم للتعامل في ظل التحول الرقمي
 - قياس كفاءة القيادات في إدارة التحول الرقمي بالإدارات التعليمية
 - زيادة التواصل بين الأقسام الداخلية من خلال تفعيل الشبكة الداخلية بين الأقسام داخل الإدارة .
 - تحديد ووصف الوظائف والمهام المستحدثة وإدراجها في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية .
 - ضرورة توفير النظام الرقمي بالإدارات التعليمية باليات تكنولوجية للمتابعة الالكترونية .

- الاستفادة من عمليات المتابعة الالكترونية للمدارس بالإدارات التعليمية في تعديل ماتم رصده من فجوات الأداء .
- تصنيف فجوات الأداء والسلبيات التي تم رصدها تبعًا للأقسام المنوطة بها لمتابعة إزالتها من قبل المتخصصين .
- اطلاع القيادات التنفيذية على ناتج المتابعة الميدانية الكترونياً لسرعة اتخاذ الإجراءات لتقليل فجوات الأداء .
- الإستفادة من نتائج المتابعة الالكترونية في تحديث البيانات والمعلومات
- الاستفادة من نتائج المتابعة الالكترونية في تقييم أداء مديري المدارس التابعة للإدارة .
- الاستفادة من توثيق إجراءات تعديل فجوات الأداء بالنظام الرقمي في تقييم مسؤولي الأقسام المختلفة بالإدارات لقياس مدى فاعليتهم وإيجابيتهم وسرعتهم في اتخاذ الإجراء المناسب .
- الاستفادة من ناتج المتابعة الالكترونية في تقييم أداء المدارس وتصنيفها حسب مستوى الأداء .
- تحفيز المدارس المتميزة التي تم رصدها من النظام الرقمي لزيادة دافعيتهم لاستمرار التميز في الأداء .
- تدعيم المدارس ضعيفة الأداء والتي تم رصدها من النظام الرقمي لتدعيم مهاراتهم لتحقيق التميز في الأداء .

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية :

- (1) إبراهيم الناشري: الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2023
- (2) إبراهيم بن ناصر الشهراني : تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على مقومات تمكين العاملين بالمنظمات العامة السعودية دراسة حالة وزارة التربية والتعليم السعودية ، رسالة دكتوراه كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ، 2016
- (3) أحمد محمد غنيم : الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل المكتبة العصرية، المنصورة ، 2010
- (4) أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية رؤية المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة : 2023
- (5) أسامة عبد السلام عكاشة : التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة ، 2020
- (6) أمال اسماعيل زيدان : التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تقييمية فرص وتحديات ، المجلة المصرية لبحوث الأعلام، 2021
- (7) بيومي محمد ضحاوي ،ورضا إبراهيم المليجي : توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010
- (8) حسين مصيلحي : التحول الرقمي الأطار المستقبلي للتكنولوجيا ونظم المعلومات ، دار نور ، كفر الشيخ، 2022
- (9) جلال الأسناوي : الإدارة الإلكترونية: دار العلم والإيمان للنشر ،دسوق ، مصر دار الجديد للنشر ،مصر 2020
- (10) خالد عبد الغفار :نحو رؤية واضحة للتحول الرقمي المؤتمر الأول للتعليم في مصر التحديات وأفاق المستقبل، مصر، 2019 .

- (11) رضوة فؤاد حسن :متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية رسالة دكتوراة كلية التربية جامعة الفيوم 2022
- (12) سعد غالب ياسين : مقدمة في الإدارة الألكترونية ،داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2019،
- (13) شيماء عبد الله البطران :الإدارة الرقمية لتنمية رأس المال البشري في الجامعات المصرية دراسة ميدانية لموظفي الإدارة بجامعة الفيوم المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2022.
- (14) ضرار العتيبي ،نضال الحواري ،ابراهيم خريس،العملية الإدارية :مبادئ وأصول وعلم وفن " ، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ،عمان 2010
- (15) طبوش صبرينة :تطوير اداء الادارة التربوية ،دائرة المكتبة الوطنية ،الأردن ، 2022 .
- (16) عمرو محمد أحمد ،اخرون :تطبيق معايير التميز المؤسسي للتحول الرقمي ،المؤتمر السنوي الرابع والعشرون ،دار الضيافة كلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة 6 ديسمبر 2019
- (17) عزب محمد عزب :اساسيات الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية ، ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2013.
- (18) محمد حسين العجمي الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، دار المسيرة ،مصر، 2015 .
- (19) محمد عاشور :تطور إدارة المدرسة الإبتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الالكترونية ، رسالة دكتوراة ،قسم أصول التربية كلية التربية جامعة بني سويف 2017.

- (20) مدحت محمد أبو النصر: التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية الواقع والمأمول ،
المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب مصر
مجلد 4 العدد 11 ، 2023
- (21) مصطفى أحمد أمين :التحول الرقمي كمتطلب لتحقيق ادارة المعرفة ،مجلة الإدارة
التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة الادارة التعليمية
- (22) ناهد حامد عطا : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء المتوازن ،رسالة
دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس، 2018
- (23) نبيل سعد خليل :إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة ، دارالفجر للنشر
والتوزيع ،القاهرة ،2014، ص 103.
- (24) هناء فتحى سليمان : تصور مقترح لتطوير أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة
الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير ،قسم التربية المقارنة والإدارة
التربوية ،كلية التربية ،جامعة الفيوم ،2019.
- (25) المركز القومي للبحوث التربوية : تطوير الإدارة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في
ضوء مدخل التكنولوجيا الإدارية ، القاهرة ، 2018
- (26) جمهورية مصر العربية :قانون التعليم 139 المادة (12) بشأن المقصود الإدارة
التعليمية
- (27) جمهورية مصر العربية : قرار رئاسي رقم (637) لسنة 1981 بشأن انشاء مراكز
معلومات وتوثيق الأجهزة الإدارية
- (28) جمهورية مصر العربية :قرار رئاسي رقم (501) لسنة 2017 بشأن تشكيل المجلس
الأعلى للتحويل الرقمي
- (29) جمهورية مصر العربية :قرار رئاسي رقم (1146) لسنة 2022 بشأن اعادة تشكيل
المجلس الأعلى للتحويل الرقمي
- (30) معجم المعاني الجامع : منشور على موقع المعاني الإلكترونية متاح على الرابط
الآتي <https://www.almaany.com/> تاريخ آخر زيارة 3:45.2023/4/17

ثانيًا المراجع الأجنبية :

(1)Jo`rayev:(2023)Digital Transformation of Educational Management System ,web semantic universal l journal
<https://univerpubl.com/index.php/semantic2023>

(2)Sabine Kuhlmann & Moritz Heuberger (2023) Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective, Public Money & Management
<https://www.tandfonline.com/loi/rpmm20>

3)Zahir Irani,(2023) The impact of legacy systems on digital transformation in European public administration: Lesson learned from a multi case analysis a *School of Management, University of Bradford, Richmond Road, Bradford BD7 1DP, United Kingdom* ,
www.elsevier.com/locate/govinf.

(⁴)Muaadh Murked:(2020) The Performance of Education Institution through the Electronic Records Management System Adoption ,National university of Malaysia

(5) Zawiyah M. Yusof :(2017)The Delone.Mclean Information System Success model for electronic record management system Adoption in Higher professional Education Institution of Yemen Faculty of information Science and Technology UKM , Bang , Malaysia .