



كلية التربية بالغردقة

المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

# تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي

إعداد

د / أمنه عبد الخاق  
عبد الصادق  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية بالغردقة  
جامعة جنوب الوادي

أ.د / سعاد بسيوني  
عبد النبي  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية عين شمس  
جامعة عين شمس

الباحثة / مروة حسام إسماعيل هيبة

١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول النشر: ٢٩ يناير ٢٠٢٣ م

تاريخ استلام المصحح: ١٣ يناير ٢٠٢٣ م

## تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق فى مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمى

### ملخص الدراسة:

الهدف الأساسى من البحث هو التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسى بمعاهد السياحة والفنادق فى مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمى، واستخدم البحث المنهج الوصفى لمناسبته لطبيعة البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات منها:

١. تطوير البيئة الأساسية التكنولوجية لشبكة معاهد السياحة والفنادق فى مصر.
٢. تطوير برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمعاهد السياحة والفنادق لاستخدام المواقع الالكترونية فى عملية التدريس والبحث العلمى.
٣. تفعيل متطلبات العصر الرقمى الذى يعتمد على كل ما هو تقنى وحديث خاصة فى الأجهزة والمعدات.
٤. إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية الجامدة بمعاهد السياحة والفنادق.
٥. ضرورة مواكبة التوجهات العالمية نحوبناء المؤسسات الرقمىة.
٦. ضرورة التحول من ثقافة التعلم التقليدى لثقافة التعلم الرقمى.

**الكلمات المفتاحية :** الأداء المؤسسى - معاهد السياحة والفنادق - التحول الرقمى

---

## Developing Institutional Performance in Tourism and Hotels Institutes in Egypt in Light of The Requirements of Digital Transformation

### Abstract:

The main objective of the research is to reach a set recommendations and procedural proposals to develop the Institutional Performance in Tourism Institutes and Hotels in Egypt in the light of the requirements of Digital Transformation Requirements, Including:

1. Developing the basic technological environment for the network of Tourism Institutes and Hotels in Egypt .
2. Developing training programs for faculty members and the assistant staff of the Institutes of Tourism and Hotels to use websites in the process of teaching and scientific research
3. Activating the requirements of the Digital Age that depends on everything that is technical and modern, especially in devices and equipment
4. Reconsidering the rigid organizational structures in Tourism Institutes and Hotels.
5. The need to keep pace with global trends towards building digital institutions.
6. The need to shift from a culture of traditional learning to a culture of digital learning.

### Keywords:

Institutional Performance - Tourism and Hotels Institutes - Digital Transformation

## مقدمة:

شهد هذا العصر العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات الكبيرة والمتلاحقة في مختلف الميادين والمجالات ، مما جعل جميع المؤسسات - ومن بينها مؤسسات التعليم العالي - تواجه العديد من التحديات لمواكبة هذه التطورات وطريقة التكيف والتعايش معها، ولقد انعكست هذه التغيرات والتحديات على مؤسسات التعليم العالي الفندقي والاهتمام بقياداتها، والسعي نحو تحديد السلوك القيادي المناسب لإنجاح مؤسسات المعاهد العليا للسياحة والفنادق في ظل المتغيرات المتلاحقة.

ويعد التعليم العالي أحد الدعائم الرئيسة التي يركز عليها تقدم المجتمع ونموه وتطوره، وبقدر كفاءته يكون تقدم المجتمع ورفاهيته حيث تعتمد جودة التعليم العالي على تطوير الأداء المؤسسي.

ولهذا أكدت كثير من الدراسات التربوية على أهمية الأداء المؤسسي وتطويره لكونه يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة ، خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التبادل الهائل للمعلومات (عبد الناصر رشاد، أمل حباكة، ٢٠١٧، ص ٢٢).

كما شهد العالم اليوم تقدماً علمياً وتكنولوجيا هائلاً، ولمواجهة هذا التقدم مع مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بثورة الاتصالات والمعلومات، وما زال التقدم مستمراً بخطى سريعة أكثر مما قبل، حتى أصبح من الضروري مضاعفة الجهود والاهتمام بالتقدم العلمي والعالمي في كل ميادين الحياة.

وأثبتت التجارب الدولية المعاصرة أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم، وعليه فإن القائمين على العملية التعليمية لا بد لهم من مضاعفة جهودهم وتطويرها لتحقيق أهدافها المنشودة.

وتعد التطورات التقنية الحديثة والمستمرة والمتسارعة التي يعيشها العالم اليوم وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية \_ ومنها مؤسسات التعليم العالي\_، والتي أحدثت تغيرات شتى في مراكزها وأوضاعها وعلاقتها، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة سد الفجوة الرقمية في مجال استخدام التكنولوجيا وحثمية التحول إلى نموذج تنظيمي رقمي لهذه المؤسسات.

ويعد التحول الرقمي مركزاً للتحولات التكنولوجية، وذلك بهدف تطوير مكونات العملية التعليمية ويتضمن ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج الدراسية والإدارة والتمويل، وتقييم الطلاب حيث تشمل أهداف تعليم الطلاب، وتنمية الموارد البشرية وتشكيل طبيعة الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير المناهج بصفة مستمرة لتواكب التغيرات العالمية، والأزمة التي واجهت القطاع التعليمي بسبب تفشي فيروس كورونا المستجد (Smytn, K., 2018, p. 21) (Johnston, B., & . Macenill, S.).

كما يعد التحول الرقمي أمراً حتمياً نظراً للتطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العصر الحالي، والذي أطلق عليه العصر الرقمي، والذي شمل جميع المجالات الإدارية في المؤسسات بما فيها معاهد التعليم العالي (رحاب أمين مصطفى ، ٢٠٢٢، ص٤٢).

ولمواكبة المؤسسات التربوية - ومنها معاهد التعليم العالي - للتطورات والتغيرات والتحول إلى النظم الرقمية، يجب على قيادة تلك المؤسسات الاستفادة من التغيرات والتطورات في النظم التربوية والتقنية، والتحول نحو النظم الرقمية، فالتعليم التقليدي لم يُعد قادراً على تعزيز الجوانب الرقمية التي تتفق مع التطورات الحالية، الأمر الذي يستدعي التحول نحو نظام رقمي تقني متكامل يواكب التقنيات الحديثة ويعزز جوانب النمو المختلفة للمتعلمين في المؤسسات التعليمية (فوزية العامري، ٢٠٢٢، ص٦٥).

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن متطلبات التحول الرقمي وما يحمله من تقنيات سوف يغير الطريقة التي تدار بها المؤسسات التعليمية ومنها \_ معاهد التعليم العالي\_ لذا لابد الاستعداد لمواجهتها واستغلال الفرص التي تقدمها لتطوير الأداء

المؤسسي وعلى مؤسسات التعليم العالي ومنها\_ معاهد السياحة والفنادق \_ ضرورة استغلال إمكاناتها المادية والبشرية لإيجاد الفرص الجديدة لتعزيز مهاراتها ومعارفها التي تساعد على التعامل مع التقنيات الحديثة.

### مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم مما تبذله الجامعات ومعاهد التعليم العالي المصرية عامة من مشروعات وجهود للتطوير لرفع مستوى الأداء المؤسسي، إلا أن استقرار الواقع ونتائج الدراسات والبحوث تشير إلى ضعف العائد منها، وتفشي مظاهر القصور والخلل، ووجود العديد من المشكلات التي تقف أمام تحقيق جودة الأداء المؤسسي لقصور في المرافق والتجهيزات، وضعف البنية التحتية التقنية بالمعاهد العليا مما يعوق عملية التحول الرقمي؛ وكذلك الأمية التقنية لبعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمعاهد التعليم العالي والتي تضاعف من صعوبة التحول الرقمي، وقلة التنوع في أساليب التدريس، والقصور في تطوير وتنوع أساليب التقويم، ومحدودية مصادر التمويل، وتدهور حال المكتبات، كما أن نظام القبول بمعاهد التعليم العالي لا يراعي قدرات الطلاب واستعداداتهم وميولهم واحتياجات سوق العمل(نسرين صالح، ٢٠١٦، ص٥٩).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر للارتقاء بكفاءة الجامعات ومعاهد التعليم العالي المصرية - ومنها معاهد السياحة والفنادق - وتحسين جودتها، والمتمثلة في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستيعاب التطورات التكنولوجية، إلا أنه توجد العديد من المشكلات التي تعاني منها معاهد التعليم العالي المصرية متمثلة في العناصر التالية:

١. ضعف موازنة الأداء المؤسسي ببعض الجامعات والمعاهد العليا المصرية\_ ومنها معاهد السياحة والفنادق\_ لاحتياجات المجتمع وتطلعاته، حيث تركز جهودها على الدور التعليمي أكثر من دورها البحث العلمي وخدمة المجتمع وهي الوظائف الثلاث للجامعات ومراكز التعليم العالي مما يجعلها غير قادرة على مواجهة المنافسة القادمة

من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأوفر على التكيف مع متطلبات سوق العمل وتلبيتها، بالإضافة إلى وجود فجوة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم العالي والمستوى المطلوب الوصول إليه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجعها عن تحقيق جودة الأداء بين مثيلاتها من الجامعات ومعاهد التعليم العالي الأخرى (مها عبدالله السيد، ٢٠١٨، ص ص ٦٩٣-٦٩٤).

٢. توصلت دراسة السعودي (٢٠١٩) إلى ما يلي: قلة توافر التقنيات الحديثة في معاهد التعليم العالي المصرية، وضعف شبكة الانترنت في كثير منها، بالإضافة إلى تدني درجة استفادة أعضاء هيئة التدريس من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، مما أدى إلى انخفاض مستوى التحول الرقمي فيها.

٣. لا يزال التعليم الجامعي يعاني من ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة، فحتى الوقت الحالي تعتمد معظم الجامعات في تجهيزاتها لقاعات المحاضرات على السبورة وبعض الأقلام فقط متجاهله متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث من الأجهزة والمعدات مثل (السبورة الذكية التفاعلية، استخدام أجهزة العرض والشرائح المختلفة (مرسي، ٢٠١٨، ص ٢٠٨).

٤. تقادم تقنيات التعليم بمعاهد التعليم العالي، وضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل المشاركة الفعالة في التطوير، بسبب قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير مثل هذه التقنيات. (عبد الهادي، ٢٠١٥، ٣٩٤)

٥. ضعف استعداد أعضاء هيئة التدريس للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وندرة توظيف التقنيات الحديثة في تدريب أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن تدني الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي لمعاهد التعليم العالي المصرية (عبدالعليم، عبد العاطي، أحمد، ٢٠١٨، ٢٥٨)

٦. التحديات التقنية في البنى التحتية وضعف شبكات الاتصال، غياب توافر امتلاك التقنية التي تمكن جميع شرائح المجتمع من الوصول إلى المعلومات، ومحدودية

الاستعداد الفعلي للطالب وعضو هيئة التدريس لهذه المرحلة الانتقالية المفاجئة، مع ضعف آليات القيم (الواضحة وضمان نزاهتها وتنفيذها من قبل المتعلم نفسه. (الهامي، إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ١٩)

٧. نقص الوعي بالرؤية الصحيحة عن التعليم الافتراضي وبرامجه وأهميته ومميزاته لدى قطاع مؤثر من المجتمع والمسئولين؛ وكذلك نقص التمويل اللازم لعمل الجامعة الافتراضية وتشغيلها، بالإضافة إلى قلة توافر أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال تخطيط وتصميم المقررات الإلكترونية. (بدوي، أحمد، آخرون، ٢٠١٨، ١٣٧)

٨. غياب الرؤية الاستراتيجية على مستوى الجامعة، وافتقادها لوجود معايير واضحة وموحدة لضبط جودة المقررات الإلكترونية، وقلة الاهتمام بالكوادر البشرية وتدريبها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة. (رمضان السعود، ٢٠١٩، ٢٧٥)

٩. ضعف الارتباط بين التعليم العالي وتخصصاته المختلفة وبين متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية، حيث أن التعليم العالي المصري يعاني من تدني جودة عمليات التعليم، وضعف استجاباته للتحديات الإقليمية والعالمية. (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ص ٤٢)

وبالتدقيق في واقع دور المعاهد العليا المصرية في دعم أنظمة التعليم التكنولوجية، ومواكبة متطلبات المجتمع العالمي الرقمي، يتبين ضعف هذا الدور، الأمر الذي نتج عنه ارتفاع نسبة الأمية الرقمية لدى الطلاب والخريجين؛ ومن ثم وقوع أغلبهم فرائس في أيدي الجماعات المتطرفة، وفي هذا الصدد تشير دراسة (هاشم فتح الله، ٢٠١١، ص ٦٦) إلى أن أهم أسباب ارتفاع نسبة الأمية الرقمية في العالم العربي بشكل عام، وفي المجتمع المصري بشكل خاص، وتدني أنظمة التعليم والمناهج والمقررات الدراسية، وغياب مجارتها للتطور العلمي والتكنولوجي واعتمادها على أسلوب



التلقين والإلقاء، وبالتالي تخريج أشباه الأميين؛ وكذلك طغيان الجانب النظري على حساب الجانب العملي، وضعف أنظمة التقييم للأداء داخل المؤسسات التعليمية، وأيضاً ندرة توفر ما يلزم من موازنة لإنشاء شبكات الكترونية عربية على غرار الشبكات العالمية، وغياب استراتيجية عربية لتأسيس بنية تحتية تكنولوجيا معاصرة.

كما تتطرق مشكلة البحث من أن المعاهد العليا المصرية تواجه العديد من المشكلات والتي تتمثل في انخفاض إنتاجيتها العلمية، وانخفاض إنتاجية الفرد، وندرة وجود قدرات كافية على مستوى التحليل والابتكار، إضافة إلى انخفاض العوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من العملية التعليمية كنتاج طبيعي للمعادلة الصعبة المتوافرة الآن بالمجتمع المصري من كثرة الخريجين، وقلة المقبول منهم في سوق العمل، لضعف مستواهم التعليمي والمعرفي والمهاري، وبالتالي ارتفاع معدل البطالة. (أحمد البنا، ٢٠١٥، ٧)

كما أشارت دراسة ( أشرف محمود، محمد جاد، ٢٠١٦ ) من أن الجامعات والمعاهد العليا المصرية لم تعد قادرة على الوفاء بكل ما يتوقع منها من أدوار تتواءم مع التغيرات المتلاحقة في متطلبات سوق العمل واقتصاد المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، إذا يشهد الوضع الراهن لمؤسسات التعليم العالي العديد من المشكلات منها:

- هناك زيادة مفرطه في خريجي الجامعات ومعاهد التعليم العالي مما يجعل حوالي (٥٠%) منهم يعجزون عن الحصول على عمل، لنقص المهارات الريادية والفجوة بين المخرجات وسوق العمل.
- تعاني الجامعات ومعاهد التعليم العالي من غموض الرؤية والسياسات والتوسع الكمي على حساب النوعي، مما أدى إلى ضعف جودة المدخلات والمخرجات التعليمية.
- أتسام الممارسات الجامعية ومعاهد التعليم العالي بالانمطية، وضعف الاستجابة لعوامل التغير العالمي أو المجتمعي بالكفاءة والسرعة المطلوبة.

## وعلى ضوء ما سبق يطرح البحث الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما الأطر النظرية للتحويل الرقمي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٣. ما متطلبات تحقيق التحويل الرقمي لتطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر؟
٤. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحويل الرقمي؟

## أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١. تعرف الأسس النظرية للأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية .
٢. الوقوف على الأطر النظرية للتحويل الرقمي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة .
٣. تحليل متطلبات تحقيق التحويل الرقمي لتطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر .
٤. التوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحويل الرقمي .

## أهمية البحث

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

## الأهمية النظرية:

١. ارتباط نجاح التحويل الرقمي بالابتكار والتفكير الإبداعي وطرق حل المشكلات المرتبطة جميعها بالتعليم وجميع عناصر العملية التعليمية التي تستحق الدراسة.

٢. مواكبة التوجهات العالمية نحو بناء المنظمات الرقمية، ومسايرة التطور الهائل في مجال المعلومات والاتصالات.
٣. قد تفيد الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في تحقيق متطلبات التحول الرقمي لتحسين جودة الأداء المؤسسي.
٤. يحل التعليم الجامعي الرقمي مشكلة الانفجار المعرفي والإقبال المتزايد على التعليم وتوسيع فرص القبول في معاهد التعليم العالي، إضافة إلى تلبية حاجات الطلاب وخصائصهم وقدرتهم على التعلم وفق امكاناتهم وطاقاتهم الفردية، مع رفع العائد من الاستثمار بتقليل تكلفة التعليم.

### الأهمية التطبيقية

١. من المأمول أن تقدم نتائج البحث الحالي الدعم والمساندة على مستوى القيادات الأكاديمية بمعاهد التعليم العالي المصرية من خلال تعرف سبيل تطوير الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي.
٢. قد يفيد البحث التوصل إلى المتغيرات الإيجابية للجوانب الإدارية التي ترتبط بالاتجاه الإيجابي نحو تحقيق متطلبات التحول الرقمي في العملية التعليمية والذي أصبح تطبيقه ضرورة حتمية والعمل على تنميتها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق التحول الرقمي في الجامعة.
٣. قد يسهم البحث في إعداد الكوادر من القيادات الأكاديمية والمنوط بهم المساهمة في تقدم المجتمع من خلال تدريبهم على تحقيق متطلبات التحول الرقمي في معاهد التعليم العالي المصرية.
٤. قد يساعد البحث في توفير ثقافة معلوماتية جديدة تتواكب على رقمنة التعليم الجامعي.

### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقدير حالتها في الواقع، كما يهدف أيضاً البحث عن الأسباب الحقيقية للظواهر؛ وكذلك يشتمل على عديد من المداخل الفرعية مثل دراسة الحالة، والدراسات المسحية، وتحليل الأنشطة والوظائف، ومن خلاله يتم استخدام البيانات والأساليب والوسائل المتعددة مثل: الملاحظة، والمقابلة، والاختبارات والاستبانات، والمقاييس المتدرجة (بيومي ضحاوي، ٢٠١٠، ص ١٤-١٥)

### مصطلحات البحث

يتناول البحث بالتأصيل النظري والتحليل مجموعة من المصطلحات أبرزها ما يلي:

#### ١- التطوير Development:

يعرف التطوير لغوياً من خلال ان التطور من الفعل طور بمعنى حول الشيء من طور إلى طور آخر ومن حالة إلى أخرى (بن منظور، ١٤١٤ هـ، ص ١٤٢) والتطوير هو تغير تدريجي يحدث في تركيبة المجتمع أو المؤسسة أو القيم السائدة في العلاقات. (المعجم الوجيز، ٢٠٠٤، ٣٦١)

ويعرف التطوير اصطلاحاً، بأنه إدخال التكنولوجيا الحديثة لتصبح واحدة من خلال النظام بشكل يسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال بذل مجهود على المدى الطويل، بالإضافة إلى الاستعانة بالنظريات العلمية السلوكية الحديثة، مما يحدث تغييراً إيجابياً واضحاً في جودة المخرجات. (حسن شحاته، وزينب النجار، ٢٠٠٣، ١٠٧)

ويمثل التطوير الجانب الإرادي للإنسان، جانب التغيير الواعي المقصود الذي يقوم به الإنسان لتحقيق أهداف معينة، أهمها النهوض بالمجتمع عن طريق تنمية موارده

الاقتصادية والاجتماعية، والتطوير في أي جانب من جوانب الحياة يهدف دائماً الوصول بالشيء المطور أو النظام المطور إلى أحسن صورة من الصور، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف، وهذا يستدعي التغيير في شكل وفي مضمون الشيء المراد تطويره. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٨١٦)

## ٢- الأداء Performance :

**الأداء لغة :** أي الشيء أوصله إليه، والاسم الأداء، وهو أدى للأمانة منه بعد الهمزة، والعامية لهجوا بالخطأ فقالوا : فلان أدى للأمانة بتشديد الدال، ووجه الكلام أن يقال : فلان أحسن أداءً ، وأدى دينه تأدية : أي قضاها، والاسم الأداء، ويقال : أدى فلان فاعليه أداءً وتأدية ( ابن منظور، ١٩٦٨، ص ١٩٣)

الأداء اصطلاحاً يعرف بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد المالية والبشرية ، واستثمارها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (عادي الحسين، ٢٠٠٠، ٢٣١)

## ٣- الأداء المؤسسي Institutional Performance :

يعرف الأداء المؤسسي بأنه " عملية منظمة مستمرة تتطلب تخطيطاً عملياً سليماً وتنفيذاً دقيقاً ومتابعة واعية، أي لا بد من أن يتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأساليبها (Anderson, 2006, 33)

كما عرف بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها . (Detersen, et.al., 2003, 1)

كما عرف الأداء المؤسسي بأنه: المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوط بالوحدات الإدارية في المنظمة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفرداها في العمل، وبضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية، وتسهم في

تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المنظمة. ( حابس حاملة، ونجوى دراوشه، ٢٠١٩، ص ٢٧١ )

كما يعرف بأنه قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بكفاءة، لإنتاج مخرجات تكون متناغمة مع أهداف المنظمة ومناسبة لمستخدميها. (Petersen, et al., 2003, 1)

وهناك من عرفه على أنه : المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (عبد العزيز جميل وآخرون، ٢٠٠٠، ص ٢٩).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها. ( توفيق عبد المحسن، ٢٠٠٢، ص ٣ )

والأداء المؤسسي مجال واسع، يتحقق من خلاله الموارد البشرية والمادية والمالية كما أن هذا الأداء بهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال هيكل تنظيمي وسياسات، وقواعد، ونظم ، واجراءات وسواء كان الأداء المؤسسي متجها إلى إنتاج سلعة أو خدمة فهو لا يخرج في النهاية باتجاهه عن المستفيدين والمنافسين ( علي السلمي، ١٩٩٨، ٦٤ )

وتعرف الدراسة الحالية جودة الأداء المؤسسي بأنها قدرة معاهد السياحة والفنادق على استخدام جميع مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية في ضوء تفاعل البيئة الداخلية والخارجية لإنتاج مخرجات تتناسب مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

#### ٤ - متطلبات Requirements

وتعرف المتطلبات في الاصطلاح بأنها الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما، والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً. ويعرف قاموس وبستر المتطلب بأنه الشيء الذي

يشترط توافره أو يحتاج إليه أو شرط مطلوب تواجهه, (Webster Dictionary 1991, p.1071).

بينما يحدده اكسفورد (Oxford 1993, p. 732) بأنه الشئ الذي تتكرر أهمية وجوده وهو شرط لتحقيق نتائج معينة. ويعرفه البحث إجرائياً: بأنها مجموعة من العناصر والشروط التي يجب توافرها لتحقيق نتائج فعالة.

### ٥- التحول الرقمي Digital Transformation

ويعرف بأنه عملية سعي المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا شبكة الانترنت العالمية، لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها، وذلك من خلال الاعتماد على موارد ثلاثة هي المعلومات المتدفقة والمتوفرة لها، وتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة، والموارد البشرية المناط بها القيام بالمهام المختلفة، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في ظل استراتيجيتها (أسامة علي، ٢٠١٣، ٢٨٢).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه امتلاك بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها من مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت، والسعي إلى بناء كيان تنظيمي تبحث من خلاله عن ماذا عليها أن تعمل، وكيف يكون هذا العمل مصدر جذب أكبر، وعنصر تحفيزي للعناصر الذكية داخل المنظمة نفسها وفي بيئتها التنافسية، وذلك من خلال العمل في إطار النظام الإلكتروني؛ ومن ثم فهي منظمة ذات ضبط وتصويب ذاتي وتبحث عن كل شيء تفعله بصيغة مثلى (نهلة هاشم، ٢٠١٠، ٢٠٠).

ويعرف بأنه استعمال هادف منظم للنظم الالكترونية أو الحاسوب في دعم عمليات التعلم (Allen, 2016, 236).

وهو تقديم أشكال الوسائط الرقمية مثل (النصوص أو الصور) عبر الانترنت، ومحتويات التعلم المقدمة وطرق التدريس لتعزيز تعلم المتعلمين بهدف تحسين فاعلية التدريس أو تعزيز المعرفة والمهارات الشخصي (Holzberger, et al., 2013, 22).

ويعرف البحث الحالي التحول الرقمي إجرائيًا بأنه: إقامة معاهد للسياحة والفنادق رقمية تعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها من خلال توفير الدعم القيادي والإداري وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والتشريعات اللازمة، والتركيز على البعد التكنولوجي من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بمعاهد السياحة والفنادق ، كما يعني تحويل التعليم من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.

### الدراسات السابقة والتعليق عليها :

ومن الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية والتي يتم تصنيفها إلى محورين أساسيين كما يلي:

**المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي.**

**المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي.**

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث أهدافها ومنهجها وأداة الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

كما يتم ترتيب هذه الدراسات في كل محور على حدة ترتيبًا زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

**المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي**  
ويعرضها البحث على النحو التالي:



١- دراسة السعيد بدير سليمان (٢٠٢٢) بعنوان: تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي Mckinsey 7s، هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة إستبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ( التربية - التربية النوعية- التربية الرياضية) بكفر الشيخ، وتوصلت نتائج الدراسة طبقاً لإستجابات أعضاء هيئة التدريس إلى :

- أ. قلة إهتمام كليات التربية بالتحديث الدائم لإستراتيجياتها.
- ب. ضعف وقلة التعاون بين الأقسام المختلفة بكليات التربية.
- ج. غياب تناسب نظم المرتبات والحوافز لأعضاء هيئة التدريس مع ما يبذل من مجهودات.
- د. الإهتمام بإنشاء فرق عمل لتحقيق أهداف الكلية.
- هـ. التركيز على الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتحسين أدائهم.

٢- دراسة هالة عطية مصطفى (٢٠٢١) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، هدفت الدراسة الوقوف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم قبل الجامعي بمصر دراسة وثائقية والتوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الميدانية إستبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من قيادات إدارات التعليم قبل الجامعي بمصر.

وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع بإدرات التعليم قبل الجامعي في مصر يعاني من ضعف تبني الرؤى التطويرية التكنولوجية ويتضح ذلك فيما يلي:

أ. جمود الهيكي التنظيمي للإدرات التعليمية بما لا يتناسب مع متطلبات تطوير الأداء المؤسسي.

ب. العجز السائد في الموارد والإمكانات البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة مما يعوق الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية.

ج. ضعف مهارات إستخدام الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات.

د. التداخل في اختصاصات ومسؤوليات بعض الأفراد بالإدرات التعليمية نتيجة افتقادها إلى الوضوح والدقة.

هـ. غياب العمل بروح الفريق بين الأفراد في الأقسام والوحدات بمعظم الإدارات التعليمية.

و. الإفتقار إلى قاعدة بيانات مركزية للحصول على المعلومات التي تساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

٣- دراسة ديمة عبد الله يوسف (٢٠٢٠) بعنوان : دور منظمات التعلم في تحسين

الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، هدفت الدراسة الوقوف على الأسس النظرية

للأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، والكشف عن تداعيات منظمات التعلم في

تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية وطبقت على أعضاء

هيئة التدريس ببعض كليات التربية بمصر، وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء

المؤسسي بالجامعات يتطلب في أساسياته تبني مفهوم منظمات التعلم كمنهج يعتمد

على تجويد المدخلات والكفاءة والفاعلية في العمليات، والإبداع والابتكار منهجا

وأسلوبا، بما يؤدي إلى مخرجات متميزة ، تضمن للجامعة البقاء في ساحة المنافسة.

٤ - دراسة رمضان عبد السلام وآخرون (٢٠١٩) بعنوان : أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، وهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير التطوير التنظيمي في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية بمصر، وتحديد الاختلافات بين الأفراد العاملين في الجامعة العمالية عن إدراكهم حول تأثير التطوير التنظيمي في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي بجامعاتهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٤٠٠) فرد من العاملين بالجامعة العمالية (رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أ . يؤثر التطوير التنظيمي على فاعلية الأداء المؤسسي بالجامعة العمالية.
- ب. إن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً على فاعلية الأداء المؤسسي ( تنمية الموارد البشرية - الأهداف والاستراتيجيات - الهيكل التنظيمي).

٥ - دراسة عائشة المحجوب (٢٠١٨) بعنوان : دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، هدفت الدراسة التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة المؤسسة من خلال التعرف على ماهية القيادة وأنواعها وأنماطها ونظرياتها والتعرف على مفهوم الجودة والأداء المؤسسي، والتعرف على أنماط القيادة وأنواعها ودورها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي وفي زيادة دافعية العاملين للعمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ . ضرورة التأكيد على دور نمط القيادة التحويلية على جودة الأداء المؤسسي وهو النمط الذي يتواءم مع المواقف والظروف والتغيرات المحيطة بالمؤسسة والذي ينتقل ما بين الأنماط بما يتلاءم مع تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

ب . إنشاء مراكز بحوث واستشارات في المؤسسات والمنظمات تناط بها مهمة رصد الظواهر السلوكية ذات الصلة بإدراك الأنماط القيادية عامة ودورها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

٦ - دراسة مها أبو المجد (٢٠١٨) بعنوان : تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، هدفت الدراسة التعرف على واقع الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية والوقوف على ملامح الرؤية المقترحة لتعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ . توعية المسؤولين بالجامعات المصرية بأهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي لمنظومة التعليم الجامعي المصري، وذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات المتعلقة بهذا الشأن.

ب . وضع برامج متطورة لربط التفكير الاستراتيجي بمدخلات وعمليات ومخرجات الجامعات المصرية مما يعزز من أدائها المؤسسي.

ج . تضمين الخطط الدراسية وبرامج التعليم العالي في الجامعات المصرية مقررات تدور حول التفكير الاستراتيجي ودوره في صناعة المستقبل وتعزيز الأداء المؤسسي.

د . تعزيز ودعم التعاون بين مؤسسات ومراكز الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والجامعات المصرية للاستفادة وتعظيم أداؤها المؤسسي.

٧ - دراسة شيبرو سنتايا **Shibru, Sintayah** (٢٠١٧) بعنوان: تقييم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي: حالة جامعة ولايتا سودو، هدفت الدراسة استكشاف العوامل التي وحددت الدراسة وجهة Wolaira Sodo تؤثر على الأداء المؤسسي

لجامعة ولايتا سودو نظر مديري المستوى المتوسط تجاه الأداء المؤسسي للإشارة إلى العوامل التي يبدو أنها تؤثر على أداء الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام Wolaira Sodo استنباطات منظمة لتقييم العلاقة بين المعايير والأداء المؤسسي لجامعة والمقابلة، وتكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمنسقين في الجامعة في ثمان كليات.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي وهي الخبرة القيادية والمرتبة الأكاديمية للمديرين، وتطبيق السياسات والإجراءات، وبناء مجتمع التعلم المهني، وضمان كفاءة الإدارة المالية وتطبيق مبدأ المساءلة.

٨- دراسة إبراهيم حسين (٢٠١٤) بعنوان: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، هدفت الدراسة (EFQM: 2013) التعرف بمفهوم جودة الأداء المؤسسي والتعرف على النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع المسح الميداني لإدارة الجودة (EFQM: 2013) والمقابلات الشخصية لبعض العاملين بالمؤسسات التي طبقت النموذج الخاص بالمؤسسات الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM:2013).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أكدت الدراسة على أهمية تعرف فلسفات ونظريات وأدوات جودة الأداء المؤسسي بمختلف أنواعها وأشكالها بصورة علمية وعملية وتطبيقية حتى تتمكن المؤسسة من اختيار ما يناسبها من أنظمة وأدوات القياس.

ب. أوضحت الدراسة أهمية تطبيقات جودة وقياس الأداء المؤسسي في رفع الإنتاج وتطوير أداء العاملين وتحسين اللوائح والنظم المؤسسية والمساهمة في ربط الأداء بالأهداف.

ج. أثبتت الدراسة أن هناك ضرورة لأهمية تطبيق نظم وثقافة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك لتحقيق ضمان التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

## المحور الثاني - الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي:

ويعرضها البحث علي النحو التالي:

١. دراسة ذهب نايف الشمري (٢٠٢٢) بعنوان: متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية - جامعة حائل دراسة حالة، هدفت الدراسة تعرف متطلبات تحقيق التحول الرقمي للجامعات السعودية، وتحديد الآليات المقترحة لتدعيم متطلبات التحول الرقمي للجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 م. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية هي الاستبانة التي تم تطبيقها على القيادات التعليمية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل والبالغ عددهم ( 200عضواً) .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: من متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية ما يلي :

١. عمل الإجراءات القانونية والتنظيمية لتطوير التعلم عبر الانترنت بالجامعة.
٢. وجود بنية تحتية وتكنولوجيا بالجامعة.
٣. ضرورة وجود تعليم مدمج وتعليم من بُعد وتعلم الكتروني بالجامعة.
٤. القدرة على التكيف وإعادة بناء الأنشطة المهنية لعضو هيئة التدريس لمواجهة المتطلبات الجديدة.
٥. القدرة على تنمية مهارات الطلاب من خلال التفكير الإبداعي والنقدي والمبادرة والمسئولية.

٦. ضرورة وجود لنماذج التعاون بين المؤسسات التعليمية وريادة الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية بما يتناسب مع نمو التحول الرقمي.

٧. التقويم المستمر لتعزيز التغذية الراجعة للطلاب.

٨. تدريب أعضاء هيئة التدريس على إنشاء المحتوى الرقمي، وعلى استخدام مصادر التعلم الإلكترونية، والتعلم الرقمي.

٢ - دراسة راندا أيمن محمد (٢٠٢٢) بعنوان : تصور مقترح لتفعيل دور المرشد الأكاديمي بكلية التربية جامعة دمياط في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا (دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة إعداد تصور مقترح لتفعيل دور المرشد الأكاديمي بكلية التربية جامعة دمياط في ضوء التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية (استبانة) طبقت على عينة عددها (٣٠٠) طالب وطالبة بمرحلة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة دمياط.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أ) إن آراء عينة طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة دمياط حول واقع الدور التربوي المنوط به المرشد الأكاديمي في اتجاه الاستجابة غير موافق.

ب) ضعف التواصل بين المرشد الأكاديمي والطلاب.

٣ - دراسة ریحاب عثمان محمد إبراهيم (٢٠٢٢) بعنوان : درجة استخدام التحول الرقمي في تطوير مهارات البحث العلمي من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية، هدفت الدراسة الكشف عن درجة استخدام التحول الرقمي في تطوير مهارات البحث العلمي من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية (استبانة)

تم تطبيقها على عينة عددها (١٢٥) طالبة من طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ) أن المتوسطات الحسابية لاستبانة درجة استخدام التحول الرقمي في تطوير مهارات البحث العلمي من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية جاءت في معظمها بدرجة مرتفعة.

ب) بينت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تزويد الباحثين من طلبة دراسات العليا بمصادر المعرفة الحديثة ودورها في رفع مستوى أداء الطلبة باستخدام المهارات المختلفة للبحث العلمي.

٤ - دراسة رحاب أمين مصطفى العزب (٢٠٢٢) بعنوان: الاتجاه نحو التحول الرقمي وعلاقته بجودة الحياة الأكاديمية والمرونة النفسية لدى طلاب جامعة الأزهر في ضوء المتغيرات الديموجرافية، هدفت الدراسة التعرف على اتجاه طلاب جامعة الأزهر نحو التحول الرقمي، وكذلك التعرف على العلاقة بين الاتجاه نحو التحول الرقمي وكل من جودة الحياة الأكاديمية والمرونة النفسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقياس كأداة للدراسة الميدانية التي طبقت على عينة عددها (٤٥٧) طالبًا وطالبة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ) يوجد اتجاه إيجابي بدرجة متوسطة نحو التحول الرقمي لدى عينة البحث.

ب) توجد علاقة دالة إحصائياً بين كل من الاتجاه نحو التحول الرقمي وأبعاد جودة الحياة الأكاديمية والدرجة الكلية في بعد الرضا الأكاديمي.

٥ - دراسة محمد أحمد عوض البربري (٢٠٢١) بعنوان: تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات



التحول الرقمي (دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة تعرف كيفية تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) التي طبقت على مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية، لقياس تحقيق متطلبات التحول الرقمي وقياس الجدارات الوظيفية التقنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ) يوجد ارتباط موجب بين كل من بُعد التغييرات الهيكلية التنظيمية يليه بعد ابتكار القيمة المضافة المستجدة، ثم بُعد التوظيف الفوري للتقنيات التكنولوجية.
- ب) يوجد ارتباط موجب بين الدرجة الكلية لقيادة التحول الرقمي والجدارات الوظيفية التقنية ككل لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية.

٦- دراسة روسيكن وأخرون Rossikhin, V., Rossikhna, H., Radchenko, L., (٢٠٢٠) بعنوان: رقمنة التعليم كمحرك للتحول الرقمي في أوكرانيا (Marenych, V., & Bilenko, L.18)، هدفت الدراسة تحليل رقمنة نظام التعليم في أوكرانيا في إطار سياق العولمة وبحث عملية التحويل إلى نظام التعليم الرقمي عن بُعد من خلال إدخال الخدمات والتقنيات الرقمية للتعليم، وإجراء تقييم شامل لإمكانيات الرقمنة للنظام التعليمي في أوكرانيا، وتحليل عيوب ومزايا رقمنة المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن في مقارنة نظام التعليم الأوكراني مع النظم التعليمية الأخرى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- أ) أن نظام التعليم الأوكراني الحديث يتطلب تحولاً رقمياً يضمن جودة العملية التعليمية.

ب ) إن تجربة التعليم الاوكراني الجديد تتطلب الانتقال إلى مستوى أعلى من استخدام التقنيات الرقمية في التعليم.

ج ) عملت على إدخال أشكال وأساليب تدريب متطورة في السياسة التعليمية الرقمية.

٧ - دراسة بنافيدس وآخرون (Benavides, et. al. 2020) بعنوان: التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: مراجعة أدبية منهجية، هدفت الدراسة تعرف التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي على خلفية التقدم التكنولوجي الذي جلبته معها الثورة الصناعية الرابعة، والوقوف على الخصائص المميزة لعملية تنفيذ التحول الرقمي التي حدثت في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت هذه الدراسة على منهج تحليل الوثائق حيث إنها حلت ورقة بحثية في الأدبيات ذات الصلة منذ عام (1980- 2019).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ . أن الثورة الصناعية الرابعة من المجالات الحديثة التي تستدعي مزيداً من الجهود البحثية حول كيفية فهم مؤسسات التعليم العالي للتكنولوجيا الرقمية ومواجهة المتطلبات الحالية التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة.

ب . أن الثورة الصناعية الرابعة تجبر مؤسسات التعليم العالي على التعامل مع التحول الرقمي في جميع الأبعاد.

٨ - دراسة سيبالي العاليي (Sebaaly 2019) بعنوان: أثر التحول الرقمي بمؤسسات التعليم، هدفت الدراسة تعرف أثر التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي ومدى تعزيز هذا التأثير على الصيغ الحالية للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الميدانية (استبانة) تم تطبيقها على عينة عددها (٥٥) عضو من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أ) أن التحول الرقمي يساعد في تحسين الميزة التنافسية للجامعات عالمياً.  
 ب) إن التحول الرقمي له نتائج مباشرة على تحسين تجربة التعليم والتعلم، وأنماط إدارية وبحثية جيدة.

ج) إن التحول الرقمي يعمل على جودة الخدمة المقدمة وخفض التكاليف، ولا يحدث ذلك دون وجود استراتيجية مناسبة لإدارة التغيير والتحول الرقمي وتنمية الثقافة والمهارات الرقمية الجديدة.

### التعليق على الدراسات السابقة :

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها للأداء المؤسسي في الجامعات ومعاهد التعليم العالي، وكذلك التحول الرقمي في الجامعات ومعاهد التعليم العالي المصرية ومتطلبات تحقيق التحول الرقمي.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناولها متطلبات التحول الرقمي ودورها في تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وتحديد أهدافه والمصطلحات والإطار النظري وعرض الدراسات السابقة في متن البحث.

### المحور الأول: الأداء المؤسسي في المعاهد التعليمية

ويعرضه البحث على النحو التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي:

#### ١- مفهوم الأداء المؤسسي: Performance Institutional

ويعرف الأداء المؤسسي في معاهد التعليم العالي بأنه الجهود المبذولة للوصول بممارسات العاملين بهذه المعاهد - سواء الإداريين أو الأكاديميين - من قيادات أو مرسومين لتنفيذ جميع الأنشطة والأعمال والمسؤوليات والمهام المختلفة

بالأساليب والطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب بالكيفية والكفاءة والفاعلية المطلوبة، من خلال إحداث تغييرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري لمعاهد التعليم العالي وفق معايير وقواعد ذات مستوى عال من الجودة بصورة مستمرة، بما يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للخطة الإستراتيجية لهذه المعاهد (سعد بن مبارك، هالة فوزي، ٢٠١٤، ص ص ١٠١٩-١٠٢٠).

والأداء المؤسسي مفهوم شامل لجميع العمليات التنظيمية التي تؤديها المؤسسة والمخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها (Kuvass, 2006, p.505).

وهناك من عرفه بأنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المنظمات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى (عيد العدوان، ٢٠٠٩، ص ٧٤).

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفرداها بالعمل ويضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة عالية وفاعلية حتى تسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية (حابس حاملة، نجوى دراويش، ٢٠١٩، ص ٢٧١).

## ٢- أهمية الأداء المؤسسي:

تكمن أهمية الأداء المؤسسي في إرضاء أو إشباع حاجات العميل، والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات وجميع أنشطة المؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، كما تظهر أهمية الأداء المؤسسي من خلال علاقات المؤسسة

والميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية والخدمية (عبد الحر علي، ٢٠٠٧، ص ٣٥).

كما تبرر أهمية الأداء المؤسسي كونها مرآة تعكس قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال استثمار وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها، وهو محصلة لقدرة المنظمة في استثمار مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، أي أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (وائل وطاهر، ٢٠٠٩، ص ٣٣).

كما يمكن تحديد أهمية الأداء المؤسسي في النقاط الآتية: (حابس حتاملة، نجوى دراوشة، ٢٠١٩، ص ٢٧١)

- ثبات العمل واستمراريته .
- التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقتهم الوظيفية والإنسانية.
- الحفاظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات.
- يضمن الأداء المؤسسي ندرة تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، كما أنه لا يتأثر بتغيير القيادات.
- يسهم الأداء المؤسسي بالاستقرار الإداري، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد إجراءات وأنظمة) تعمل على تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية.

## ٣- أبعاد الأداء المؤسسي:

تتضح أبعاد جودة الأداء المؤسسي من خلال الآتي: (عبدالناصر رشاد، أمل حباكة، ٢٠١٧، ص ٢٣).

• **الأبعاد البيئية:** وتتطلب تهيئة الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالإدارات حتى تستطيع تحسين أدائها المؤسسي مثل: إصلاح التشريعات وتطوير القيمة، والأطر الثقافية للأفراد والمسؤوليات الاجتماعية.

• **الأبعاد التنظيمية:** وتتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي للإدارات ووحداتها الإدارية المختلفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد أنماط القيادة ونطاق الإشراف والحوافز والتكنولوجيا المستخدمة في العمل.

• **الأبعاد الإنسانية:** وهي تتعلق بالعنصر البشري لكل من العامل والمتعاملين وضرورة إشباع حاجاتهم وتحقيق درجة عالية من الرضا (مجدي عبدالله، ٢٠١٩، ص ١٥٣).

والإدارة الناجحة بمعاهد التعليم العالي هي التي تستطيع استخدام واستثمار مواردها البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة ، وبناءً على ذلك فإن الإدارات بمعاهد التعليم العالي هي التي تكون مدركة وواعية بوظيفتها الأساسية وهي تهيئة الظروف المادية والمعنوية للعاملين ولأعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفتها وأهدافها على أرض الواقع، وهذا يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء (حابس حاملة، ونجوى دراوشه، ٢٠١٩، ص ٢٧٣).

والأداء بالمفهوم السابق يتضمن خمسة أبعاد الأداء المؤسسي على النحو التالي:

(نبيل مرسي، ٢٠٠٣، ص ٦٣)

• **البعد الأول - القيادة الداعمة:** ويقصد بها النجاح الذي تحققه قيادات معاهد التعليم العالي من خلال الاستخدام المثل لمواردها وتوجيهها لأعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال اتوفيرها للموارد والأجهزة والمعلومات التي

يحتاجها أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أعمالهم ومشاركتهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

- **البعد الثاني - كفاءة العاملين:** الكفاءة مؤشر داخلي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، ويقصد به المستوى الذي يتمتع به أداء أعضاء هيئة التدريس في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة والمتمثلة في دعم معاهد التعليم العالي لفرص التعلم عن بُعد وتدريب أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم، وتشجيعه على تعلم مهارات جديدة وإمدادهم بالمعلومات الحديثة لتطوير أدائهم.
- **البعد الثالث - رضا المستفيدين:** إدراك معاهد التعليم العالي لوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تكون قادرة على ترجمة فلسفتها وأهدافها على أرض الواقع مما يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين ورفع روحهم المعنوية عن إنجازاتهم من خلال اعتماد معاهد التعليم العالي لنظام إلكتروني متجدد يخدم المستفيدين، وتبسيط إجراءات عملها لارضاء المستفيدين.
- **البعد الرابع - إنتاجية معاهد التعليم العالي وإنجازاتها العلمية:** ويقصد بها ما تقوم به معاهد التعليم العالي من إنجازات في إطار البحث العلمي والعلاقات مع المنظمات الأخرى وتوفير الكوادر المناسبة لسوق العمل من خلال مواكبتها للتطورات التقنية واستثمارها في تحسين إنتاجيتها.
- **البعد الخامس - فاعلية أداء معاهد التعليم العالي:** الفاعلية مؤشر خارجي يعكس علاقة المنظمة بالبيئة، ويقصد به المستوى الذي يعكس العلاقة بين معاهد التعليم العالي وبيئتها الخارجية بحيث يكون الأداء في هذا المستوى محصلة للأداء الفردي والجماعي مع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات البيئية على كامل عملياتها.

**ثانياً: مراحل الأداء المؤسسي:**

تشير بعض الأدبيات إلى أن الأداء المؤسسي له ثلاث مراحل تتحدد فيما يلي: (صالح ناصر عليّات، ٢٠٠٤، ص ص ٦٣-٦٤).

**المرحلة الأولى: الاستعداد**

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

١. تحديد الأشخاص المناسبين لإدارة هذا الاستعداد والحفاظ عليه.
٢. رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية عملية التطوير.
٣. القناعة بأهمية التطوير وترجمة تلك القناعة من خلال الإلتزام الجاد للعاملين بالمنظمة.
٤. تدريب العاملين وتحديد أدوارهم بوضوح في البرنامج المطبق.
٥. وضع جدول زمني لتطبيق برامج التطوير وتخصيص موارده.

وتعد مرحلة الاستعداد من المراحل المهمة في تطوير الأداء المؤسسي بصفة عامة وإدارات التعليم بصفة خاصة، حيث يتم إقناع العاملين بأهمية التطوير وتحديد الأشخاص المناسبين للإدارة وتدريبهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم.

**المرحلة الثانية: التنفيذ**

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

١. ملائمة الأنظمة والبرامج المطبقة لطبيعة المنظمة.
٢. دقة إجراءات التطوير التنفيذية.
٣. وضوح التعليمات لكافة القطاعات والإدارات.
٤. تكوين فرق عمل للتدقيق الداخلي لصيانة وتطوير النظام.



وتعد هذه المرحلة مهمة حيث أنها تقوم بالتأكد من سير التطوير في الطريق الصحيح.

### المرحلة الثالثة: ما بعد التنفيذ

وتشمل هذه المرحلة على ما يلي:

١. متابعة وملاحظة الخطوات التنفيذية سالفه الذكر.
٢. تحديد أوجه القصور وتلافيها أول بأول.
٣. تحقيق مبدأ الإثابة والمحاسبية لجميع الأقسام والإدارات.
٤. متابعة مستوى الأداء لضمان إستمرار المنافسة.
٥. إرتقاء فلسفة للتطوير تسعى المنظمة لتحقيقها دائماً.

تُعد مرحلة ما بعد التنفيذ من المراحل المهمة في خطوات تطوير الإداء المؤسسي بصفة عامة، وإدارات التعليم بصفة خاصة، حيث يتم فيها تحديد أوجه القصور والعمل على تلافيها ومحاسبة جميع الإدارات والأقسام، ووضع فلسفة التطوير، والتأكد من جميع العمليات المنفذة.

ومما سبق يمكن القول: أن مراحل التطوير الثلاث تؤكد على ضرورة نشر الوعي بين العاملين بأهمية الأداء المؤسسي مع التأكيد على الدقة والمحاسبية في عمليات الأداء المؤسسي، مع ضرورة التدريب المستمر للعاملين في المنظمة، لرفع كفاءتهم والتأكيد على أهمية التقييم المستمر في كل مرحلة من مراحل تطوير الأداء المؤسسي الثلاث؛ وكذلك في ربط وحداتها وأقسامها فيما بينها، والسعي نحو الريادة والتميز لجميع العاملين فيها.

### المحور الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي

ويعرضه البحث على النحو التالي:

## أولاً: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي

ويوضحه البحث علي النحو التالي:

### ١ - مفهوم التحويل الرقمي Digital Transformation:

لا يوجد تعريف ثابت للتحويل الرقمي لأن المصطلح يستخدمه الكثيرون لأسباب كثيرة ومن زوايا عديدة لدرجة أنه أصبح مصطلحاً شاملاً يستخدم في الصحة والصناعة والتجارة والتعليم وغيرها من المجالات، لذا تناوله العديد من الباحثين بالتعريف وفيما يلي توضيح مفهوم التحويل الرقمي.

عُرف التحويل الرقمي بأنه التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها في جميع جوانب الحياة البشرية (Stolterman & Croom, 2004, p. 687)، كما يشير إلى التغييرات والتحويلات التي يتم تشغيلها وبناءها على أساس التقنيات الرقمية (Nwankap & Roumani, 2016, p. 4).

والتحويل الرقمي في حد ذاته لا يعد هدفاً منشوداً، وإنما هو وسيلة لتحسين كفاءة ونوعية أداء معاهد التعليم العالي، حيث يقود بصورة مؤكدة إلى تطوير كافة خدماتها؛ ومن ثم يمكن أن تظهر أهميته في طرح عناصر حاكمة جديدة في تصميمها وهيكلها التنظيمي وتقلص بعض المهام، وظهور مهام جديدة، وتحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية لها، الأمر الذي يمنح الجامعة المرونة المناسبة، ويوفر متطلبات اتخاذ القرارات بصورة ذات كفاءة وفعالية، والإسهام في زيادة فاعلية مهام التنسيق بين وظائفها ومهامها وأنشطتها وتحسين كفاءتها، ورفع رضا الأطراف المعنية بفعاليتها، والإسهام في تطوير منظومة اتخاذ القرارات، وتطوير فرص استثمار إمكاناتها البشرية والمادية في ظل دخول الجامعات ميدان المنافسة، وتطوير الأنماط القيادية والإدارية، وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة، وإتاحة أنشطة وخدمات قابلة، للتسويق، الأمر الذي يوفر قيمة مضافة وتحقيق إيرادات مهمة (أسامة علي ، ٢٠١١ ، ٢٧٣).

## ١- فوائد التحول الرقمي للتعليم:

- أ . زيادة إثراء الطلاب حيث إن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يجعل تجربة التعلم أكثر وضوحًا وتحديًا وجاذبية للطلاب.
- ب. توفير التعليم بكفاءة أكبر باستخدام الموارد الخاصة بالمناهج الرقمية وقواعد بيانات المعلومات والمكتبات الرقمية والبرامج الأكاديمية ومجموعة متنوعة من مصادر المعرفة.
- ج . الاتصال والتعاون في كل مكان بين الطلاب والمعلمين يمكنان الناس من تبادل الأفكار ومناقشة آخر التطورات في مجالات دراستهم وتطوير مجتمعات الممارسة المرتبطة بشكل متزايد، وهناك فوائد أخرى للتحول الرقمي منها (Collier & Burkholde, 2020, p.4).
- د . تخفيف عدم المساواة، حيث إن إنشاء منهج غني بالتكنولوجيا يمكن أن يوجد فرصاً تعليمية إضافية للعديد من الطلاب الذين يعانون من الفقر المدقع والحضري والريفي وغيرهم من الطلاب الذين يعانون من نقص الخدمات والذين قد لا يستطيعون الوصول إلى المدارس.
- هـ . الاستفادة من التكنولوجيا لتفريد التعليم ويتضمن تسهيل المتعلم استخدام التكنولوجيا لتوجيه الطلاب وتخصيص الأنشطة لتلبية احتياجات الطلاب الفردية.
- و . يصبح الطالب عنصراً مكوناً في العملية التعليمية ليس المتأثر.
- ز . لن يكون المعلم بعد الآن عنصراً ذاتياً للمعرفة، و يبدأ بتوجيه الطالب إلى مصدر المعلومات المؤهلة والمتنوعة.
- ح . يمكن استخراج جميع نتائج الامتحانات في وقت قصير جداً.
- ط . يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.

ي . يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ك . يوجد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

### ثانيا : خطوات التحول الرقمي في التعليم

ومن هذه الخطوات ما يلي : (Patton & Santos, 2018, p. 7)

- ١ . بناء الوعي بالإمكانيات الرقمية والتهديدات والفرص للقادة في معاهد التعليم العالي والشعور بالحاجة إلى التغيير.
- ٢ . إنشاء رؤية مشتركة أو رقمية ومعروفة لدى جميع القادة في معاهد التعليم العالي وتحديد ما تريد تحقيقه.
- ٣ . ترجمة الرؤية إلى عمل عن طريق تحديد الأهداف الاستراتيجية وخريطة طريق الأنشطة التي يتعين القيام بها.
- ٤ . تحديد نقطة البداية المتعلقة برصد الأعضاء العاملين بمعاهد التعليم العالي والذين يتمتعون بقدراتهم وكفاءاتهم على تنفيذ التغيير.
- ٥ . التأكد من أن جميع الأنشطة تؤدي إلى نفس الاتجاه وأن تبقى على المسار المقترح لهذا الغرض.
- ٦ . بناء المهارات من خلال وضع خطة لتطوير الكفاءات للأعضاء العاملين بمعاهد التعليم العالي بما في ذلك برامج التعليم الداخلية والخارجية.
- ٧ . تحديد التكاليف لإعداد البنية التحتية الرقمية وتأهيل أعضاء معاهد التعليم العالي لاستخدام التقنيات الجديدة لمواد التدريس الرقمية عبر الانترنت.

٨. توفير الموارد الأساسية اللازمة لأداء الأنشطة الرئيسة من الأصول المادية (حجرات الدراسة - الشبكات - أجهزة الحاسب المناسبة) والأصول غير الملموسة (الثقافة التنظيمية المناسبة، والقيم الأساسية، المقابلة) لضمان إمكانية استخدام المعارف والمهارات الجديدة للتحول الرقمي.

٩. تفعيل الأنشطة الرئيسة الأكثر أهمية والتي يجب القيام بها بشكل جيد وتتمثل أهم الأنشطة في المؤسسة التعليم في عملية التعليم والتعلم من أجل تحسين التدريس والتطوير في أداء العمليات التعليمية والتحديات الجديدة التي يجلبها العصر الرقمي.

١٠. تدفق الإيرادات التي من المفترض أن تحصل على تمويل جديد وقيم التمويل بشكل أساس من ميزانية الدولة، ولكن هناك إمكانيات لإثراء أموال التحول الرقمي عن طريق الصناديق والتبرعات والرعاية العامة والخاصة.

١١. توفير الحوافز والمكافآت لأولئك الذين يحققون الأهداف أولاً، ويجب مكافأة الأفضل، من أجل تحفيز الآخرين على أن يكونوا أكثر نشاطاً وقدرة على التكيف والتفاني لتحقيق هدفهم.

### ثالثاً - تطبيق التحول الرقمي في التعليم

يتم تطبيق التحول الرقمي من خلال مايلي: (أنيل كورانا، وبدر العلماء، ٢٠١٦،

(٤)

١. **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسبة لأفراد المؤسسة التعليمية عبر فرق مهنية مسؤولة عن

إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أم سحابية.

٢. **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات التعليمية بجهود الإدارة مع تحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها.

٣. **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها من خلال الكفاءات البشرية والخبرات العلمية والعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

٤. **العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاط أو المهام المرتبطة والمتراصة التي تنتج خدمة معينة أو منتجاً معيناً للمستفيدين، ويجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يُعد أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة.

#### رابعاً - متطلبات التحول الرقمي

إن إقامة جامعة رقمية تعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها يُعد هدفاً رئيسياً تسعى إليه الجامعات والمعاهد العليا، من خلال سعيها لمعرفة متطلبات التحول الرقمي وتبنيها، ولذلك فإن التحول إلى جامعة رقمية يتطلب ذلك بناء رؤية رقمية وصياغة استراتيجية للتطوير؛ وهذا يعني تكوين صورة كاملة ورؤية واضحة عن وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمعاهد

التعليم العالي، بما يمكن أن يساعدها على تصور مكانتها المستقبلية، ومن ثم يمكن أن يتضمن ذلك مايلي:

- تحليل الفجوة الرقمية: ويتم ذلك من خلال تحليل الهوة الفاصلة بين ما تملكه الجامعة كمؤسسة تعليمية من معرفة وأدوات يمكن استغلالها، وما لديها من قدرات على النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة من ناحية أخرى (عبدالفتاح، ٢٠٠٧، ٨٤)
- تحليل المستوى التكنولوجي: ويتطلب ذلك حصر التكنولوجيا المتاحة وتقييم مدى استخدامها، ومعرفة مدى فعالية التكنولوجيات المستخدمة بالمؤسسة (الشمراي، ٢٠١٩، ١٢٠).

#### خامساً - مكونات التعليم الرقمي:

- يشتمل التعليم الرقمي على المكونات التالية : (البحيري وخالد، ٢٠١١، ٨٢-٨٩)
١. المكون الأول: الطلاب وأعضاء هيئة التدريس - المواد التعليمية والإداريون، المكتبة، المعامل، مراكز الأبحاث، الامتحانات.
  ٢. المكون الثاني: مواقع الانترنت، الحواسيب الشخصية، الشبكة، تحويل المخزن التعليمي رقمياً.
  ٣. المكون الإداري : فلسفة وأهداف التعليم الرقمي، خطط وبرامج التعليم الرقمي، الجداول الزمنية للتعليم الرقمي، استراتيجيات التعليم الرقمي، ميزانية التعليم الرقمي، الرقابة الوقائية والعلاجية لانحرافات برامج التعليم الرقمي.
- هناك العديد من الأمور التي تفرض على معاهد التعليم العالي ضرورة التحول الرقمي منها مايلي:

ظهر مفهوم الاقتصاد الرقمي وتغير في نوعية الوظائف المجتمعية التي يجب أن تُعد الجامعات المصرية الكوادر المؤهلة بها، ويعرف الاقتصاد الرقمي بأنه الاقتصاد المدعوم من تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Bkt, R., & Heeks, R., 2017)

ظهر مفاهيم جديدة مثل المهن الخضراء والجامعات الخضراء والإدارة الخضراء والاقتصاد الأخضر وغير ذلك وكلها مفاهيم تحافظ على البيئة من خلال التحول الرقمي، وذلك في ظل وجود اهتمام عالمي بتغيير المناخ (UNESCO, 2021, 46)

أشارت عدد من الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي في الجامعات حتى تستطيع مواجهة التحديات العالمية.

#### سادسًا - التحديات التي يفرضها التحول الرقمي علي قطاع التعليم:

إن الثورة التكنولوجية التي يمر بها العالم أحدثت العديد من التحولات داخل المجتمعات، فتحول الاقتصاد التقليدي إلى التحول الرقمي والذي بدوره يفرض على الدول محو الأمية الرقمية للشعوب، وترسيخ مبدأ التعلم مدى الحياة لديهم (Bakeeva, L., Pastuknova, E., & Romaniova, Y., 2019, 257-261)

مما يتطلب تغيير الهيكل التعليمي في المؤسسات التعليمية، لتوفير المتخصصين الذين يجيدون التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولديهم قدر كبير من المرونة لإعادة التدريب (Shaytura, S.V., Ordov, R. V., Minitaeva, A. M., 2014, 323). ويعتمد نجاح التحول الرقمي على كفاءة الجامعات في تدريب الأفراد على الكفايات الرقمية وتؤثر جودة وفعالية التعلم على جميع المؤشرات الرئيسة للتحول الرقمي، مثل المؤشرات الإدارية، والانجازات التكنولوجية والكفاءة البحثية، والبنية التحتية للمعلومات والمؤشرات الاقتصادية وأمن المعلومات، والتأثيرات الاجتماعية.

يفرض التحول الرقمي على التعليم عددًا من التحديات في التعليم الجامعي، حيث أصبح من الضروري على الجامعات التعاون لعمل هياكل الأعمال وتحقيق احتياجات



سوق العمل، وإيجاد بيئة ابتكار في سياق من الكفاءة والجودة (Klimuk, V. V., & Lazdinsm A., . 2019, 52)

لقد أصبح من المتوقع أن يصبح التعلم الرقمي ودمج التكنولوجيا الرقمية في حياة المتعلمين في سن مبكرة معياراً لوجود معاهد التعليم العالي أو عدم وجودها، والدراسات التي والمنتدى الاقتصادي العالمي تؤكد على أنه لا تزال (O.C.D.E.) أجرتها المفوضية الأوروبية توجد هناك فجوة في دمج التقنيات التكنولوجية والموارد الرقمية في أنظمة التعليم الأوروبية، وعلى الجامعات أن تعيد التفكير في مهمتها واستراتيجيتها، وترقية أدواتها لتصبح منظمات ذكية، قادرة على المنافسة من خلال تشجيع الابتكارات التكنولوجية في أنظمتها (Bejinaru, R., 2019, 367-380)

### سابعاً - شروط التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية:

للتحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية شروط هي:

١. وضع خطة ومنهجية محددة للتحويل من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.
٢. توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحول من خلال التركيز على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا وتوفير الموارد البشرية والمادية والتشريعات اللازمة.
٣. التركيز على فرق العمل الفعالة (العمل بروح الفريق الواحد) داخل المؤسسات التعليمية.
٤. التركيز على البعد التكنولوجي من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات التعليمية والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.
٥. تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
٦. نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية.

٧. ضرورة توافر التقنيات الحديثة في معاهد التعليم العالي المصرية.
٨. ضرورة التوافق بين التعليم التقليدي والتعليم الرقمي من خلال تفعيل مبدأ التكامل بينهما والسعي إلى تطبيق التعليم الرقمي تماشياً مع العصر التكنولوجي.

### المحور الثالث: متطلبات التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر

يعد التحول الرقمي ضرورة فرضها واقع التطوير التكنولوجي والهيكلية الذي تستهدفه عمليات تطوير معاهد السياحة والفنادق في الوقت الراهن ويعد قطاع السياحة من القطاعات الاقتصادية حيث إن مستقبل التنمية الفندقية وتطورها مرهون بشكل رئيس بكفاءة وفاعلية التعليم الفندقية، فبالإضافة إلى الكفاءات البشرية المتسلحة بالمعرفة والمهارات المهنية الملبيبة لمتطلبات واحتياجات السوق الفندقية، قبل عرض متطلبات التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر يعرض البحث للتعليم بالمعاهد العليا للسياحة والفنادق على النحو التالي:

#### أولاً : التعليم بالمعاهد للسياحة والفنادق

يشهد التعليم الفندقية اهتماماً كبيراً على مختلف المستويات في كافة دول العالم، إضافة إلى أنه يشهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجة الفرد والمجتمع وتحديات العولمة وتأثيراتها على الواقع العالمي والإقليمي والمحلي، وبناءً على ذلك فإنه ينظر إلى التعليم الفندقية على أساس الدور المتميز الذي يلبيه في تقدم المجتمعات وتنميتها، وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية المؤهلة للعمل في القطاع الفندقية، وقد أصبح ينظر للنوعية الجيدة للخدمات والمنتجات على أنها مفتاح النجاح في مختلف ميادين العمل في القطاع السياحي والفندقية. ( إبراهيم بظاظو، ٢٠٠٨ )

وعدد المعاهد العليا للسياحة والفنادق في مصر (١٧) معهداً في محافظات مصر المختلفة وهي: (القاهرة /الجيزة /الإسكندرية/الإسماعيلية /الأقصر /البحر الأحمر/ جنوب سيناء/

شمال سيناء /دمياط ) بوابة تنسيق الجامعات والمعاهد العليا في مصر لعام 2017

### ١- أهداف التعليم الفندقي :

- أ. أن أهداف التعليم الفندقي تتلخص في الآتي: أشار (صالح العمرو، ٢٠١٠، ٥٢)
- أ. التوسع في المجالات العملية المتقدمة الداعمة للمواد العملية والمشاركة في برامج التطوير.
- ب. بناء شراكات استراتيجية مع الفنادق والمنشآت الفندقية لتنفيذ برامج تقنية مهنية.
- ج. القيام بالأبحاث والمشاريع الضرورية لمتابعة التطورات التقنية والتوجهات العالمية في مجال التعليم الفندقي.
- د. القدرة على التكيف والتعامل مع المجال الفندقي بنجاح مع التحديات والتغيرات استناداً على الأبحاث والدراسات العملية.

### ٢- التحديات التي تواجه تنمية أعضاء هيئة التدريس بمعاهد السياحة والفنادق

ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

- أ. ندرة توفير الموارد والمقومات التعليمية من أجل رفع مستوى أعضاء هيئة التدريس وكذلك الخريجين، فهناك حاجة لوضع معايير صارمة لرفع مستوى الأداء المؤسسي بالمعاهد العليا للسياحة والفنادق، وتحديد طرق وشروط ودليل القبول والتسجيل، وتحليل خصائص المتعلمين وقدراتهم واحتياجاتهم (علي الموسوي، ٢٠١٥، ٣٣)
- ب. من أكثر التحديات أهمية، تعدد الجهات المسؤولة عن التعليم الفندقي وغياب التنسيق الفعال في ظل غياب معايير وأسس للتقييم والقياس الدقيق للحكم على

جودة ونوعية المخرجات، لذا يصعب الحكم على نوعية الخريج وعلى كفاية المخرجات أيضاً.

ج. قصور التشريعات والتعليمات في معالجة الأوضاع الإدارية والمالية والفنية للمعاهد والجامعات التعليمية في المجال الفندقي، مما يؤثر سلباً على نوعية الخريجين.

د. ضعف المناهج الفندقية وندرة مواكبة المناهج الفندقية للتقدم المتسارع للتقنيات الحديثة، وقلة مواكبتها لمتطلبات المهن في سوق العمل الفندقي.

هـ. ضعف قاعدة المعلومات عن تطور احتياجات سوق العمل الفندقي، والدراسات المستقبلية عائقاً كبيراً أمام تطوير التعليم الفندقي.

و. ندرة متابعة الخريجين وإعادة تأهيلهم وأشراكهم في دورات تأهيلية لمواكبة المستجدات التكنولوجية في سوق العمل الفندقي (ذياب وجمال الدين، ٢٠٠٧،

(١٣٩)

تحظى قضية ضمان الجودة باهتمام بالغ في التعليم العالي السياحي والفندقي في ضوء سوء نوعية بعض المخرجات التعليمية وضعف ارتباطها بسوق العمل مما يؤثر سلباً في صناعة السياحة والفنادق؛ لذلك أصبح لزاماً على مؤسساته الأخذ بسياسات ومعايير لضمان جودة التعليم (الأداء المؤسسي) كمتطلب أساس للاعتراف بها واعتمادها، ومن ضمن عناصر جودة التعليم العالي الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس)

كما حظى التعليم السياحي والفندقي باهتمام كبير في الأونة الأخيرة، إذ أنه ضرورة من ضرورات التنمية السياحية التي تساهم في الارتقاء بالنشاط السياحي المصري ليتمكن من مواجهة المنافسة في الأسواق السياحية الدولية، وذلك لدوره في إعداد الطاقة البشرية المؤهلة في هذا المجال، وبالتالي تحسين الخدمات داخل المؤسسات السياحية والفندقية، وحتى تتوفر هذه النوعية من القوى البشرية، لابد من الاهتمام بجودة الخدمة

التعليمية المقدمة من كليات ومعاهد السياحة والفنادق باعتبارها المعد الرئيس لتلك النوعية من الوظائف.

يمر التعليم السياحي والفندقي في مصر بتحول جذري مع ازدياد المتغيرات والتقنيات العالمية التي غيرت من بيئة التعليم وأهدافه ومخرجاته وأنشطته حيث إن التعليم السياحي والفندقي يعد أحد أنماط التعليم العالي الذي اهتم به العالم ومصر في الآونة الأخيرة، وأصبحت السياحة المحرك الأساس، لاقتصاديات العديد من دول العالم المتقدم والناس على حد السواء. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩)

وانطلاقاً من أن عضو هيئة التدريس بالجامعة يمثل أحد أهم عناصر المنظومة الجامعية ويُعد بمثابة العمود الفقري للكيان الجامعي، ويضطلع بمهام رئيسة نحوها، لقد أضحي لزاماً عليه توجيه اهتماماته إلى ما يخدم مجتمعه، ويسهم في حل مشكلاته، وذلك من أجل تدعيم الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي ومحاولة إيجاد وحلول جادة وفعالة لقضاياها ومشكلاته في ضوء المستجدات العالمية، وما تفرضه ضرورات ومتطلبات العصر ولا سيما العصر الراهن.

### ثانياً - جودة التعليم السياحي في كليات السياحة والفنادق:

يهدف التعليم السياحي إلى: (إبراهيم محمد محمد وآخرون، ٢٠١٧، ٦٦)

١. إعداد كوادر متخصصة في جميع المستويات.
٢. تطوير الكوادر الفاعلة ذات الخبرة المكتسبة من خلال العمل للحصول على تعليم أو تدريب في هذا المجال.
٣. توفير الكوادر المؤهلة نظرياً وعملياً لتقديم الخدمة السياحية على أفضل وجه.
٤. إدارة المشاريع الرئيسية وفق أحدث الأساليب المعاصرة.
٥. إعداد الدراسات والبحوث والمناهج والبرامج التعليمية في هذا المجال.

### ثالثاً - الأسباب التي تدفع الجامعات ومعاهد التعليم العالي للتحول الرقمي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة (٨٠%) من المرشحين لبرامج التعليم العالي يحكمون على الجامعة وفقاً لموقعها الإلكتروني، ونسبة (٧٠%) من المعلومات التي تهمهم موجودة في الدليل الأكاديمي للكليات عبر الانترنت، الأمر الذي يفرض تحديث الدليل الأكاديمي للجامعات للوصول إلى التحول الرقمي الناجح للمؤسسات.

ومن أهم هذه الأسباب ما يلي: (Belinarv, R., 2019, 367- 380)

١. زيادة السرعة: فالتحول الرقمي يساعد بشكل كبير في عملية صنع القرار من أجل التكيف مع متطلبات السوق وسرعة تحقيق متطلبات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
٢. تعزيز القدرة التنافسية : وذلك عن طريق رفع كفاءة الطلاب وتدريبهم من جانب وتوفير عناصر جذب لهم عن طريق الخدمات المقدمة من جانب آخر.
٣. تطوير خبرات المستخدمين :فعلى المؤسسات الحكومية ترقية المواقع الإلكترونية حتى تصبح أكثر جذباً للطلاب وتلبي توقعاتهم في الحصول على المعلومات، وابقائهم على التواصل مع المؤسسات التعليمية، ولا سيما أنهم أصبحوا غير متوافقين مع التكنولوجيا التقليدية.
٤. التحكم في التكاليف: فالرقمنة توفر الوقت والجهد، وحجم المواد اللازمة لتخزين الملفات والتحكم في التكاليف.

### رابعاً - متطلبات يفرضها التحول الرقمي على الجامعات ومعاهد التعليم العالي

لقد كشف مجتمع المعلومات عن تقادم المكون المعرفي لخريجي معاهد التعليم العالي، بالتحول الرقمي يتطلب المزيد من تحسين الكفاءات المهنية وتطوير مهارات الاتصال الجماعي وتحديثها بكل مستمر، وكذلك القدرة على التكيف والتغير السريع في

الوظائف أو الواجبات المعدلة أو الأكثر تعقيدًا (Dmitricva, D., Zmyzgoва, E. 2019, 512-516).

ومن أهم المتطلبات التي يفرضها التحول الرقمي على معاهد التعليم العالي مايلي:

١. تطوير إمكانيات عضو هيئة التدريس ومهاراته التكنولوجية واتجاهاته ومعارفه من أكبر نجاح التحول الرقمي، الأمر الذي يلقي أهمية كبيرة على العديد من العوامل الأخرى مثل تدريب عضو هيئة التدريس، وسمعة مهنة التدريس في المجتمع، وكذلك ظروف عضو هيئة التدريس (Usmanova, D. 2021, 213-218).
٢. التحول إلى التدريس والتعليم الرقمي واكساب الطلاب المهارات الرقمية. (Dejinaru, R., 2019, 367-380)
٣. توفير مناهج جديدة لمواكبة الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي وحلول أدوات جديدة لتحسين جودة النظام التربوي بما يتوافق مع المعايير الدولية والمعايير المحلية معاً (Martyakova, E., & Gorcrakova, E., 2014, 212-218).
٤. ضرورة إشراك خبراء تكنولوجيا المعلومات في عملية تطوير برامج التعلم للتحول الرقمي. (Prokopyed K., et al., 709-713).
٥. دراسة نماذج التعاون بين معاهد التعليم العالي وريادة الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية بما يحقق جودة الإدارة التعليمية حتى تتناسب مع نمو التحول الرقمي (Sheremetyeva, E., et al., 2020, 249-254).
٦. عمل الإجراءات القانونية اللازمة والتنظيمية الهادفة إلى تطوير التعلم عبر الانترنت. (Prokofiev, K., et al., 2019, 613-618).

٧. إنشاء بوابة معلومات الكترونية ومصادر تعلم ومحتوى رقمي ومنصات عبر الانترنت (Prokofyev, K., et al., 2019, 709–713)
٨. دعم البنية التحتية الرقمية والقضاء على الفجوة الرقمية على شتى المستويات لضمان المساواة في الوصول للبنية التحتية-154 (Kizi, D., S., 2020, 158).
٩. دعم طرق التعلم الفردية والتعلم مدى الحياة والأنشطة الرقمية ومحو الأمية المعلوماتية لدى الطلاب-112 (Azarnova, T., V., et al., 2020, 120).
١٠. عمل طرق تقويم فعالة تتناسب مع عملية التعلم الجديدة، وطرق تقييم شامل لقدرة الطالب. (Azarnova, T., V., et al., 2020, 112–120).
١١. دعم الابتكار واستخدام أساليب جديدة لحل المشكلات ومحو الأمية الرقمية، (Kizi, D., S., 2020, 154–158).
١٢. تشجيع تمويل البحث التطبيقي والرقمي وريادة الأعمال (2020, 154–158). (Kizi, D., S., .
١٣. الوصول إلى تحقيق التكامل بين التعليم الرسمي والتعليم غير الرسمي من خلال دعم عمليات التدريب، وتحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة والتعلم الذاتي. (Sheremetyeva, E., N., et al., 2020, 249–254)
١٤. عمل استراتيجية لمقاومة التغيير الناتجة عن اعتياد الأفراد على أسلوب عملهم وراحة وروتين العمل اليومي والجمود الثقافي والخوف من الجديد (Bejunarv, R., 2019, 267–380)
١٥. تشجيع إكساب الطلاب المهارات اللازمة للانخراط في التحول الرقمي بشكل فاعل، فالتحول الرقمي جعل المعرفة ليست حكراً على الجامعات، فلقد أصبح



التعليم والتعلم جزء لا يتجزأ من هذا الاقتصاد (Anoba, 3, @ Xalhtypae B, 2020, 23-25)

## المحور الرابع : التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي لمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي

التوصية الأولى : تطوير البنية الأساسية التكنولوجية لشبكة معاهد السياحة والفنادق في مصر . المقترحات الإجرائية لهذه التوصية:

١. تطوير إمكانات معاهد السياحة والفنادق من خلال توفير وإعداد البنية التحتية الرقمية المتميزة لهذه المعاهد.

٢. توفير الموارد اللازمة مثل الأجهزة والمعدات لتحقيق متطلبات التحول الرقمي.

٣. توظيف التقنيات الحديثة في الأداء التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع من قبل معاهد السياحة والفنادق في مصر.

٤. التركيز على البعد التكنولوجي من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بمعاهد السياحة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.

التوصية الثانية : تطوير برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمعاهد السياحة والفنادق لاستخدام المواقع الإلكترونية في عملية التدريس والبحث العلمي.

المقترحات الإجرائية لهذه التوصية:

١. إعداد الكوادر البشرية للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات.

٢. تنمية المهارات التكنولوجية لجميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

٣. نشر ثقافة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديمها لمعاهد السياحة والفنادق في مصر.

**التوصية الثالثة:** تفعيل متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث خاصة في الأجهزة والمعدات والأدوات.

**المقترحات الإجرائية لهذه التوصية:**

١. الاستفادة من الأجهزة الرقمية مثل السبورة الذكية التفاعلية واستخدام أجهزة العرض والشرائح المختلفة.

٢. تنمية مهارات الوعي المعلوماتي مثل إدراك أهمية المعلومات والبحث عنها بمنهجية وتقييمها.

٣. تصميم بيئة تعليمية غنية بالوسائط والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالتفاعل مع الطلاب من خلال نظام إدارة التعلم.

**التوصية الرابعة:** إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الجامدة بمعاهد السياحة والفنادق.

**المقترحات الإجرائية لهذه التوصية:**

١. ضرورة الاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية بدلاً من الهياكل التنظيمية الجامدة.

٢. التركيز على صورة العمل الفعالة داخل معاهد السياحة والفنادق.

٣. توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحول من خلال التركيز على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا لتطوير الهيكل التنظيمي بالمعاهد.

٤. ضرورة وجود هيئة إدارة مدربة على استخدام التحول الرقمي لضمان نجاح الهياكل التنظيمية بالمعاهد.

**التوصية الخامسة:** ضرورة مواكبة التوجهات العالمية نحو بناء المؤسسات الرقمية.

**المقترحات الإجرائية لهذه التوصية:**

١. مسايرة التطوير المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  ٢. مسايرة الجهود للمشروعات المبذولة نحو تطوير نظم المعلومات والاتصالات المتقدمة.
  ٣. توفير شبكة انترنت عالمية من خلال سعي المعاهد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة عالمية.
- التوصية السادسة: ضرورة التحول من ثقافة التعلم التقليدي إلى ثقافة التعلم الرقمي.**

**المقترحات الإجرائية لهذه التوصية:**

١. وضع معايير يمكن استخدامها في قياس مستوى تقدم معاهد السياحة والفنادق سواء ما يتعلق بالتقنيات أو ثقافة التقنية المتوفرة لدى الموارد البشرية.
٢. ضرورة استخدام شبكة الانترنت العالمية لتحسين أداء المعاهد ومهامها وعملياتها المختلفة، ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها.
٣. وضع خطة واضحة ومنهجية محددة للتحول الرقمي من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.
٤. ضرورة التوافق بين التعليم التقليدي والتعليم الرقمي من خلال تفعيل مبدأ التكامل بينهما والسعي نحو تطبيق التعليم الرقمي متمشياً مع العصر التكنولوجي.

## المراجع

## أولاً - المراجع العربية:

١. إبراهيم بظاظو (٢٠٠٨) تحليل واقع الموارد البشرية في القطاع السياحي الأردني، الإدارة السياحية، جامعة الشرق الأوسط، ص ص ٨١-٩٤.
٢. ابن منظور " محمد بن مكرم (١٩٦٨). لسان العرب، بيروت، دار صادر.
٣. أبو الفضل محمد بن منظور (١٤١٤/١٢٤) لسان العرب، ط٢، بيروت، دار صادر.
٤. أحمد حسن إبراهيم (٢٠١٩) التحول الرقمي (١) نقلة نوعية للتحول من البيروقراطية والفساد الإداري، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، نادى التجارة، ٨-١١.
٥. أحمد عبد الله الصغير البنا (٢٠١٥) دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية لدى طلاب جامعة أسيوط، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، (ج١٢) (مجلد ١)، كلية التربية- جامعة أسيوط، ص ص ٣٢١-٣٧٢.
٦. أسامة عبد السلام علي (٢٠١١) التحول الرقمي الجامعات المصرية والمتطلبات والآليات، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية -جامعة عين شمس، (الجزء ١٤) (العدد ٣٣)، ص ص ٢٦٧-٣٠٢.
٧. التحول الرقمي بالجامعات المصرية (٢٠١٣). دراسة تحليلية -مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، جزء ٢، (٣٧)، ٥٢٣-٥٧١.
٨. أشرف محمود أحمد، ومحمد جاد حسين أحمد (٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية، مجلة التربية المقارنة والإدارة الدولية، العدد (٦)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة عين شمس، ص ص ٣١٧-٥٠٣.
٩. أماني زكريا إبراهيم الرمادي (٢٠١٥). إعداد اختبار لتحديد مستوى الوعي المعلوماتي لدى طلاب الجامعات المصرية -مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ١٤، ٨١-١٣٣.

١٠. أميرة رمضان عبدالهادي (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢، ٣٨٩-٥٠٩.
١١. إيمان صالح عبدالفتاح (٢٠٠٧). التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، القاهرة، (أبيس-كوم).
١٢. إيمان محمود محمد عبدالنعم (٢٠٢١). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مجلد ١٢، العدد ٢٢، ديسمبر ٢٠٢١، ص ١-٥٦.
١٣. البراق بن أحمد الحازمي، ماجد دياب الزبير (٢٠١٤) تطبيقات الحاسب والإنترنت في التعليم، الرياض. مكتبة الرشد.
١٤. بيومي ضحاوي (٢٠١٠). مقدمة في مناهج البحث، القاهرة، دار الفكر العربي.
١٥. حابس محمد حتاملة، ونجوى عبد الحميد دراوشة (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٦)، (العدد ٢)، ملحق (٢)، الأردن، الجامعة الأردنية.
١٦. حسن شحاته، زينب النجار (٢٠٠٣) معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
١٧. حوته حسين سعد حسين (٢٠١٥). معايير الجودة في التعليم الجامعي دراسة حالة لإحدى كليات جامعة بني سويف، حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، (٤٣)، ١٣-٦٤.
١٨. خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١). الآراء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة دمشق، المجلد (٢٧)، العدد (١٢)، سوريا.

١٩. ديمه عبد الله يوسف رفيع (٢٠٢٠). دور منظمات التعلم في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية البنات للأدب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
٢٠. ذهب نايف الشمري (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية - جامعة حائل دراسة حالة، المجلة التربوية كلية التربية بسوهاج، الجزء الثالث، العدد (٩٥).
٢١. راندا أيمن محمد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل دور المرشد الأكاديمي بكلية التربية جامعة دمياط في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا (دراسة ميدانية)، مجلة -الطفولة المبكرة كلية التربية -جامعة الإسكندرية، المجلد (١٤)، (العدد ٥١)، ص ص ٣٣٣-٣٦٩.
٢٢. رحاب أمين مصطفى (٢٠٢٢) الاتجاه نحو التحول الرقمي وعلاقته بجودة الحياة الأكاديمية والمرونة النفسية لدى طلاب جامعة الأزهر في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة كلية التربية، العدد (١٨٤) الجزء (٢٩)، كلية التربية جامعة الأزهر، ص ٣٤.
٢٣. رمضان محمد محمد السعود (٢٠١٩) دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وامكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، (٤)، (٤٤٧-٦١٢).
٢٤. ریحاب عثمان محمد إبراهيم (٢٠٢٢). درجة استخدام التحول الرقمي في تطوير مهارات البحث العلمي من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية، مجلة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان العربية، المجلد (١)، العدد (٧) عمان - الأردن، ص ص ٥٣٢-٥٥٣.
٢٥. سعيد بن مبارك الرثي، هالة فوزي عيد (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيثا في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: نموذج مقترح، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٦٦، ص ص ١٠٠٩-١٠٦٩.
٢٦. السعيد السعيد بدير سليمان (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي McKinsey7s من

- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد ٤١، العدد ١٥٩، ص ص ١-٥٣.
٢٧. شرعاء على الشمراني (٢٠١٩). التعليم الرقمي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٦، ١١٩-١٢٤.
٢٨. شيرين عيد مرسي (٢٠١٨). دور التعليم المدمج في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في التعليم الجامعي المصري. تصور مستقبلي، *مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بنها*، (٢٩)، (١١٣)، ١٧٣-٢٥٦.
٢٩. صالح العمرو (٢٠١٠). الموازنة بين مخرجات التعليم والتدريس واحتياجات سوق العمل "تجربة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية"، *المنتدى العربي حول التدريب التقني والمهني واحتياجات سوق العمل، الرياض*، في الفترة من يناير ١٦-١٨، ص ص ٤٥-٦٨.
٣٠. عبد الحر محمد علي (٢٠٠٧). *إدارة نظم الجودة*، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق.
٣١. عبد العليم سيد عبد الظاهر محمود، عبد المعطي أحمد حسين، أحمد نعمات عبدالناصر (٢٠١٨)، *المتطلبات العالمية للنشر الدولي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات المصرية* - دراسة مقارنة - *مجلة الثقافة والتنمية*، سوهاج، ١٨، (١٢٨)، ص ص ٦٣٥-٦٥٣.
٣٢. عبد الناصر محمد رشاد، وأمل سعيد حباله (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية جامعة عين شمس والمجموعة" دراسة مقارنة"، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد السادس عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس.
٣٣. علي السلمي (٢٠٠٥). *نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات*، في رحلتي مع الإدارة. *كتابات إدارية في قضايا وطنية*، الجزء الثاني، دار غريب للنشر، القاهرة.

٣٤. على حداده (٢٠١٩). تحديث المناهج التعليمية لمواكبة متطلبات الثورة الرقمية الثانية، اتحاد الغرف العربية، دائرة البحوث الاقتصادية، النشرة الاقتصادية العربية، العدد ٤٢، ص ص ٤-٥.

<http://www.abhacci.org.sa> الدخول تاريخ 2021/3/2.

٣٥. علي بن شرف الموسوي (٢٠١٤). التجارب العربية في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد : دراسة نظرية تحليلية، بحث منشور في المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، وقائع المؤتمر الرابع عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الرياض، في الفترة من ١٠-١٣ مارس .

٣٦. عيد فالح العدوانى (٢٠٠٩) . الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، المجلد العاشر، العدد ٤، جامعة القاهرة.

٣٧. فوزية الحسن العامري (٢٠٢٢). درجة امتلاك معلمات الدراسات الاجتماعية للكفايات الرقمية في ضوء مدخل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٦) العدد (٢٣) ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، غزة، فلسطين، ص ص ٦١-٨٨.

٣٨. مجدي عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٩) . إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخل التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة العربية، العدد ٥٨، فبراير، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد.

٣٩. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.

٤٠. محمد أحمد عوض البربري (٢٠٢١). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مدير مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مصر، (المجلد ١) (العدد ١٠١) ، ص ص ١٣٤-١٨٢.

٤١. محمد جاد حسين أحمد (٢٠١٥) . تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، النموذج



- الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٧، السنة الثانية ديسمبر، ص ص ١٥-١٧٦.
٤٢. محمد سيف الهامي، حجازي إبراهيم (٢٠٢٠). التعلم عن بعد مفهومة، أدواته واستراتيجياته، دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني، منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة، اليونسكو ٢٠٢٠.
٤٣. محمود فوزي أحمد بدوى، عماد نجم عبد الحكيم مصطفى (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيف نخبة الجامعات العالمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٥٣، ٣٢٨-٤١٢.
٤٤. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧). معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٤٥. منير البلعكي، رمزي منير البلعكي (٢٠٠٨). المورد الحديث، بيروت، دار العلم للملايين.
٤٦. مها عبدالله السيد أبو المجد (٢٠١٨). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة طنطا، المجلد ٧٠، العدد ٢، إبريل، ص ص ٦٨٨-٧٣٢.
٤٧. مهدي نيا، نجوى جمال الدين (٢٠٠٧). الجامعة ومجتمع المعرفة، التحدي والاستجابة، مستقبل التعليم الجامعي العربي، رؤية تنموية، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للعلم والتنمية المنعقد في ٣-٥ مايو، ج 1، القاهرة، بالتعاون مع جامعة عين شمس.
٤٨. نبيل مرسي (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر.
٤٩. نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٦). تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج دراسة حالة لكلية التربية الأداء الفعلي، مجلة البحث العلمي في

التربية، -100. (SERFPERV) العدد(١٧)، الجزء (٤) ، كلية التربية  
جامعة عين شمس، ص٥٥.

٥٠. نهلة عبد القادر هاشم (٢٠١٠) . تنمية الجدارات المحورية بالجامعات المصرية في ضوء  
فرق العمل الافتراضية - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد(٢٠)، كلية  
التربية جامعة بني سويف.

٥١. هاشم فتح الله عبد الرحمن (٢٠١١) . واقع الأمن الفكري لطلاب الجامعة في ضوء  
تحديات العولمة الثقافية، دراسة حالة على طلاب كلية التربية بالمنيا، مجلة  
البحث في التربية وعلم النفس، مج (٢٤)، العدد(٢)، الجزء الأول، كلية  
التربية، جامعة المنيا، أكتوبر ٢٠١١، ص١-٩٢

٥٢. هالة عطية مصطفى السيد (٢٠٢١) . تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم قبل  
الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، معهد  
البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية.

٥٣. وائل إدريس، طاهر الغالبي (٢٠٠٩) . أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل  
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ٥٤. ثانياً - المراجع الأجنبية:

55. Allen, M. W., (2016). Michael Allen's Guide to E. Learning  
Buiiding Interactive, Fun and Effective Learning  
Programs for any Company Hohn Wiley & Sons.
56. Azarnova, R. V., Shishkina, N. M., Shuigina, E. E., (2020).  
Models and Approaches to Flexible Adaptation of  
Educational Processes in the Era of Digiral Economy,  
In 2nd Intrnational Scientific and Practical Cenferece  
on Digital Economy (ISCDE, 2020), pp. 112-120)  
Atlantis, Press.
57. Bejinaru, R., (2019). Impact of Digitali Zation on Education in  
the Knowledge Economy. Management Dynamics in  
the Knowledge Economy, Vol. (1), No. (3), pp. 367-  
380.

58. Dmitrieva G., Zmyzgova, T., & Polyakova, E., (2019). The System of Continuous Education as a Decisive Factor of Personal Training for The Digital Economy. In International Scientific and Practical Conference Business Cooperation as a Recourse of Sustainable Economic Development and Investment Attraction (ISPCBC, 2019), pp. 612-616,
59. Johnston, B., Macenill, S. & Smytn, K., (2018). Conceptualizing TheDigital University The Intersection of Policy Pedagogy and practice, Palgrave Macmillan, Switzerland, p. 21.
60. Kizi, D.S.V. (2020). The Impact of Education on The Development of The Digital Economy, Journal NX, Vol. (6), No. (9), pp. 154-158.
61. Kuvas, B,(2006). Performance Appraisal Satis Faction and Employee Outcomes.
62. Patron, Renee & Santos, Picavdo (2013). The Next Generation Digital Learning Environment and a Frame work for Change for Education Institutions, Cisco and for its Affiliares, p. 4.  
At:[https://www.cisco.com/e/dam/en\\_us/solvtions/industties/docs/educati on/digita-learning-environmenet.pdf](https://www.cisco.com/e/dam/en_us/solvtions/industties/docs/educati on/digita-learning-environmenet.pdf)18-1-2021)
63. Patron, Renee & Santos, Picavdo (2013). The Next Generation Digital Learning Environment and a Frame work for Change for Education Institutions, Cisco and for its Affiliares, p. 4.  
At:[https://www.cisco.com/e/dam/en\\_us/solvtions/industties/docs/educati on/digita-learning-environmenet.pdf](https://www.cisco.com/e/dam/en_us/solvtions/industties/docs/educati on/digita-learning-environmenet.pdf) (PDF. ) 18-1-2021
64. Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality Efficuency and Filexibility in Arab Universities in: Badran, A. Chief Editor, et. al. Majar Challenges Facing Higher Education in the ArabWorld: Quality

- 
- Assurance and Relevance, Springer Nadure Switzerland AG, pp. 167-177.
65. Shibru, Sintayehu; Bibiso, Mesfin, Sodo, Ethiopia; Ousman, Kedir(2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University, Journal of Education and Practice, Vol. (8), No. (7), pp. 60-66.
66. Stolterman, Erik, Croon, Anna (2004). Information Technology and the Good Life, Information Systems Research, pp. 687-689, Available at:  
<https://link.springer.com/chapter/10.1009/2f1-4020-8095-4518-1-2021>.