مجلة

كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

توجهات التحول الرقمى كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر

اعداد

أ.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة العريش

د. عبد الكريم محمد أحمد

مدرس الإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة العريش

الباحث/ إبراهيم محجوب على شكر

باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش

السنة الحادية عشرة

العدد (٣٤)

إبريل ٢٠٢٣

(الجزء الثاني)

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691

البريد الالكتروني : j_foea@Aru.edu.eg

الموقع الالكتروني : https://foej.journals.ekb.eg

الرؤية

أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

الرسالة

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691

مجلــة كليــة التربيــة

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة – العدد الرابع والثلاثون –إبريل ٢٠٢٣)

https://foej.journals.ekb.eg

j_foea@aru.edu.eg

قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاســـــم	الدرجة والتخصص	الصفة
أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
١	أ.د. السيد كامل الشربيني	أستاذ الصحة النفسية	عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	أ.د. زكريا محمد هيبة	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٤	أ.د. إبراهيم محمد عبد الله	أستاذ تربويات الرياضيات بقسم المناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي – عضو مجلس الإدارة
ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحرير			
٦	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
٧	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) – مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٨	د. محمد علام طلبة	أستاذ مساعد (مشارك)– مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٩	د. ضياء أبو عاصي	أستاذ مساعد (	عضو هيئة تحرير – مسؤول

	فيصل	مشارك) – بقسم الصحة النفسية	متابعة الأمور المالية
١٠	د. نانسي عمر جعفر	مدرس (أستاذ مساعد)– مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الاتصال والعلاقات الخارجية
	ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحرير		
١١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
١٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير – مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر – تجهيز العدد للنشر
١٣	أ. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية – باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
١٤	أ. أحمد مسعد العسال	أخصائي تعليم – باحث دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
	رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج		
١٦	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية – جامعة أسيوط
١٧	أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاســـــــــــم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية	
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	جامعة قناة السويس- مصر	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة أسيوط مصر	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة اسيوط – - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	جامعة قناة السويس - مصر	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة – المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة عين شمس مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً – مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي - مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين – وكيل أول وزارة التربية والتعليم- رئيس قطاع التعليم. نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين " حالياً "
٦	أ.د رضا مسعد ابو	أستاذ	جامعة	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً

	عصر	المناهج وطرق تدريس الرياضيات	دمياط مصر	" - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق التدريس–رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات" حالياً"
٧	أ.د رمضان محمد رمضان	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة بنها مصر	عميد كلية التربية النوعية ببنها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي" حالياً"
٨	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة العريش مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث – قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.
٩	أ.د سعيد عبده نافع	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	جامعة الإسكندرية - مصر	نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق – خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.
١٠	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	أستاذ اجتماعيات التربية	جامعة أسيوط مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط – مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد – أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١١	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة صنعاء اليمن	منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية – جامعة الإمارات " سابقاً" – وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" – خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج
١٢	أ.د عنتر صلحي عبد اللاه طليبة	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	جامعة جنوب الوادي - مصر	منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP (سابقاً). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠

١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات	رئيس قسم التربية الخاصة – مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.
١٤	أ.د الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم . - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الالكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	أ.د ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية – جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
١٦	أ.د محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " – رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكى والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، وبقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا –رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق – سوريا- "سابقاً" – عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA – رئيس التحرير " السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
١٩	أ.د مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية . التربية	وزارة التربية الوطنية -	-خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب -

		الأسرية	المغرب	رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا
٢٠	أ.د مني محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط- مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة – مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي
٢١	أ.د ناصر أحمد الخوالده	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الاسلامية	الجامعة الأردنية – الأردن	عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان– نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً" – خريج جامعة نبراسكا – بريطانيا.
٢٢	أ.د نياف بن رشيد الجابري	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	جامعة طيبة - السعودية	عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة" سابقاً" – المشرف العام على البحوث والبيانات بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة – وكيل وزارة التعليم بالسعودية" سابقاً".
٢٣	أ.د يوسف الحسيني الإمام	أستاذ تربويات الرياضيات	جامعة طنطا مصر	الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا – عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً " -

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث – عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

الكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقته من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة **وفقاً لقالب المجلة**. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قُبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.

١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم

١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.

١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.

١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).

١٥. يمكن – في حالة الحاجة – توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.

١٦.يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:

–موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

–وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

١٧. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونيتين.

محتويات العدد (الرابع والثلاثون) الجزء الثاني

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
	بحوث العدد		
١	**صفوف com** إعداد أ.د. زكريا محمد هيبة أستاذ أصول التربية وإدارتها، وخبير التنمية البشرية وتطوير الذات كلية التربية – جامعة العريش		
٢	**تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م لتحقيق متطلبات الجمهورية الجديدة** إعداد أ.د فوزي عبد السلام إبراهيم الشربيني أستاذ المناهج وطرق تدريس الجغرافيا المتفرغ كلية التربية جامعة دمياط أ.د محمود جابر حسن أحمد الجلوي أستاذ المناهج وطرق تدريس الجغرافيا كلية التربية جامعة دمياط		
٣	**الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر** إعداد أ.د/ بيومي محمد ضحاوي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس		

	أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر أخصائي علاقات علمية وثقافية كلية التربية – جامعة العريش
٤	**تنمية مهارات التفكير البصري لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية باستخدام الأوريجامي في الهندسة** إعداد أ.م.د. نبيل صلاح المصيلحي أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المساعد كلية التربية – جامعة العريش د. نانسي عمر جعفر مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ إيمان محمد عبد العظيم
٥	**دراسة تقويمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش** إعداد أ.د. بيومي محمد ضحاوى أستاذ التربية المقارنة والإارة التعليمية كلية التربية – جامعة قناة السويس د. أمل محسوب زناتي مدرس الإدارة التربوية كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ نادين جلال محمود قشطة

٦	**فاعلية استخدام نموذج دن ودن في تنمية الميل نحو الرياضيات لدى التلاميذ بالمرحلة الابتدائية** إعداد أ.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش د. ابتسام محمد شحاتة مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ منيرة عبود عثمان أحمد مُعلمة رياضيات
٧	**توجهات التحول الرقمى كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر** إعداد أ.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة العريش د. عبد الكريم محمد أحمد مدرس الإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة العريش الباحث/ إبراهيم محجوب على شكر باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش

تقديم
هذا العدد

بقلم: هيئة التحرير

في رحاب السنة الحادية عشرة من مجلتنا العلمية . مجلة كلية التربية بجامعة العريش؛ يأتي هذا العدد تحت رقم (٣٤) ، وهو العدد الثاني للعام الحالي، حيث سبقه عدد يناير، وها هو عدد أبريل ٢٠٢٣م .

وهذا العدد يأتي في أجواء روحانية : نعيشها ، ونحبها، و قد دعونا الله كثيراً أن يبلغنا إياها لا فاقدين ولا مفقودين ... شهر رمضان المبارك ١٤٤٤هـ . كل عام وكل باحثينا وقرَائنا بخير وبصحة وسعادة. تقبل الله صيامكم وقيامكم وزكاتكم ودعواتكم.

وصدور العدد الثاني من كل عام: عدد أبريل يذكرنا دائماً بأيام غالية ، وذكرى وطنية طيبة. ذكرى تحرير سيناء، حيث شهد يوم الخامس والعشرين من أبريل ١٩٨٢م رفع العلم المصري على سيناء بعد استعادتها كاملاً بعد انتصار اكتوبر العظيم ومفاوضات طابا، وهو ما يعني انتصاراً كاسحاً على المستويين: العسكري والسياسي، ودامت مصرنا الغالية منتصرة في كل المجالات.

نعود إلى مجلتنا ، وباحثينا ، وبحوثنا لهذا العدد.

هيئة تحرير المجلة تعمل بإخلاص واجتهاد للمحافظة على تميزها بعد استيفائها لجميع المعايير التي حددها المجلس الأعلى للجامعات لاعتماد المجلات العلمية، وبلوغها للنقطة (٧) ، وهي الدرجة العظمى لتقييم المجلة.

وزادت ثقة الباحثين: المصريين والعرب في المجلة؛ تقديراً للجهة العلمية والتربوية التي تصدر عنها: جامعة العريش – كلية التربية ، ولانتظام صدورها ربع سنوية، ولإتاحتها الكترونياً عبر موقعها الالكتروني، وضمن منشورات بنك المعرفة المصري، ومن خلال وعاء النشر العربي ذائع الصيت ، وخاصة في المجال التربوي: دار المنظومة.

أما بحوث هذا العدد؛ فهي – كما اعتادت المجلة –تتميز بجودتها؛ لخضوعها لتحكيم جاد ودقيق من أساتذة مشهود لهم بالدقة والنزاهة، والتزام الباحثين بالأخذ بملحوظاتهم، ومتابعة هيئة التحرير؛ لضمان القيام بما يلزم من تعديلات بالإضافة أو الحذف ، كما يتميز هذا العدد بكثرة بحوثه؛ لذا فهو يصدر– كما أعتدنا العام السابق، وعدد يناير الماضي – في جزئين ، وجاءت بحوث كل جزء متنوعة ما بين بحوث أساسية، وبحوث مستلة من رسائل علمية : ماجستير ، ودكتوراه ، وذلك لباحثين مصريين وعرب.

يأتي العدد الحالي (العدد ٣٤) متضمنا (١٤) بحثاً علمياً في مجالات التربية المختلفة باللغتين : العربية والإنجليزية، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٣
- ✓ توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز أداء المعلمين
- ✓ الحوكمة الجامعية وإمكانية الإفادة منها
- ✓ استخدام الأوريجامي في تنمية مهارات التفكير البصري
- ✓ استخدام نموذج دن ودن في الرياضيات
- ✓ القيادة الجامعية و تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي
- ✓ الواقع المعزز ودوره في تصويب أنماط الفهم الخطأ للمفاهيم البيولوجية وتنمية مهارات الثقافة البصرية

- ✓ تطوير برامج التدريب الميداني بكليات التربية
- ✓ توظيف الدراسات المستقبلية في تطوير البحث التربوي
- ✓ مفهوم الشخصية المبادرة للفتاة
- ✓ استخدام استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الرياضي

نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من قضايا وموضوعات في مجالات البحث التربوي المختلفة

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث السابع

توجهات التحول الرقمى كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة- في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر

إعداد

أ.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية – جامعة العريش

د. عبد الكريم محمد أحمد

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة العريش

الباحث/ إبراهيم محجوب على شكر

باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش

توجهات التحول الرقمى كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر

إعداد

أ.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد
كلية التربية – جامعة العريش

د. عبد الكريم محمد أحمد
مدرس الإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة العريش

الباحث/ إبراهيم محجوب على شكر
باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى تعرف الأطر الفكرية لدور إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وتحديد الأسس النظرية لتوجهات التحول الرقمى في إدارة المؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع دور إدارة المعرفة فى تحسين أداء معلمى التعليم الثانوى فى مصر – نظريًا وميدانيا . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لتطبيقها على عينة من المديرين والمعلمين ببعض مدارس التعليم الثانوى بمصر ، وتوصلت الدراسة لتقديم تصور مقترح لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر في ضوء توجهات التحول الرقمي.

Abstract:

The study aimed to identify the intellectual frameworks for the role of knowledge management in educational institutions, to identify the theoretical foundations of the trends of digital transformation in the management of educational institutions, and to reveal the reality of the role of knowledge management in improving the performance of secondary education teachers in Egypt theoretically and on the ground. The study used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool to

apply it to a sample of principals and teachers in some secondary schools in Egypt.

مقدمة البحث:

خلال العقد الأخير وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، ظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل إدارة المعرفة، الاقتصاد المعرفي، ومجتمعات المعرفة، وانطلاقاً من هذه النظرة الشمولية للمعرفة في عالم اليوم يصبح من الضروري التعرف عليها، حيث تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة وذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، ويمكن اعتبار ظهور إدارة المعرفة في بداية القرن الحادي والعشرين تطوراً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطوراً لعمليات إعادة التصميم الهندسي للأعمال في التسعينيات من القرن الماضي اعتماداً على دور تقنية المعلومات المتزايد على كافة المناحي والأصعدة.

ولقد شهد العالم مع دخول الألفية الثالثة ما يسمى بثورة الاتصالات والمعلومات أو ما يعرف بمجتمع المعلوماتية أو مجتمع المعرفة. ويقوم هذا المجتمع على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تتفق مع طبيعة المعرفة[١]، حيث أصبحت المعرفة هي القوة والمادة الأساسية لحضارة المستقبل، وأصبح الاقتصاد الحديث يقوم على التعاملات الإلكترونية والتقنية الرقمية المرتبطة بالإنترنت، وإنتاج المعرفة بدلاً من إنتاج السلع المادية[٢].

وتعتبر المعرفة مورداً حيوياً هاماً ينبع من مصادر متنوعه ينبغي الإشارة إليها، ويعتبر العنصر البشري المصدر الرئيسي للمعرفة، ويتحدد دوره بالوسائل التقنية التي تمكنه من نشرها وتبادلها .

---

[1] الفينتوفلر (١٩٩٥م): **بناء حضارة جديدة: سياسة الموجه الثالثة**، المراكز القومي للبحوث التربوية والتنموية، القاهرة، سلسلة الكتب المترجمة (٨)، ص٦١.

[2] نجاح كاظم (٢٠٠٢م): **العرب وعصر العولمة والمعلومات: البعد الخامس**، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ص٤٩.

وتصنف مصادر المعرفة في المؤسسات إلى صنفين رئيسين هما: مصادر داخلية: وهي عبارة عن الأفراد العاملين في المؤسسة؛ نظرا لأنهم يكونون رأس مال معرفي، بما يملكونه من خبرات متراكمه حول مختلف الموضوعات، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة " رأس المال الفكري "، ومن أمثلة هذه المصادر فرق العمل، والبحوث والدراسات، واستراتيجية المنظمة التي تسير عليها، أما المصادر الخارجية : فهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة للمؤسسة، والتي تتوقف على نوع علاقتها مع المؤسسات الأخرى الرائدة، ومن أمثلة المصادر الخارجية للمعرفة: الإنترنت، والمكتبات، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والمنافسون لها، والموردون، والجامعات، ومراكز البحث، والزبائن، وبراءات الاختراع الخارجية [٣].

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبح من الصعوبة بمكان الاستغناء عنه في إدارة المؤسسات؛ نظراً للتزايد الكبير في حجم المعارف والمعلومات، والتحول المتسارع نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، ويعرف أبو عابد إدارة المعرفة بأنها : " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبرها ضرورية لأنشطتها الإدارية المختلفة كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي"[٤].

---

[٣] اسماعيلماضيماضي (٢٠١٠) : **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص٢٣.

[4] محمود محمد أبو عابد أبو عابد (٢٠٠٥): **دور القائد في إدارة المعرفة**، مجلة رسالة المكتبة ، الأردن، ٤٠ (١)، ص ٦.

وتواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها عامة، والجامعات خاصة تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية عالية؛ حيث إن العولمة والضغوط التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق مع الجامعات، وتزايد تطلعات المستفيدين والمتعاملين معها وانفتاح الفرص البديلة أمامهم تمثل بعض أهم مصادر الضغوط والتحدي على الجامعات المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعالياتها.

ومن ثم فإن التغير في عالم اليوم نحو التنظيم الرقمي في كافة مؤسسات المجتمع بات ضرورة ملحة تفرضها تحديات العولمة واقتصاديات السوق المفتوحة، وليست الجامعة عن ذلك ببعيد؛ فالجامعة يجب أن تتحول وتحول المجتمع إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة استجابة لديناميات وتحديات المجتمع حيث" ينظر إلى الجامعة على أنها قاطرة التقدم وأداة المجتمع للتحديث بما جد على العصر من تغيرات تقنية عالية، بالإضافة إلى كونها ناقلة للثقافة المجتمعية والتنظيمية الموجودة، ومبدعة للمعارف الجديدة".[٥]، ومن هنا تعتبر التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات من أهم التحديات التي تواجه الجامعات، والتي أحدثت تغييرات شتى في مراكزها وأوضاعها وعلاقاتها. الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة سد الفجوة الرقمية في مجال استخدام التكنولوجيا، وحتمية التحول إلى نموذج تنظيمي رقمي للجامعات.

ويؤكد لورين وإريمEric&Lorin على ضرورة امتلاك المنظمة الرقمية للإمكانيات المعرفية والتقنية العالية ولاسيما ما يعتمد فيها على تكنولوجيا المعلومات، إلا أن التكنولوجيا بمفردها لا يمكن أن تكون وحدها العامل الأساسي في زيادة إنتاجية

---

[5]Philip GAltbach,"**University Reform: An International .Perspective"**, HigherEducation Research, published by American Association for Higher Education, No.l0, 1980,p.6.

المنظمة، بل ما يعول عليه في ذلك أيضاً هو تفعيل مجموعة من الممارسات التنظيمية والثقافية المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة بما يمكن الأفراد فيها من أن يصبحوا مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات بصورة أكثر فعالية.

وانطلاقا مما سبق فإن الباحث يرى أن أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها داخل المدرسة هي : التخلص من البيروقراطية الإدارية، وتشجيع الابتكار والإبداع ، وتحسين صورة المدرسة ، و تحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة ، وتطوير العاملين بالمدرسة والاستفادة من خبراتهم .

ويفهم من ذلك أن تحقيق التحول الرقمي بالشكل الصحيح والمتدرج؛ له أثر ايجابي ويشمل هذا الأثر سرعة الانجاز –للأعمال والأنشطة، وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في أمن المعلومات بحفظها وسهولة تخزينها واسترجاعها وإتاحة الاطلاع عليها للجميع بدلاً مما كان يتم من حفظ الوثائق والبيانات في أرشيفات ورقية تأخذ حيزاً مكانياً كبيراً، وتتطلب وقتاً كبيراً في البحث عن الوثائق المطلوبة، كما أن التحول الرقمي للجامعات قد ينشأ عنه اختلاف في أنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، إضافة إلى ضمان جودة العمل ومواكبة التطور. [٦]

ويرتبط نجاح التقنية في الجامعة بالاهتمام بالعناصر المؤثرة في تقديم الخدمات مثل: "تطوير التقنية، والاهتمام بالموارد البشرية التي هي أساس تحسين مستوى الخدمات من خلال تدريب الأفراد وإكسابهم المهارات المختلفة في إطار الاستثمار الأمثل للأتمتة وتقنية المعلومات، بالإضافة إلى إجراءات العمل هي بمثابة العنصر الثالث الفعال؛ والذي إذا لم يراع تحسينه فإن تطبيق التقنية قد يصبح زيادة في العبء على العمل اليدوي".

---

[6] nda J.Orlikowski,"**The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organization** ", Organization Science ،١٩٩٢ .p.402.

.

ولم تكن مصر بعيدة عن تلك– التغيرات، بل نال التعليم الثانوي العام بها حظًا وفيرًا من الاهتمام، ومحاولات التحسين والتطوير لمواكبة كل جديد في المجتمع المحيط، وذلك من خلال صدور بعض القرارات الوزارية مثل القرار رقم ٨٨ لعام ٢٠١٣، بشأن نظام الثانوية العامة المقترح، الذى حاولت الوزارة فيه الاستعانة بآراء المعنيين، والمتخصصين، بل والطلاب، وأولياء أمورهم أيضًا بوصفهم أهم الفئات المستفيدة من النظام المطور[٧]. وما طرأ عليه من تعديلات في بعض المواد، وما استتبعه من قرارات بشأن نظام الدراسة والامتحانات لطلاب الصف الثالث الثانوي العام.

باستقراء ما سبق، نجد أن التحول الرقمي يحتاج إلى العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية والفنية، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات، كما يتطلب دعم القيادات العليا بالجامعة وإعادة هندسة إجراءات العمل الإداري، والاهتمام بإدارة التغيير وتطوير بني الاتصالات التحتية وتنمية العاملين. وتأسيساً على ما سبق، تحاول الدراسة الحالية التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمى التعليم الثانوى في ضوء توجهات التحول الرقمى .

مشكلة البحث

لقد انتشرت مواقع التعليم والتعلم الإلكتروني (e-learning) عبر شبكة الإنترنت، وظهرت كثير من المواقع التي تتخذ هذا النوع من التعلم أساسا لها، وتتزايد هذه المواقع عاماً بعد عام، ومن أمثلة هذه المواقع موقع المدرسة العربية (www.schoolarabia.net) والتي تسعى إلى توفير بيئة تعليمية تفاعلية للدارسين العرب، وذلك من خلال التطوير العلمي للمنهج الدراسي والتركيز على المهارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.كما ظهرت الفصول والمدارس والجامعات الافتراضية عبر الشبكة العالمية للمعلومات مثل جامعة آل لوتاه(www.lootah.com) بمدينة

---

[7] وزارة التربية والتعليم(٢٠١٣)، قرار وزاري رقم ٨٨ لعام ٢٠١٣، بشأن نظام الثانوية العامة المقترح، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

دبي بالإمارات العربية المتحدة، وهي أول جامعة إلكترونية في العالم العربي تبث برامجها باللغة العربية والإنجليزية، والجامعة الافتراضية السورية(www.svuonline.org)، كما قامت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بإنشاء مشروع بعنوان(مشروع التعليم الإلكتروني) يهدف إلى وضع خطة لدمج تقنية المعلومات في التعليم كأساس استراتيجي لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته.

ولقد قدم التحول الرقمى حلولاً لبعض المشاكل التعليمية التي تواجهها النظم التربوية في هذا العصر مثل ازدحام الفصول بالطلاب، وندرة المعلمين المتخصصين في بعض المجالات. ولهذا لجأت وزارة التربية والتعليم في مصر إلى استخدام هذا الأسلوب للتغلب على تلك الصعوبات في مجال التعليم قبل الجامعي، وهذا ما يؤكد اقتناع المسئولين عن السياسة التعليمية بالدولة بأهمية التعلم الإلكتروني في العملية التعليمية.

ولاشك أن تبنى توجهات التحول الرقمى في إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء في ظل لتطور السريع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث يساعدنا علي تلافي الكثير من السلبيات في إدارة المعرفة والتي أوضحتها العديد من الدراسات السابقة. وهذا ما يدعو إلى دراسة واقعإدارة المعرفة بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، لتفعيل توجهات التحول الرقمى في إطار منظومة التعليم المصري بصفة عامة وشمال سيناء بصفة خاصة، ومقابلة الاحتياجات التعليمية والتربوية التي تفرضها طبيعة التغيرات العالمية والمحلية التي اجتاحت العالم في السنوات الأخيرة في هذا الاطار.

ومن خلال مقابلة مقننة أعدها الباحث مع عينة بلغ عددها (٤٠) فرداً من العاملين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء؛ اتضح الافتقار إلى كثير من توجهات التحول الرقمى ذا الصلة بإدارة المعرفة فجوانب إدارة المدارس الثانوية العامة بالمحافظة . وقد كانت نتا-ئج المقابلة الشخصية على النحو التالى:

١- ضعف وجمود الهيكل التنظيمىللمدرسة وعدم مناسبته للتغيرات المحيطة خاصة توجهات التحول الرقمى.

٢- النمطية فى أساليب القيادة وعشوائية اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة المعرفة.

٣- ضعف مشاركة العاملين فى عمليات التطوير إدارة المعرفة بالمؤسسة .

٤- وجود رؤية واضحة للمدرسة تجاه عمليات إدارة المعرفة.

٥- الاستخدامغير المناسب للإمكاناتالمادية والبشرية بإدارة المعرفة بالمدرسة.

٦- عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بإدارة المعرفة بالمدرسة.

٧- ندرة اهتمام القيادات الإدارية ذوى الرؤي التقنية بالحوافزالمعنوية للعاملين بالمدرسة.

ولذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الأتي:**ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر في ضوء توجهات التحول الرقمى ؟**

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

- ما متطلبات تطوير أداء معلمى التعليم الثانوىفى ضوء المتغيرات التكنولوجية؟
- ما المعوقات التي تواجه تعزيز دور إدارة المعرفة فيتحسين أداء معلمى التعليم الثانوىفى عصر التحول الرقمى؟
- ما مقترحات تحسين أداء مديري مدارس التعليم الثانوى بشمال سيناء باستخدام توجهات التحول الرقمى؟

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة- الحالية المنهج الوصفىالتحليلى، حيث يساعد على تحديد أبعاد القضية المطروحة، وتحديد الخطوات الإجرائية، مثل: اختيار العينات التى يتم إجراء البيانات عليها والمواد التى تختبر والملاحظات التى يجرى جمعها[٨].ويمكّن

([٨])شاكر محمد فتحى وهمام بدراوى زيدان(٢٠٠٣): **التربية المقارنة(المنهج- الأساليب- التطبيقات)**، مجموعة النيل العربية،القاهرة، ص ٥٦.

استخدام هذا الأسلوب من وضع تصور مقترح دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر في ضوء توجهات التحول الرقمى، فى ضوء أَدبيات الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية،وسوف تستخدم استبانة موجه إلى عينة من العاملين بمدارس التعليم الثانوى العام.

أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية الي:

- تحديد متطلبات تطوير أداء معلمى التعليم الثانوىفى ضوء المتغيرات التكنولوجية
- الوقوف على المعوقات التي تواجه تعزيز دور إدارة المعرفة فيتحسين أداء معلمى التعليم الثانوىفى عصر التحول الرقمى
- الوصول لمقترحات تحسين أداء مديري مدارس التعليم الثانوى بشمال سيناء باستخدام توجهات التحول الرقمى.

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- تعتبر الدر–اسة علي حد علم الباحثة من الدراسات الهامة التي تتناول المداخل المختلفة لإدارة المعرفة وتوجهات التحول الرقمىعلي المستوى الاجرائي التنفيذي بالتركيز علي احدث هذه المداخل وهي ثقافة ادارة الجودة الشاملة خلال محاولات مواءمته ليناسب الموقع المدرسي.
- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية فى تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر، كما تتمثل أهمية الدراسة فى إعطاء المسئولين عن إدارة التعليمالثانوىفى مصر بدءاً من وزير التربية والتعليم، وصولا لأقل درجة وظيفية بالتربية والتعليم فى مصر صورة حقيقة عن واقعها من حيث دور ادارة المعرفة فى تحسينه فى ضوء توجهات التحول الرقمى، ومن هنا يمكن تلخيص مبررات إجراء الدراسة الحالية إلي ما يأتى:

- حالة الخلل والضعف فى جوانب أداء معلمي التعليم الثانوي في مصرفى ضوء توجهات التحول الرقمى،الأمر الذى يستدعى إجراء عمليات التحسين لمعالجته حتى لا تؤدى إلى ضعف مخرجاتها.
- التقدم العلمى وتراكم المعرفة بشكل سريع مما يستلزم تحسينأداء معلمي التعليم الثانوي في مصر، وتطوير مدارسها لتواكب التقدم وتستفيد من معطياته،مستعينة بالخبرات الداخلية والخارجية.
- تقدم هذه الدراسة معلومات نظرية ووثائقية يمكن من خلالها إلقاء الضوء على أهمية الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة فى تحسين أداء معلمى التعليم الثانوىف–ى ضوء توجهات التحول الرقمى ، وفي دعم السياسة التعليمية التي تهدفإلى تطوير نظام التعليم من خلال رفع مستوى التعليم بما يتمشى مع المتغيرات العالمية ٠
- تسهم الدراسة الحالية في تزويد المسئولين عن رسم السياسة التعليمية ببعض الحلول للمشكلات التي تعوق تطوير الإدارة التعليمية في مصر ٠ من خلال توجهات التحول الرقمى.
- تفيد هذه الدراسة في توعية القائمين والعاملين بأهمية الإدارة و دورها في تطور منظومة التعليم ورفع كفاءتها ٠

حدود البحث

١- الحدود الموضوعية، اقتصرت الدراسة الحالية على التعليم الثانوى العام ، كأحد أنواع التعليم الثانوى في مصر ، كما اقتصرت الدراسة على إدارة العريش التعليمية ممثلة لمحافظة شمال سيناء ، وإدارة كوم حماده التعليمية ممثلة لمحافظة البحيرة باعتبارها محل إقامة الباحث.

٢- **الحدود البشرية**، سوف تقتصر الدراسة على عينة من مديرى المدارس الثانوية العامة بمصر بمحافظة الجيزة ومحافظة شمال سيناء.

٣- **الحدود الزمنية**، تتمثل في تطبيق استبانه الدراسة خلال مايو ويونيو ويناير من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

مصطلحات البحث-:

أ – إدارة المعرفة:

ويذكر المعجم الوسيط أن كلمة إدارة مشتقة من الفعل الماضي أَدَارَ ، فيقال أَدَارَ العمل أى تولى تصريف الأمر فيه ،وأَدَارَ الأمور أىعالجها،ومنهالمدير،وهو من يتولى تصريف أمر من الأمور،كمدير الشركة[٩].وتترجم الكلمة إلى Management فى اللغة الانجليزية، وتعنى فناً أو طريقة أو مهارة فىإصدار الأوامر والنواهى،ببراعة ودقة معالجتها بلباقة،أوهى مهارة فى إصدار الأوامر والنواهى،والقدرة على تنفيذها،والمدير Manager هو فرد يصدر الأوامر والنواهيى،أو من يتولى تصريف العمل فى المؤسسة[١٠]. ويلاحظ من التعريف تطابق معنى الإدارة فى اللغتين العربية والانجليزية. أما المعرفة لغة : تشتق المعرفة من الفعل عَرَفَ ، يَعْرِفُ ، مَعْرِفَةً ، فهو عارف ، وعرف بمعنى علم وإن العلم نقيض الجهل[١١] .

أما في الاصطلاح فيعرفها ياسين بأنها : " مزيج من المفاهيم ، والأفكار ، والقواعد ، والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات ، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ، وخبرات ممتزجة بالتجربة ، والحقائق ، والأحكام ، والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة

---

(٩)مجمع اللغة العربية(١٩٨٥): **المعجم الوسيط** ،ط٣ ، الجزء الأول ، القاهرة، ص ص ٣١٢-٣١٤.

[10]DavidB.Granlnik:"**Websternew world dictionary**",Op.Cit.,P.859.

[١١] جمال الدينابن منظور. (٢٠٠٣) : **لسان العرب**، المجلد التاسع، بيروت: دار الكتب، ص٥٩٥-.

التغيير"[١٢]، ويرى بيتلر Butlerبأن المعرفة هي : " مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية ، وبصيرة الخبراء ، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة ، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية ، والعمليات ، والممارسات والقواعد "[١٣]، وضمن هذه الدراسة فإن الباحث يُعرف المعرفة بأنها : " مجموعة من العمليات الادارية التى تتضمن مزيج من الخبرات ، والبيانات ، والمعلومات ، والقيم ، والتشريعات ، والتكنلوجيا المنظمة والمخزنة ، والتي يجب على مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي استيعابها ، وتوليدها ، وتنظيمها ، والتشارك بها ، وتخزينها ، وتطبيقها لأداء مهام عملهم بإتقان.

ب–التحول الرقمى:

ويعرف التحول الرقمي Digital Transformation على أنه" تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى اهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات؛ وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز والكفاءة".[١٤]

([١٢]) سعد غالبياسين (٢٠٠٠) : **المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤية استراتيجية**، مجلة المستقبل العربي، الكويت ، ٢٦ (٢) ، ص ١٢٥– ١٢٧ ، ص ٢٥.

[13]Butler, T. (2006) : **Anti-Foundational Knowledge Management**", Schwartz: Idea Group Reference, P.1.

([١٤])علي السلم–ي إدارة التميز (٢٠٠٢): **نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، القاهرة: دار غريب للنشر،ص ٥٧.

كما يعرف التحول الرقمي أيضاً على أنه" انتقال المنظمة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى اهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال، حيث تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتى– المعرفي– الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها وفي استخدام مواردها".[١٥]

وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن مفهوم التحول الرقمي قد ارتبط بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ومن جهة أخرى ارتبط بزيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة؛ وذلك من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق العالميين. ومن ثم فإن الأمر بالنسبة للجامعات يصبح أكثر إلحاحاً في أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وذلك في تعزيز ودعم العمل الأكاديمي والإداري؛ سواء كان ذلك بالنسبة للعمليات المختلفة للإدارة الجامعية، أو بالنسبة لجراء الدراسات والبحوث المختلفة وإمكانية نشرها، وإيجاد آليات مناسبة للنشر وحماية حقوق الملكية الفكرية، إضافة إلى التدريس أو التعامل مع المعامل والمكتبات؛ مما يعنى ضرورة توفير وعي كامل بالثقافة الرقمية لدى جميع أعضاء المجتمع التعليمى.

الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض أبرز الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال :

قاما الآغا وأبو الخير (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، وإجراءات تطويرها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٥٠) مشرفًا أكاديميًا من مشرفي جامعة القدس المفتوحة، وط–ورا استبانة مكونة من (٤٤) فقرة تضمنت واقع تطبيق عمليات إدارة

---

(١٥)نجم عبود نجم(٢٠٠٤): **الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، الرياض، دار المريخ للنشر ،ص٢٦.

المعرفة بجامعة القدس المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة ، والمنطقة التعليمية[١٦].

كما هدفت دراسة المشارفة (٢٠١٢) إلى التعرف على دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣٠) معلما ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبيانين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر معلميهم عالية، وجاء ترتيبها تنازليا على النحو الآتي: تنظيم وتخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، التشارك بالمعرفة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، كما توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي[١٧].

([١٦])ناصر جاسر الأغا ،احمد غنيمأبو الخير. (٢٠١٢) : واقع **تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدسالمفتوحة وإجراءات تطويرها**، مجلة جامعة الأقصى، ١ (١٦) ، ٣٠-٦٢ ، فلسطين.

([١٧])هدى محمد عبداللهالمشارفة. (٢٠١٢) : **دور إدارة المعرفة لدي مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدي معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة.

أما دراسة –سعادات وتيم (٢٠١١) فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثتان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديرا ومديرة، وتوصلت إلى نتائج من اهمها إن ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين كانت مرتفعة جدا بالدرجة الكلية، وفي المجالات كافة، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين تعزى لمتغير مستوى المؤهل العلمي، والنوع الإجتماعي[١٨].

وأجرى Kasim (2010 دراسة هدفت إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الاداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الباحث إلى نتائج منه–ا : وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة، وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي[١٩].

وأجرى المعاني (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الوزارات في الأردن لمفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المديريات في ثلاثة وعشرين وزارة في الأردن وعددهم (٢٦٠) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن

([١٨])موفق حسنيسعادات وحسن محمد تيم. (٢٠١١) : **درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، ٢٤ (٢) ، فلسطين .

[19]Zack, M., Mckeen, J., Singh, S.: "**Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis**", Journal of Knowledge Management, 2009.

الوزارات الأردنية تتبنى مفهوم تطبيق إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن هذه الوزرات تلتزم نسبيا بأبعاد إدارة المعرفة، ويمكن ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي : (توليد المعرف–ة، فريق المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تكنولوجيا المعرفة)[٢٠].

وقامتا عيسان والعاني (٢٠٠٨) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها ، واستخدمت الباحثتان المنهج المسحي التطوري ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) فرداً، ولجمع البيانات طورت الباحثتان استبانة مكونة من (٥٦) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة المعرفة في كلية التربية والتي جاءت بدرجة موافق "عالية"، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية[٢١].

أما دراسة "سعود بن عيد العنزى" ،" نيفين حامد حربى " (٢٠١٥)[٢٢]بعنوان "معوقات إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية " ، وإستهدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان المنهج

([٢٠])أيمن عودهالمعاني. (٢٠٠٩) : ات**جاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي** " **دراسة ميدانية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥ (٣)، عمان.

([٢١])نجم عبود نجم(٢٠٠٤): **مرجع سابق**، ص٢٦.

([٢٢])سعود بن عيد العنزى ، نيفين حامد حربى (٢٠١٥): **معوقات إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية** ، بحث علمى منشور ، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، مجلد ١٠،– ص٨٢: ٩٦.

الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة (٦٥٥) عضو هيئة تدريس وهيئات معاونة من العاملين بجامعتى أم القرى ، وتبوك ، وإستخدم الباحثان الإستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: جاءت المعوقات البشرية فى الترتيب الأول ثم المعوقات الفنية وأخيرا المعوقات الإدارية كمعوقات لتطبيق إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية .

أما دراسة عبد الفتاح (٢٠١٢)[٢٣]بعنوان "معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين "وإستهدفت الدراسة التعرف على معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الخاصة بمحافظة غزة ، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحث المنهج الوصفىالتحليلى ، وبلغت عينة الدراسة (١٥٨) من العاملين الأكاديميين والإداريين ببعض الجامعات الفلسطينية ، كما إستخدم الباحث الإستبيان لجمع البيانات ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها أن حداثة الجامعات الخاصة تعتبر من أهم المعوقات التى تواجه إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية ، وأوصت بضرورة نشر ثقافة المعرفة بين العاملين ، وتزويد المكتبات بالمراجع العلمية الحديثة .

أما دراسة "Zack, Mckeen" (٢٠٠٩م)[٢٤]بعنوان" Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis إدارة المعرفة والأداء المالى و التنظيمي " ، واستهدفت الدراسة التعرف

([٢٣])محمد عبد الفتاح(٢٠١٢): **معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين** ، بحث علمى منشور، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، مجلد ١٩، ٨٥ : ١١٣، فلسطين ، ٢٠١٢م.

[24]Zack, M., Mckeen, J., Singh, S.: "**Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis**", Journal-of Knowledge Management, 2009.

على العلاقة بين إدارة المعرفة وكلا من الآداءالتنظيمىوالآداءالمالى ، وإشتمل مجتمع الدراسة على (١٥٠) مدير تنفيذي من العاملين فى . (A Leading North American Business School)، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى ، و أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة بين الآداءالتنظيمى وإدارة المعرفة ووجود علاقة مباشرة بين الآداءالتنظيمىوالآداءالمالى .

أما دراسةBogner&"Bansal" (٢٠٠٧م) [٢٥]بعنوان "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance" "إدارة المعرفة كأساس لإستدامة الأداء المتميز "،وإستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وإستدامة التميز ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة (٤٢) مؤسسة ، كما إستخدم الباحثان الإستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج وجود علاقة طردية بين إستدامة تميز المؤسسات وقدرتها على توليد وتطبيق المعرفة .

خطوات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة سوف تسير خطواتها علي النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تتناول الإطار العام للدراسة ويشمل : المقدمة ،مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، وأهدافها وأهميتها ، ومنهجها ، وحدودها ، ومصطلحاتها ، وعرض الدراسات السابقة .

الخطوة الثانية :وتتناول الإطار النظرى للدراسة ويشمل :أدوار إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر، والتوجهات التى يفرضها التحول الرقمىفى تحسين أداء معلمى التعليم الثانوىفى مصر، والواقع الحالى دور إدارة المعرفة –في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر في ضوء توجهات التحول الرقمى.

---

[25]Bogner&Bansal: **Knowledge Management as the Basi of Sustained High Performance**, Higher Education", Journal of College Teaching & Learning, Vol.2, No9. 2007.

الخطوة الثالثة :تتناول الإطار التطبيقي للدراسة ويشمل واقع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر في ضوء توجهات التحول الرقمىمن الناحيتين النظرية والميدانية؟

الخطوة الرابعة :تتناول ما التصور المقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر في ضوء توجهات التحول الرقمى ، والتوصيات والمقترحات.

المحورالثانى: متطلبات تطوير أداء معلمى التعليم الثانوىفى ضوء المتغيرات التكنولوجية.

تواجه العديد من المؤسسات التعليمية كثيراً من التحديات التي تفرضها طبيعة التغيرات العصرية المتسارعة في شتى المجالات ، مما يفرض عليها أن تكون مؤسسات قادرة على تجديد ذاتها ؛ حتى تواكب هذه التغيرات ، وتستطيع أن تلبى الاحتياجات الثانوية المتغيرة بتغير العصر ، وتغير احتياجاته ومتطلباته [٢٦] . وترى **زناتي** أن متطلبات تطوير الأداء تتمثل في تحديد المهام والمسئوليات الحالية للوظيفة ، وتنمية كفاءة العاملين بالمؤسسة التربوية ، والانطلاق من معايير جديدة تحقق الأهداف المنشودة و تحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين ، ومن ن– احية أخرى متابعة الأداء الإداري أثناء العمل و تقويم أدائهم الإداري بصفة مستمرة ، وتحديد توقعات كل وظيفة مع مراعاة (تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين – الاهتمام بالمخرجات التي تم إنجازها – الاهتمام بالجوانب الإيجابية للسلوك) [٢٧] .

---

[26] أمل محسوب محمد زناتي(٢٠٠٤)،**تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي**، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ص ١ .

[27] **المرجع السابق** ، ص ٦٦ .

بينما يشير **العليمات** إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب أخذها في الاعتبار لتطوير الأداء ، أهمها ما يلي [٢٨] :

١- مراعاة التنظيم الفعال ، والتخطيط السليم وكذلك المتابعة الحقيقية للنشاط والتخطيط والتقييم المستمر للجهود التي تُبذل حتى يكون الأداء الإداري على درجة عالية من الكفاءة .

٢- الحرص على استمرارية عملية التحسين واستخدام أفضل الأساليب والممارسات ، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفاعلية كبيرة .

٣- وضع أسلوب أو نمط جيد لأداء الإداري القيادات وذلك من خلال تحليل بعض المتغيرات والتي تشتمل على مرونة التصرف في المواقف المختلفة وفق نظام –فعال للاتصالات الرسمية وغير الرسمية يتدفق عبر قنواته البيانات والمعلومات لكل أجزاء التنظيم الإداري .

٤- ضمان المشاركة من قبل الإدارة العليا والتفهم الفعلي والالتزام ، وذلك بجعل تطوير عملية الأداء الإداري في مقدمة أولويتها .

٥- استمرارية التواصل بين المؤسسة التربوية وجميع المؤسسات ذات الصلة في المجتمع الخارجي .

ومما سبق يُلاحظ ، أن من أهم متطلبات تطوير الأداء يتمثل في تحديد معايير جديدة ودقيقة للمؤسسات التربوية ؛ وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية ، ومن ناحية أخرى تنمية قدرات العاملين بتلك المؤسسة ، ومساعدتهم على التطوير المستمر، ويتم ذلك من خلال المتابعة الدورية لأدائهم الإداري وتقويمه بصفة مستمرة.

ومن ناحية أخرى ، يذكر **باي Bae** أن متطلبات تطوير الأداء بالمؤسسة التربوية تتمثل في توضيح مهمة المؤسسة التربوية وأهدافها للعاملين بها وأيضاً مشاركتهم في تحديدها ، ومن ناحية أخرى ضرورة تحديد مواصفات وخصائص وأبعاد ومعايير

---

[28] صالح ناصر العليمات(٢٠٠٤)، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** ، دار الشروق ، الأردن ، ص ٣٣.

الأداء داخل تلك المؤسسة على أساس رغبات ومتطلبات العاملين بها والمستف-يدين منها ، وضرورة مراعاة الدقة والعدالة عند تقييم أداء العاملين ووضع سياسة دقيقة لأنظمة الحوافز والتقدير للأداء المتميز [٢٩].

وهناك العديد من المتطلبات التي من شأنها أن تفيد في تطوير عملية الأداء ، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- تنمية كفاءة العاملين بالمؤسسة التربوية ، ومساعدتهم على التطوير والتحسين المستمر ، واستخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء الإداري وخصائص العاملين بتلك المؤسسة .

٢- وضع الخطط والسياسات اللازمة لاختيار العناصر المتميزة وفقا لاحتياجات المؤسسة التربوية .

٣- تطبيق العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد؛ وذلك يؤدي إلى توفير التعاون وتحفيز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فعّال؛ حيث يتهيأ في المؤسسة التربوية مناخ تنظيمي مناسب يزيد من معدلات الإنتاج[٣٠].

٤-وضع وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية والتعليمية لتنمية المهارات للقوى البشرية وتحقيق التعاون الإيجابي والتكامل الهادف[٣١].

٥- مساعدة العاملين بالمؤسسة التربوية في الوصول للمستويات الأعلى في الأداء الإداري [٣٢].

---

[1] E. K. Bae, , " **Major elements and issues in performance management system** " , A literature Review , Inha University , 2000 , p . 1435 .

[30] لايل سبنسر وسيجان سبنسر(١٤١٩)،**الجدارة في العمل (نماذج للأداء المتفوق**)، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية السعودية ، ص ص ٣٨٧-٣٨٨ .

[31] سعود آل سعود(٢٠٠٨)، **الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية** ، الرياض ، ص -٨٨.

٦- وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل أي تحديد المهام والمسؤوليات ، وتحديد طريقة الأداء الإداري للعمل ، وأيضاً توثيق المعلومات الخاصة بالأداء الإداري .

٧- المتابعة الدورية للأداء الإداري، وتقويم الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسة التربوية بصفة مستمرة ، وكذلك الاهتمام بالتقارير السنوية للأداءالإداري[٣٣] .

٨- تحديد توقعات كل وظيفة بعينها مع مراعاة التعزيز والتجديد المستمر، تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين بالمؤسسة التربوية[٣٤].

٩- تدريب القيادات بالمؤسسات التربوية على تقديم التوجيه والمساعدة التطويرية للعاملين بهدف تطوير أدائهم الإداري بتلك المؤسسات[٣٥].

ومما سبق يُستنتج، أن تطوير الأداء بالمؤسسات التربوية يُعتبر عملية مستمرة تبدأ بالوصف الدقيق للوظيفة وتنتهى بحصول تلك المؤسسات على أفضل الأفراد قدرة على الأداء الإداري، وتلك العملية تتضمن وضع الأهداف ومراجعة ومتابعة العمل إلى جانب تقييم الأداء الإداري الكلى للعاملين بها ، وأيضاً من خلال المناقشات الدورية بين الرؤساء ومرؤوسيهم وليس في شكل تقييم الأداء في تقارير الأداء الإداري السنوية التي تصدر في نهاية العام .

كما أن نجاح مشروعات تكنولوجيا التحول الرقمى بالمؤسسات التعليمية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له ، من متطلبات تقنية وبشرية وقانونية ومالية ، وأن الوصول لتوفير متطلبات تكنولوجيا التحول الرقمىلا يمكن أن

---

[32])ريم بنت عمر بن منصور الشريف(٢٠١٣)،**دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، ص ٤٦ .

[33]) ناجية محمد عبد الله عصر ،**مرجع سابق** ، ص ص ٤٥-٤٧ .

[34])خالد أحمد سلامة الصرايرة ،**مرجع سابق** ، ص ٧٥.

[35])سهيلة عباس(٢٠٠٤)، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز** ، دار وائل ، عمان ،ص ١٠٩ .

يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي كامل شامل [٣٦] ، ومن المتطلبات اللازمة لذلك، ما يلي:

١- **المتطلبات التقنية** ، والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

- **توفير بنية تحتية مناسبة** ، من خلال توافر البنية الأساسية الكفيلة بضمان الخصوصية والأمان لكل من يستخدمها [٣٧] ، وهذا لن يتأتى إلا بوجود شبكة اتصال حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة ، مع المحافظة على تأمين التواصل ونقل المعلومات وسلامتها وسريتها داخل المؤسسات التربوية[٣٨] .

- **تقنيات المعلومات والاتصالات** ، وتُعتبر تقنيات المعلومات والاتصالات من الركائز الأساسية التى تعتمد عليها معظم المؤسسات التربوية على استخدام التحول الرقمى[٣٩] ؛ ويتطلب ذلك وضع استثمارات عالية كأجهزة توصيل مثل الخطوط التليفونية للعاملين بالإدارة والمستفيدين ، وتوفير خطوط اتصالات من الألياف الضوئية بما يساعد على تقديم نقل المعلومات بالصوت والصورة عبر شبكة الإنترنت[٤٠] .

---

36 بسمان فيصل محجوب(٢٠٠٣)، **الدور القيادي لعمداء الكليان في الجامعات العربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص ١٣ .

37 نبيل جاد عزمي(٢٠٠٨)،**تكنولوجيا التعليم الإلكتروني**، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص ١٨٠ .

38 السلبيات المحتملة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية ،**مرجع سابق** .

39) D. Jutla, & P. Bodorik, **," Supporting the e-business readiness of small and metrics "** ,
Internet Research : Electronic networking application and policy , Vol. 12 , No. 2 , 2002 , pp. 564-565 .

40 إياد خالد عدوان(٢٠٠٧)، **مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ٧٤ .

- **انتشار الإنترنت** ، يُعتبر الإنترنت المشغل الأساسي للتكنولوجيا التقنية؛ حيث أنه عبارة عن " مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم ، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى لمشاركة الملفات ؛ وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك" [٤١].

ومما سبق يُستنتج ، وجود ارتباط قوي بين تكنولوجيا التحول الرقمىوجميع الأنظمة التكنولوجية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات ؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاحها.

٢- **المتطلبات البشرية** ،ويمكن عرضها على النحو التالي:

يُعد العنصر البشرى من أهم مقومات تكنولوجيا المعلومات، إذ بدون هذا العنصر لم تتمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة ، فالعنصر البشري هو المحرك الرئيس للمشروع ويلزم تأهيله للعمل تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة [٤٢] .

وقد ذكر **العلاق** العديد من المتطلبات البشرية لتطبيق التحول الرقمى، أهمها الآتي [٤٣] :-

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

على الإنترنت .

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات .
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الافراد المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم .

---

41) عامر إبراهيم قنديلجي(٢٠٠٣)،**المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت**، دار المسيرة،عمان،ص٢٠٥.

42) سعود محمد النمر وآخرون(٢٠٠٦)،**لإدارة العامة (الأسس والوظائف)**، ط٦ ، مطابع الفرزدق ، الرياض،ص٤٣٢.

43) بشير عباس العلاق ،**مرجع سابق** ، ص ٢١٧ .

- التمكين الإداري **Empowerment** للأفراد المؤهلين ؛ من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل

السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية .

كما يرى **جبر** أن من أهم متطلبات التحول الرقمستنمية وتطوير الموارد البشرية ؛ لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الإنترنت [٤٤] .

وفي هذا الصدد يؤكد **سيريشت وآخرون Seresht& Others** على أهمية الوعي الثقافي لتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمىوتعزيز وعي الأفراد ؛ وذلك لتحقيق التطبيق الفعّال للتكنولوجيا التقنية [٤٥] .

ومما سبق يُلاحظ ، أن أهم متطلبات تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمستنمية وتطوير الموارد البشرية ؛ حتى تتمكن المؤسسة التربوية من تحقيق تغييرات في الثقافة التنظيمية الخاصة بها ، لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني وتصبح العمليات التكنولوجية أحد مكونات ثقافة المؤسسة التربوية .

٣- **المتطلبات القانونية وأمن المعلومات** :تحتاج التحول الرقمىلكي تحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية ، إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه ، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية [٤٦] ؛ لذلك لابد من وجود بعض المتطلبات القانونية والتشريعية اللازمة لتطبيق التحول الرقمى، وأهمها :

---

[44] محمد صدام جبر(٢٠٠٢)،**الموجة الإلكترونية القادمة**، الحكومة الإلكترونية ، مجلة الإداري ، مجلد ٢٤ ، العدد ٩١ ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، ص ٢٠٠ .

[45] H.R.Sereshet , & Others **," E-management , Berries and Challenges in Iran "** , Op. ct., Available at www.g-casa.com , 15/4/2021 .

[46] سعد غالب ياسين ،**مرجع سابق** ، ص ٢٣٨ .

-**القوانين والتشريعات** ، لابد من توافر تشريعات مناسبة ومواكبة إلى التحول نحوتكنولوجيا التحول الرقمى، وذلك بوضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات – أي إصدار القوانين والأنظمة-- والإجراءات التي تسهل التحول نحو تكنولوجيا التحول الرقمىوتلبية متطلبات التكيف معه [٤٧] .

ويُضيف **الصيرفي** مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتشريعية لتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمى، والتي من أهمها[٤٨] :

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المرجوة .
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلبات تطبيق

للتكنولوجيا التقنية.

- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام ، وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه .
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى تكنولوجيا المعلومات.

- **توفير القدر الكافي من أمن المعلومات** ، مع تطور العلم والتكنولوجيا ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلفة أو ما يسمي بنقل البيانات عبر الشبكة من موقع لآخر أصبح النظر إلى أمن تلك البيانات والمعلومات بشكل مهم وذلك لحمايتها من المخاطر التي تهددها أو الاعتداء عليها من الأشخاص غير المخولين ، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية أو الخارجية . ويُعد الهاجس الأمني من أهم التحديات التي تواجه تكنولوجيا التحول الرقمى، ومن خلال توافر الأمن المعلوماتي الشامل تُكتسب الثقة ؛ لذلك يجب توفير

---

47. ماجد بن عبدالله الحسن ،**مرجع سابق** ، ص ٦٢ .

48 محمد الصيرفي (٢٠٠٦)، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ص ٢٠٠ .

أمن المعاملات والوثائق التي يجري حفظها ومعالجتها أو نقلها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل [٤٩] .

– **وجود أنظمة وتشريعات مناسبة** ؛ حيث إنالأساس المشترك بين المؤسسة التربوية التقليدية والمؤسسة التربوية التكنولوجية هو أن يستظل العمل الإداري بمظلة الشرعية القانونية التي تتمثل في النصوص الدستورية واللوائح والقوانين ، ولكن قد تكون تلك النصوص والمفاهيم القانونية معوقاً من معوقات انطلاق نظام المؤسسة العامة أو الإدارة العامة ، وذلك إذا تحولت تلك النصوص والمفاهيم القانونية التقليدية إلى قيود وأغلال تكبل نجاح تلك المؤسسة الجديدة باعتبارها تتناسب مع المؤسسات الإدارية التقليدية ولكنها غير صالحة لمواكبة التحول إلى المؤسسات العامة مما يؤدي إلي ضرورة مراجعة تلك المفاهيم من جهة ، ومن جهة أخرى استنباط قواعد جديدة تماماً تواكب عصرالتحول الرقمى[٥٠] .

واستنادا لمرجعية التعليم الثانوى ، الذى ينطلق من مجموعة مبادئ أهمها : الحق في التعليم، الحماية، الشمول، المشاركة، ومركزية الطفل، بناء قدرات المتعلمين، وفميا يلي عرض لمؤشرات كل مبدأ من المبادئ الستة السابقة[٥١]:

المبدأ الأول : الحق في التعليم :

- توافر قناعة لدى المجتمع المحلي بقيمة التعليم.

---

[49] يحيى بن محمد أبو المغايض ،**مرجع سابق** ، ص ص ١٩٣ – ١٩٥ .

[٥٠] علي السيد الباز(٢٠٠٣)، دور الأنظمة التشريعية في تطبيق الحكومة الإلكترونية ؛ مؤتمر الحكومة الإلكترونية (الواقع والتحديات) ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، مسقط ، ١٠ – ١٢ مايو، ص ١١ .

[٥١] رضا السيد محمود حجازي (٢٠١٥) : مدارس التعليم المجتمعي وتمكين المجتمعات المحلية، المؤتمر السنوي الثالث عشر : العقد العربي لمحو الأمية ٢٠١٥-٢٠٢٤ : توجهات وخطط وبرامج، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، ص ٧٣٧.

- إتاحة الفرص التعليمية لجميع الأطفال بالمجتمع الملحي.
- تقديم فرص تعليمية عالية الجودة للأطفال بالمجتمع المحلي.

المبدأ الثاني : (الحماية) :

- توفير عناصر الحماية والأمان بالمبنى المدرسي.
- توافر مناخ أمن وداعم للحماية.

المبدأ الثالث : (الشمول):

- تحرص المدرسة على تغطية احتياجات المجتمع التعليمية بشمول وعدالة.
- تتبنى المدرسة المدخل المتعدد في الخدمات التى تقدمها للأطفال.

المبدأ الرابع : المشاركة[٥٢]:

- مساهمة المدرسة في خدمة الأسرة وتنمية المجتمع.
- مشاركة الأطفال في الأنشطة المدرسية والثانوية تتيح المدرسة فرصة للأطفال لقيادة مبادرات في خطة تحسين المدرسة.
- حرص لجان التعليم على المشاركة في تحسين التعليم بالمدارس الثانوية.

المبدأ الخامس : مركزية الطفل :

- تصنفالمعلمة الاطفال إلى مستويات أو صفوف وفق احتياجاتهم التعليمية.
- تحقق المعلمة تنويع التدريس بالفصل.
- تدعم الميسرات الجوانب الشخصية والاجتماعية للأطفال بالمدارس.
- تمتلك المعلمة مهارات– إدارة الفصل .
- تقويم نواتج التعلم بجوانبها المختلفة.
- تمتلك المعلمة أخلاقيات المهنة التى تعكس اهتمامها بالطفل.

المبدأ السادس : بناء قدرات المتعلمين :

- يحق المتعلم نواتج تعلم المواد الدراسية المختلفة.
- امتلاك المتعلم المهارات الحياتية التى تمكنه من التفاعل مع المجتمع.

---

(٥٢) المرجع السابق، ص ٧٣٨.

- يمارس مهارات التفكير واتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة.
- يمتلك مهارات التنمية الذاتية اللازمة للكفاءة الشخصية.

ويضاف لما سبق، ضرورة تأسيس وعي اجتماعي تقني في هذا المجال ، ومن ناحية أخرى نشر الثقافة التكنولوجية بين العاملين والمستفيدين داخل المؤسسات التربوية، وتوضيح أهمية التحول الرقمىوالفوائد والمزايا التي سوف تكتسبها تلك المؤسسات من تطبيقها للتقنية الحديثة .

٤- **المتطلبات المالية** ، يُعد مشروع تكنولوجيا التحول الرقمىمن المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة ؛ لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة ، من تحسين مستوى البنية التحتية ، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار ؛ لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع [٥٣] ، ويجب مراعاة الآتي لتنفيذ التحول إلى التحول الرقمى:

- تحديد احتياجات القسم الإداري من المتطلبات المادية وفق معايير محدودة تأخذ في الاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة [٥٤] .
- وجود قاعدة بيانات تربط بين قواعد البيانات الداخلية والخارجية وتحديد سير الإجراءات .
- تقدير حجم وتكاليف مشروع التحول الرقمىوتحديد الموارد المطلوبة [٥٥] .

ومما سبق يُستنتج ، أن هناك العديد من المتطلبات المالية لتطبيق التحول الرقمىفي المؤسسات التربوية والتي منها :

---

[53] نائل عبد الحفيظ العواملة(٢٠٠٣)،**نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي –دراسة استطلاعية–**، مجلة جامعة الملك سعود ، السعودية ، العدد ١٥ ، ص ٢٦٩ .

[54] سهير ذكي عبد المقصود ،**مرجع سابق** ، ص ٥٠ .

[55] علي حسين باكير ،**مرجع سابق** ، ص ٦٧ .

– وضع استراتيجيات وخطط التأسيس لتطبيق التحول الرقمىبالمؤسسة التربوية .

– توفير البنية التحتية تكنولوجيا التحول الرقمىبالمؤسسة التربوية باستمرار حتى تتوافق مع المستجدات التكنولوجية .

– تطوير التنظيم الإداري بالمؤسسة التربوية والخدمات والمعاملات التربوية والتعليمية وفق تحول تدريجي.

– نشر ثقافة التحول الرقمىبالمؤسسة التربوية وتدريب العاملين والمتعاملين .

– ضرورة توفير الدعم اللازم للصرف على البحوث والتطوير حتى تتطور المؤسسة من سياستها وبرامجها الحالية .

– ضرورة وجود القوى البشرية المؤهلة لإدارة العملية وصيانة التجهيزات التي تُعد من أبرز الخطوات التي تقود إلى نجاح تطبيق التحول الرقمىبالكلية لذا يجب التركيز على تكوين هيكل الموارد البشرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته .

ومما سبق يستنتج ، وجود العديد من المتطلبات لتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمىتنمية بالمؤسسات التعليمية؛ حتى تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق تغييرات في الثقافة التنظيمية الخاصة بها ، لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني وتصبح العمليات التكنولوجية أحد مكونات ثقافة المؤسسة التربوية .

المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمى التعليم الثانوىفى عصر التحول الرقمى .

يعتبر طلاب المدارس والجامعات من أكثر الفئات استخدام التكنولوجيا بسبب شعبيتها الكبيرة بين تلك الفئات، عكس الكبار الذين تزداد لديهم المخاوف حول الخصوصية والأمن، وقد يتعرض هؤلاء الشباب للعديد من المشكلات الناتجة عن سوء استخدام هذه الشبكات، مثل الكشف عن معلومات شخصية بصورة مبالغ فيها؛ مما قد

يعرضهم للمطاردة أو التحرش أو التشهير أو التهديد أو السرقة أو القرصنة على معلومات الهوية الشخصية[٥٦].

وتشير دراسة " إيلين فانديرهوفن وآخرين "(Ellen Vanderhoven, Others)إلى أن ٢٩% تقريباً من المراهقين المستخدمين للتكنولوجيا لا يعرفون إعدادات الخصوصية الخاصة بهم على هذه الشبكات، أو معرفة كيفية حماية ملفهم الشخصي[٥٧]، كما أن أي فرد قد يتعرض لاختراق حسابه الشخصي على شبكات التواصل الاجتماعي، ولا يمكن أن تكون هذه الشبكات آمنة بنسبة ١٠٠%، طالما تعتمد على بيئة الإنترنت[٥٨].

وعلى الرغم من أهمية استخدام وسائل تكنولوجيا التحول الرقمى في العملية التعليمية كما سبق الذكر، إلا أن سوء استخدامها قد يؤثر سلباً على التحصيل الدراسي والأداء الأكاديمي للطلاب الذين يقضون فترات طويلة ليلاً في تصفحها؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى قلة التركيز خلال النهار بسبب النوم المتقطع ليلاً وقلة فترات الاستذكار[٥٩].

---

(56) Ellen Vanderhoven, Tammy Schellens, Martin Valcke, Ellen De Koning: Involving Parents in School Programs about Safety on Social Network, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 112, Elsevier Ltd., 7 February 2014, P 429.

(57)**Ibid**, P 429.

(58) Todd Kelsey: **Social Networking Spaces**, Springer Science and Business Media, 2010, P 4.

(59)BitaBijari, SeyedAlirezaJavadinia, MortezaErfanian, MohammadRezaAbedini, Ali Abassi: The Impact of Virtual Social Networks on Students' Academic Achievement in Birjand University of Medical Sciences in East Iran, **Procedia - Social**

كما أن استخدامها في التعليم قد لا يكون مفيدا للطلاب الذين ليست لديهم دراية كافية باستخدام هذه الشبكات، حتى وإن بدا لهم الأمر جذاباً في البداية[٦٠].

ومن الناحية الاجتماعية، قد يعاني بعض الطلاب الذين يقضون أوقات طويلة في استخدام شبكات التواصل الاجتماعي من الانطواء وغياب التوجيه الأسري السليم؛ نتيجة إدمان استخدام هذه الشبكات[٦١].

ومن جانب أخر، تشير الأدبيات التربوية إلى وجود العديد من المعوقات التى تعوق استخدام تكنولوجيا التحول الرقمىبالمدرسة. ومن هذه المعوقات :

- صعوبة التحول من طريقة التعلم التقليدية التى تعودها الطالب فى مراحل التعليم السابقة دفعة واحدة إلى طريقة تعليم حديثة مختلفة تماماً عما سبق أن تعود عليه.
- عدم وجود خطة محددة لتوظيفها فى مواقف التعلم الذاتى .
- قلة تدريب القيادات والمعلمين على الاستخدامات التربوية المتعددة لتكنولوجيا المعلومات وإكسابهم مهارات تدريب طلابهم عليها .
- قلة تجهيز المدارس والفصول الدراسية بالأدوات والأجهزة التكنولوجية الحديثة
- لاتستخدم التكنولوجيا فى تقويم أداء الأفراد بالمدرسة الثانوية العامة .

---

and Behavioral Sciences, Volume 83, Elsevier Ltd., 4 July 2013, PP 104-105.

(60) Isabel Rodríguez-Tejedo, Sonia Lara, Marta Zárraga-Rodríguez, Victoria Rodríguez-Chacón: An Assessment of the Impact of Social Networks on Collaborative Learning at College Level, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 47, Elsevier Ltd., 2012, P 1619.

(61)Encarnación Soriano-Ayala, Antonio José González-Jiménez: **Op. Cit**, PP 35-36.

- ضعف مهارات بعض الطلاب فى الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التحول الرقمى .
- قلة استخدام أجهزة الاتصال الحديثة .
- عدم الإندماج الفعلى بين التوجه فى مجال استخدام التكنولوجيا والتوجه التعليمى.
- تجرد التكنولوجيا من سياقها المعرفىممايحدث فجوة كبيرة بين السياق الجديد الذى تورد له وبين النتائج المنتظرة.
- اقتصار استخدام التكنولوجيابالمدارس على المدن الكبرى. وبالرغم من أن هذا الوضع تبرره عدة أسباب، منها ارتفاع نسبة الأمية فى الريف، والمركزية الاقتصادية فى المدن ، مما يؤدى إلى ازدياد الفجوة بين الريف والمدينة وبالتالىإعاقة مسار التنمية .
- توظيف استخدام التكنولوجيا توظيفياً ترفيهياً استهلاكياً ، لاتوظيفاً تنموياً .
- سطوة الأساليب التقليدية وما أفرزته من مخرجات تتمتع بقدرٍ عالٍ من السلبية، والخوف وعدم المبادأة والافتقار إلى المهارات والكفايات اللازمة، ليس فقط للتعامل مع معطيات تكنولوجيا المعلومات، بل وإبداع أشكال جديدة منها[٦٢].

وبالإضافة إلى المعوقات السابقة ، هناك مجموعة من المعوقات التى تؤثر بشكل عام على استخدام التكنولوجيابالمدرسة، مثل :

١- **الأمية التكنولوجية**:التى تتمثل فى "جهل عدد غير قليل من أفراد وشرائح المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة، وعدم معرفتهم كيفية التعامل معها

---

62 - طارق محمود عباس(٢٠٠٤)،**مجتمع المعلومات الرقمى**، الطبعة الأولى ، المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ص٥٨.

واستخدامها" [٦٣]. وتتمثل مظاهرها بالمدرسة فى أن العديد من القائمين على العملية التعليمية لا يستثمرون إمكانات تكنولوجيا المعلومات، لايطورون الإجراءات والخدمات التى تقدمها. ومن جانب آخر فإن العديد من القائمين على العملية التعليمية بالمدرسة إذا ما لجأوا إلى مثل تلك التكنولوجيات، فإنهم غالباً ما يلجأون إليها بشكل سطحى، كاستجابة إلى إغراءات الحداثة لا التحديث. وبذلك فإن الجزء الأكبر من برامج تكنولوجيا التحول الرقمستكون خاملة، ولاتلعب دورها المطلوب فى تطوير المدارس [٦٤].الأمر الذى يتطلب نشر المعرفة التكنولوجية بين جميع أطراف العملية التعليمية بالمدرسة.

٢- **تدنى مستوى الإلمام باللغة الإنجليزية:** يواجه القائمون على العملية التعليمية بالمدرسة الذين يستخدمون شبكة المعلومات صعوبات تتعلق بلغة التخاطب عبر الشبكة، حيث إن معظم المشاركين بتحدثون باللغة الإنجليزية، وذلك لأن شبكة المعلومات ولدت وانطلقت للعالم من الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم فجميع برامجها وخدماتها باللغة الإنجليزية [٦٥]. ويمكن التغلب على هذه المشكلة بنشر المصطلحات. الإنجليزية شائعة الاستخدام فى مجال تكنولوجيا المعلومات.

٣- **ضعف امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلى:** تعد إجادة استخدام الحاسب الآلى متطلباً أساسياً للاتصال بشبكة المعلومات، على اعتبار أن شبكة

---

63 -مراد حكيم بباوى(٢٠٠٠)، **الكمبيوتر كيف يكون فاعلاً فى التعليم الثانوى؟** ، مجلة التربية والتعليم ، العدد ١٣ ، المركز القومى للبحوث التربوية ، القاهرة ، اكتوبر، ص ص ٤٣-٤٢.

64 - فؤاد أحمد حلمى(٢٠٠٠)، **تطوير نظم الاتصال والمعلومات فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة**، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ، ص ٨٣.

65 -فتحى درويش عشيبة وعلى عبد الرؤوف نصار، **مرجع سابق** ، ص١٢٢.

المعلومات سلسلة من الحاسبات المتصلة مع بعضها البعض [٦٦]. لذا فمن الضرورى إكساب الطلاب مهارات استخدام الحاسب الآلى وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك.

٤- **الزخم أو الإفراط المعلوماتىOver – information:** تتمثل هذه الصعوبة فى كم المعلومات الزائد على شبكة المعلومات، وكثرة المواقع التى تحمل هذه المعلومات، ممايؤدى إلى تشتت الطلاب وصعوبة اختيار المعلومات من هذه المواقع، فضلاً عن وجود معلومات مبتورة أو غير مكتملة [٦٧] ، ويمكن تجاوز هذه الصعوبة من خلال التدريب على مهارات انتقاء المعلومات.

٥- **المشكلات الفنية:** تتمثل هذه المشكلات فى كثرة انقطاع الاتصال بالشبكة أثناء البحث، وإصابة الملفات المنقولة عبر الشبكة بالفيروسات [٦٨] . ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال التبصير بأساليب التعامل معها ، وأساليب الكشف عن وجود الفيروسات وإزالتها من خلال استخدام البرامج المضادة للفيروس.

٦- **الآثار السلبية لشبكة المعلومات:** تتضمن بعض المعلومات الواردة على شبكة المعلومات آثاراً سلبية على الهوية الثقافية والقيم الخلقية للطلاب. الأمر الذى يجعل الحفاظ على الخصوصية الثقافية فى ظل هذا النمو السريع لوسائل الاتصال والمعلومات أمراً فى غاية الأهمية، حيث يوجد أخطار ثقافية والتى

---

66 – أنطوان بطرس(٢٠٠٢)، **الإنترنت شبكة تحتوى العالم فى حضارة الحاسوب والإنترنت**، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية ، العدد الخامس والعشرون ، اكتوبر ، ص ١٨٠.

67 – مجدى عزيز إبراهيم(٢٠٠٢) ، **منظومة التعليم من بعد باستخدام الإنترنت والحرية والالتزام** ، مؤتمر التعليم الجامعىالعربى عن بعد : رؤية مستقبلية ، مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس ، فى الفترة من ١٧- ١٨ ديسمبر ، ص١٠٣.

68 – **المرجع السابق**، ص٩٩.

تتمثل فى المفاهيم وا–لسلوكيات التى تدعو إليها بعض المواقع، كالرذيلة ونبذ القيم والدين .. وغيرها .

ويتعاظم هذا التحدىالثقافىفى ظل قلة توفر وسائل الحماية التكنولوجية التى يمكن أن تتحكم فى روافد المعلومات الواردة على الشبكة، حيث يتفق خبراء الاتصالات على أن الرقابة بهدف الحيلولة دون السماح بالولوج إلى معلومات معينة على الشبكة أمر شبه مستحيل، بالإضافة إلى أن أية جهود فى هذا المجال باهظة التكاليف [٦٩]. لذا يتعين على المدرسة الثانوية العامة أن تضطلع بالدور المنوط بها فى تحصين الطلاب ضد هذا الاختراق الثقافى.

المحور الرابع: مقترحات تحسين أداء مديري مدارس التعليم الثانوى بشمال سيناء باستخدام توجهات التحول الرقمى:

١. العمل على توفير تقنيات فاعلة تسهّل عملية إدارة المعرفة في المدرسة.
٢. القيام بالصيانة الدورية لتقنيات إدارة المعرفة التي تستخدمها المدرسة.
٣. مواكبة التطورات العالمية في مجال تقنيات إدارة المعرفة الرقمية.
٤. توفير التدريب الفعّاللإفادة منوسائل التحول الرقمىالحديثة في إدارة المعرفة.
٥. العمل على توفير تقنيات فاعلة تسهم في سلامة وأمن المعلومات في المدرسة.
٦. تلبية حاجات الأفراد العاملين بالمدرسة بما يسهم في قيامهم بعمليات إدارة المعرفة.
٧. العمل على إيجاد حوافز لدى المعلمين لإشراك زملائهم بالمعرفة التي يمتلكونها .
٨. إيجاد برامج تطوير مهني مستمر للمعلمين في المدرسة.
٩. الارتقاء بعملية تأهيل الأفراد العامليننبالمدرسة في مجال إدارة المعرفة من خلال برامج التدريب المختلفة.

69– أنطوان بطرس، **مرجع سابق** ، ص١٢.

١٠. دعم ثقافة التبادل والتشارك في المعرفة داخل المدرسة والإدارة والمديرية التابعة
١١. تنمية قدرة المعلمين على التعبير عن معرفتهم بطريقة جلية وظاهرة.
١٢. التغلب على مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين في المدرسة عند الاستفادة من المعرفة التقنية الحديثة .
١٣. الإشراف الدقيق من قبل القيادات المدرسية على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة المسؤولة عنها داخل المدرسة.

قائمة المراجع

[١] الفينتوفلر (١٩٩٥م): **بناء حضارة جديدة: سياسة الموجه الثالثة**، المراكز القومي للبحوث التربوية والتنموية، القاهرة، سلسلة الكتب المترجمة (٨)، ص٦١.

[١] نجاح كاظم (٢٠٠٢م): **العرب وعصر العولمة والمعلومات: البعد الخامس**، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ص٤٩.

[١]اسماعيلماضيماضي (٢٠١٠) : **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص٢٣.

محمود محمد أبو عابد أبو عابد (٢٠٠٥): **دور القائد في إدارة المعرفة**، مجلة [1] رسالة المكتبة ، الأردن، ٤٠ (١)، ص ٦.

[1]Philip GAltbach,"**University R--eform: An International .Perspective**", HigherEducation

Research, published by American Association for Higher Education, No.l0, 1980,p.6.

(1)nda J.Orlikowski,"**The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organization** ", Organization Science ،١٩٩٢ .p.402.

.

(١)وزارة التربية والتعليم(٢٠١٣)، قرار وزاري رقم ٨٨ لعام ٢٠١٣، بشأن نظام الثانوية العامة المقترح، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

(١)شاكر محمد فتحى وهمام بدراوى زيدان(٢٠٠٣): **التربية المقارنة(المنهج- الأساليب- التطبيقات)**، مجموعة النيل العربية،القاهرة، ص ٥٦.

(١)مجمع اللغة العربية(١٩٨٥): **المعجم الوسيط** ،ط٣ ، الجزء الأول ، القاهرة، ص ص ٣١٢-٣١٤.

(1)DavidB.Granlnik:"**Websternew world dictionary**",Op.Cit.,P.859.

(١) جمال الدينابن منظور. (٢٠٠٣) : **لسان العرب**، المجلد التاسع، بيروت: دار الكتب، ص٥٩٥.

(١) سعد غالبياسين (٢٠٠٠) : **المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤية استراتيجية**، مجلة المستقبل العربي، الكويت ، ٢٦ (٢) ، ص ١٢٥- ١٢٧ ، ص ٢٥.

(1)Butler, T. (2006) : **Anti-Foundational Knowledge Management**", Schwartz: Idea Group Reference, P.1.

(١)علي السلمي إدارة التميز (٢٠٠٢): **نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، القاهرة: دار غريل للنشر،ص ٥٧.

(١)نجم عبود نجم(٢٠٠٤): **الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، الرياض، دار المريخ للنشر،ص٢٦.

(١)ناصر جاسر الأغا ،احمد غنيمأبو الخير. (٢٠١٢) : واقع **تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدسالمفتوحة وإجراءات تطويرها**، مجلة جامعة الأقصى، ١ (١٦) ، ٣٠-٦٢ ، فلسطين.

(١)هدى محمد عبداللهالمشارفة. (٢٠١٢) : **دور إدارة المعرفة لدي مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدي معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة.

(١)موفق حسنيسعادات وحسن محمد تيم. (٢٠١١) : **درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، ٢٤ (٢) ، فلسطين .

(1)Zack, M., Mckeen, J., Singh, S.: "**Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis**", Journal of Knowledge Management, 2009.

(١)أيمن عودهالمعاني. (٢٠٠٩) : ات**جاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥ (٣)، عمان.

(١)نجم عبود نجم(٢٠٠٤): **مرجع سابق**، ص٢٦.

(١)سعود بن عيد العنزى ، نيفين حامد حربى (٢٠١٥): **معوقات إدارة المعرفة فى الجامعات السعودية** ، بحث علمى منشور ، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، مجلد ١٠، ص٨٢: ٩٦.

(١)محمد عبد الفتاح(٢٠١٢): **معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين** ، بحث علمى منشور، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، مجلد ١٩، ٨٥ : ١١٣، فلسطين ، ٢٠١٢م.

(1)Zack, M., Mckeen, J., Singh, S.: "**Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis**", Journal of Knowledge Management, 2009.

(1)Bogner&Bansal: **Knowledge Management as the Basi of Sustained High Performance**, Higher Education", Journal of College Teaching & Learning, Vol.2, No9. 2007.

(١) أمل محسوب محمد زناتي(٢٠٠٤)،**تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي**، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ص ١ .

(١)**المرجع السابق** ، ص ٦٦ .

[1] صالح ناصر العليمات(٢٠٠٤)، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** ، دار الشروق ، الأردن ، ص ٣٣.

[1] E. K. Bae, , " **Major elements and issues in performance management system** " , A literature Review , Inha University , 2000 , p . 1435 .

[1] لايل سبنسر وسيجان سبنسر(١٤١٩)،**الجدارة في العمل (نماذج للأداء المتفوق)**، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية السعودية ، ص ص ٣٨٧-٣٨٨ .

[1]سعود آل سعود(٢٠٠٨)، **الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية** ، الرياض ، ص ٨٨.

[1]ريم بنت عمر بن منصور الشريف(٢٠١٣)،**دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، ص ٤٦ .

[1] ناجية محمد عبد الله عصر ،**مرجع سابق** ، ص ص ٤٥-٤٧ .

[1]خالد أحمد سلامة الصرايرة ،**مرجع سابق** ، ص ٧٥.

[1]سهيلة عباس(٢٠٠٤)، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز** ، دار وائل ، عمان ،ص ١٠٩ .

[1]بسمان فيصل محجوب(٢٠٠٣)، **الدور القيادي لعمداء الكليان في الجامعات العربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص ١٣ .

[1] نبيل جاد عزمي(٢٠٠٨)،**تكنولوجيا التعليم الإلكتروني**، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص ١٨٠ .

[1] السلبيات المحتملة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية ،**مرجع سابق** .

[1] D. Jutla, & P. Bodorik, **," Supporting the e-business readiness of small and metrics "** , Internet Research : Electronic networking application and policy , Vol. 12 , No. 2 , 2002 , pp. 564-565 .

[1]إياد خالد عدوان(٢٠٠٧)، **مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ٧٤ .

[1] عامر إبراهيم قنديلجي(٢٠٠٣)،**المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت**، دار المسيرة،عمان،ص٢٠٥.

[1] سعود محمد النمر وآخرون(٢٠٠٦)،**لإدارة العامة (الأسس والوظائف)**، ط٦ ، مطابع الفرزدق ، الرياض،ص٤٣٢.

[1] بشير عباس العلاق ،**مرجع سابق** ، ص ٢١٧ .

[1] محمد صدام جبر(٢٠٠٢)،**الموجة الإلكترونية القادمة**، الحكومة الإلكترونية ، مجلة الإداري ، مجلد ٢٤ ، العدد ٩١ ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، ص ٢٠٠ .

[1] H.R.Sereshet , & Others ," **E-management , Berries and Challenges in Iran** " , Op. ct., Available at www.g-casa.com , 15/4/2021 .

[1] سعد غالب ياسين ،**مرجع سابق** ، ص ٢٣٨ .

[1] ماجد بن عبدالله الحسن ،**مرجع سابق** ، ص ٦٢ .

[1] محمد الصيرفي (٢٠٠٦)، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ص ٢٠٠ .

[1] يحيى بن محمد أبو المغايض ،**مرجع سابق** ، ص ص ١٩٣ – ١٩٥ .

[1]علي السيد الباز(٢٠٠٣)، دور الأنظمة التشريعية في تطبيق الحكومة الإلكترونية ؛ مؤتمر الحكومة الإلكترونية (الواقع والتحديات) ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، مسقط ، ١٠ – ١٢ مايو، ص ١١ .

[1] رضا السيد محمود حجازي (٢٠١٥) : مدارس التعليم المجتمعي وتمكين المجتمعات المحلية، المؤتمر السنوي الثالث عشر : العقد العربي لمحو الأمية ٢٠١٥-٢٠٢٤ : توجهات وخطط وبرامج، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، ص ٧٣٧.

(١) المرجع السابق، ص ٧٣٨.

[١] نائل عبد الحفيظ العواملة(٢٠٠٣)،**نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي –دراسة استطلاعية–**، مجلة جامعة الملك سعود ، السعودية ، العدد ١٥ ، ص ٢٦٩ .

[١] سهير ذكي عبد المقصود ،**مرجع سابق** ، ص ٥٠ .

[١] علي حسين باكير ،**مرجع سابق** ، ص ٦٧ .

[1] Ellen Vanderhoven, Tammy Schellens, Martin Valcke, Ellen De Koning: Involving Parents in School Programs about Safety on Social Network, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 112, Elsevier Ltd., 7 February 2014, P 429.

[1]**Ibid**, P 429.

[1] Todd Kelsey: **Social Networking Spaces**, Springer Science and Business Media, 2010, P 4.

[1]BitaBijari, SeyedAlirezaJavadinia, MortezaErfanian, MohammadRezaAbedini, Ali Abassi: The Impact of Virtual Social Networks on Students' Academic Achievement in Birjand University of Medical Sciences in East Iran, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 83, Elsevier Ltd., 4 July 2013, PP 104-105.

[1] Isabel Rodríguez-Tejedo, Sonia Lara, Marta Zárraga-Rodríguez, Victoria Rodríguez-Chacón: An Assessment of the Impact of Social Networks on Collaborative Learning at College Level, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 47, Elsevier Ltd., 2012, P 1619.

[1]Encarnación Soriano-Ayala, Antonio José González-Jiménez: **Op. Cit**, PP 35-36.

١- طارق محمود عباس(٢٠٠٤)،**مجتمع المعلومات الرقمى**، الطبعة الأولى ، المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ص٥٨.

١-مراد حكيم بباوى(٢٠٠٠)، **الكمبيوتر كيف يكون فاعلاً فى التعليم الثانوى؟** ، مجلة التربية والتعليم ، العدد ١٣ ، المركز القومى للبحوث التربوية ، القاهرة ، اكتوبر، ص ص ٤٣-٤٢.

١- فؤاد أحمد حلمى(٢٠٠٠)، **تطوير نظم الاتصال والمعلومات فى المدرسة الثانوية العامة فى ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة**، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ، ص ٨٣.

١-فتحى درويش عشيبة وعلى عبد الرؤوف نصار، **مرجع سابق** ، ص١٢٢.

١- أنطوان بطرس(٢٠٠٢)، **الإنترنت شبكة تحتوى العالم فى حضارة الحاسوب والإنترنت**، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية ، العدد الخامس والعشرون ، اكتوبر ، ص ١٨٠.

١- مجدى عزيز إبراهيم(٢٠٠٢) ، **منظومة التعليم من بعد باستخدام الإنترنت والحرية والالتزام** ، مؤتمر التعليم الجامعىالعربى عن بعد : رؤية مستقبلية ، مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس ، فى الفترة من ١٧- ١٨ ديسمبر ، ص١٠٣.