

## تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر

إعداد

أ.د/ أمال العريايوي مهدي \*

دولت حامد محمد \*

أ.د.م/ حنان حسن سليمان \*\*\*

### مقدمة:

لقد شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين العديد من المتغيرات على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية والتكنولوجية، انعكست بآثارها على أداء المؤسسات التعليمية عامةً وهيئة تعليم الكبار خاصةً، مما ترتب عليه السعي الجاد لتطوير عمليات تلك المؤسسات من خلال التحسين الدائم لها.

كما شهدت السنوات الأخيرة ظهور مداخل تطوير في بعض الأنظمة التربوية - بما فيها نظام تعليم الكبار - بعد أن وجه النقد إلى هذه الأنظمة بقصورها في مواكبة مستجدات العصر وتدنى مستويات مخرجاتها، فتورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطور السريع في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وظهور التنافسية بين هذه المؤسسات لاستقطاب القوى العاملة المؤهلة في مهارات الحاسوب والتجارة الإلكترونية والاقتصاد المعرفي وإدارة المنتج والخدمات في سوق حر عالمي مفتوح، كل هذه العوامل وغيرها دعت الأنظمة التربوية بقوة إلى مراجعة أهدافها وسياساتها وبرامجها وطرق تدريسها وتدريبها (١ - ٣٠).

### مشكلة الدراسة:-

بناءً على نتائج بعض الدراسات (٢-٢٥٤، ٢٥٥) والتي توصلت إلى وجود قصور في الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار تمثل في عدم مساندة إدارة الهيئة للمبادئ والأساليب

\* بحث مشتق من رسالة دكتوراة.

\*\* أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة بورسعيد.

\*\*\* أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس.

\*مدير إدارة القنطرة شرق لتعليم الكبار.

تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر ----- /أ. دولت حامد محمد

أ.د/ أمال العرياوي مهدي

أ.د.م/ حنان حسن سليمان

الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى غموض مفهوم المحاسبية على الأداء لدى العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار، وضعف الدور الرقابي من المجتمع على أداء الهيئة العامة لتعليم الكبار، كذلك ضعف وجود نظام معلوماتي كفاء بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

ولتدعيم مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية قامت من خلالها بإجراء مقابلات متعمقة لعينة قوامها (١٠) من القيادات العاملة بالهيئة العامة لتعليم الكبار، تكونت الدراسة الاستطلاعية من (٦) أسئلة مفتوحة كان الهدف الأساسي منها التعرف على المشكلات الإدارية التي تعوق أداء العاملين بالهيئة.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة؛ ونتائج الدراسة الاستطلاعية فقد سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:-

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر؟

ويتفرع منه التساؤلات التالية:-

١. ما الأسس الفلسفية للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما واقع الممارسات الإدارية المتبعة بالهيئة العامة لتعليم الكبار؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر؟

أهمية الدراسة:-

وتنقسم إلى أهمية علمية (نظرية)، وأهمية تطبيقية كما يلي:-

أ. الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة وتنبع من أنها:-

١. ندرة البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع تحسين الأداء الإداري في مؤسسات تعليم الكبار، لذلك فقد تثري تلك الدراسة المكتبة البحثية في مجال تحسين الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار كموضوع هام في ظل التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات بوجه عام والمؤسسات التعليمية بوجه خاص.
٢. تبحث هذه الدراسة في قطاع هام وهو قطاع تعليم الكبار؛ بما يتضمنه من مجالات عديدة منها (محو الأمية والتنمية المهنية والتدريب وغيرها).
٣. تتوافق الدراسة مع الاهتمام المتزايد بجودة الأداء في المؤسسات المختلفة ذات العلاقة بالعمل التعليمي والتربوي وخاصةً بالمجتمع المصري.

ب. الأهمية التطبيقية للدراسة وتنبع من أنها:-

١. تبصر المسؤولين أو متخذي القرار بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهم المشكلات الإدارية التي تحد من قيام الهيئة بالدور المنوط بها.
٢. إمكانية تطوير مخرجات المنظومة الإدارية للهيئة العامة لتعليم الكبار، وتقديم كوادر مؤهلة قادرة على تحقيق أهداف الهيئة في ظل التحديات التي تواجهها.
٣. يُتوقع أن يُستفاد من نتائج هذه الدراسة في تحسين وتطوير العمل بالهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر وصولاً إلى الجودة المنشودة في كل مجالات منظومة تعليم الكبار بمصر، والتغلب على المعوقات والمشكلات اليومية بالهيئة.

منهج الدراسة:-

انطلاقاً من الهدف الرئيس للدراسة والذي يكمن في تحسين الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال تعرف واقع الأداء الإداري بها؛ ووضع تصور مقترح لتحسينه في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، قامت الباحثة باستخدام كلا المنهجين الكيفي والكمي معاً وهو ما يُعرف بالمنهج المختلط؛ والذي بدأ ظهوره منذ عام ١٩٨٠م وذلك لإعطاء درجة أعلى من مصداقية النتائج والوصول إلي تحليل تكاملي قائم على الجوانب الكيفية والكمية لمشكلة الدراسة، وهناك عدة نماذج من تصميمات هذا النوع من المناهج إختارت منها الباحثة التصميم الاستكشافي والذي يبدأ باستخدام النتائج الكيفية ثم يتبعها بالنتائج الكمية (٣ - ٩٥).

حدود الدراسة:-

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مديري الفروع ومديري الإدارات الداخلية والخارجية بالهيئة العامة لتعليم الكبار بلغ عددهم (١٤٨) من إجمالي (٢٢٥) من المجتمع الكلي للدراسة بنسبة (٦٥.٨٪).

حدود مكانية: تناولت الدراسة ديوان عام الهيئة العامة لتعليم الكبار بالقاهرة بالإضافة إلي (١٠) محافظات ممثلة لأقاليم وبيئات مصر المختلفة وهي (بورسعيد، شمال سيناء، البحر الأحمر، اسوان، أسيوط، القاهرة، الفيوم، مرسى مطروح، المنوفية، الدقهلية).

حدود موضوعية: ركزت الدراسة الحالية على وضع تصور مقترح لتطوير الأداء

الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

### أدوات الدراسة:-

- مقابلات شخصية متعمقة: تم عمل مقابلات مع عدد (٢٠) من مديري الإدارات بالهيئة العامة لتعليم الكبار؛ هدفت إلي تعرف مهام الإدارات التابعة لهم، والمعوقات التي تواجههم للقيام بتلك المهام.
- الملاحظة بالمشاركة: قامت الباحثة باستخدام تلك الأداة لكونها مشاركة في كثير من العمليات الإدارية بالهيئة العامة لتعليم الكبار حيث قامت بتسجيل ملاحظاتها طوال فترة الدراسة الكيفية على العاملين بالإدارات الداخلية والخارجية، بهدف وصف الواقع، والتعرف على العمليات الإدارية التي تقوم بها الهيئة العامة لتعليم الكبار، كذلك مدى كفاية وكفاءة العاملين بالإدارات.
- الاستبانة: وتم توجيهها إلي عينة ممثلة من مديري الفروع والإدارات الداخلية والخارجية بالهيئة العامة لتعليم الكبار بلغ عددهم (١٤٨) من إجمالي (٢٢٥) من مجتمع الدراسة بنسبة (٦٥.٨ %)، هدفت إلي التعرف علي الممارسات الإدارية المتبعة بالهيئة العامة لتعليم الكبار في ضوء مبادئ وأهداف المداخل الإدارية (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة الالكترونية)، ومدى أهمية تطبيق تلك الممارسات، وتحديد معوقات تطبيق المداخل الإدارية الحديثة لتحسين الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار، وكذلك مقترحات دعم تطبيق تلك المداخل

### مصطلحات الدراسة:-

تمثلت مصطلحات الدراسة فيما يلي:-

أ. تطوير الأداء الإداري:

١. هو انتقال حالة المؤسسة التعليمية من حالة سابقة إلى حالة تالية أفضل من خلال عمليات التطوير والتحديث والتجديد، وقد تم بناء معايير محددة لقياس معدلات التحسين في أداء العاملين بالمؤسسة، وتعتمد عمليات التحسين على توظيف الطاقات وجهود العاملين بالمؤسسة التعليمية(٤-٣١٦).
٢. وتعرف على أنها عملية يتم من خلالها الاستخدام الأمثل لكل الموارد المادية والبشرية الموجودة بالمؤسسة التعليمية. والاستعانة بأحدث الوسائل والتقنيات الحديثة بقصد

- تحسين كافة العمليات التي تُمارس بتلك المؤسسة لنيل رضا عملائها الداخليين والخارجيين، وتقديم مخرج عالي الجودة (٥-٣٨٣).
٣. وهي قدرة المؤسسة أو الفرد أو الجماعة على أداء الأعمال المطلوبة بإتقان وجودة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (٦-٦٧).
- ب. الهيئة العامة لتعليم الكبار: هي هيئة ذات شخصية اعتبارية، تتبع وزير التربية والتعليم. وتتولى وضع خطط وبرامج محو الأمية وتعليم الكبار ومتابعة تنفيذها والتنسيق بين الجهات المختلفة التي تقتسم مسئولية تنفيذ هذه الخطط والبرامج في الدولة. و للهيئة مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من ينيبه بقرار من رئيس الجمهورية. وكذلك للهيئة جهاز تنفيذي يصدر بتعيين رئيسه وتحديد معاملته المالية قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التربية والتعليم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد (٧).

#### الدراسات السابقة:-

تم عرض الدراسات السابقة من خلال محورين وهما:-

- المحور الأول: دراسات تناولت تحسين وتطوير الأداء الإداري للمؤسسات.

- المحور الثاني: دراسات تناولت الهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر.

المحور الأول: دراسات تناولت تحسين وتطوير الأداء الإداري للمؤسسات:-

١- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجما لتطوير أداء جامعة الكويت (٢٠١٨)

(٨)

هدفت الدراسة إلي التعرف نظام تقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات الكويتية وتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك التعرف على تأثير قياس الأداء المتوازن على استراتيجية الجامعة، ووضع تصور مقترح للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهج سيجما ستة لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة، واستخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان كأداة للدراسة.

٢- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على مدارس التعليم

الابتدائي في محافظة القاهرة (٢٠١٧) (٩)

هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بقطاع التعليم بمصر، واستخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الوصفي، مستخدمة قائمة للاستقصاء كأداة للدراسة من خلال المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني.

٣- تقييم برامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية بهدف تحسين الأداء (٢٠١٦) (١٠)

تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر ----- /أ. دولت حامد محمد

أ.د/ أمال العرياوي مهدي

أ.د.م/ حنان حسن سليمان

هدفت الدراسة إلى تقييم برامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية بهدف تحسين الأداء، واستخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الوصفي، مستخدمة المقابلات الشخصية والاستبيان كأدوات للدراسة.

٤- دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

(٢٠١٦)(١١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الوصفي، مستخدمة إحدى أدواته وهي الاستبانة.

٥- تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على قطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة (٢٠١٥) (١٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري الجامعي بقطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، وكيف يمكن تطويره من خلال تطبيق إدارة المعرفة به، وذلك من خلال معرفة ميسرات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة بالقطاع، واستخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

المحور الثاني: دراسات تناولت الهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر :-

١- تقييم التجربة المصرية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار في ضوء التجارب العربية والدولية الناجحة (٢٠١٨) (١٣).

هدفت الدراسة إلى تقييم التجربة المصرية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار في ضوء التجارب العربية والدولية الناجحة، والتعرف على واقع برامج محو الأمية وتعليم الكبار المنفذة في مصر بغية الوصول إلى رؤية مستقبلية لتعظيم الاستفادة من هذه البرامج ، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المقارن، واستخدمت استطلاع رأي الدارس والمعلم والميسر، كما استخدمت بطاقة الملاحظة لأداء المعلم، واستطلاع رأي الشركاء والمجتمع المدني.

٢- تفعيل الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار ومؤسسات المجتمع المدني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة (٢٠١٧). (١٤)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وفي سبيل ذلك استخدمت المنهج الوصفي، مستخدمة إحدى أدواته وهي استمارة استطلاع رأي الخبراء حول متطلبات تفعيل الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجمعيات الأهلية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

٣- التخطيط الاستراتيجي لبرامج تعليم الكبار في ضوء متطلبات التنمية المستدامة (٢٠١٢).

(١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي ومراحله من أجل وضع خطة استراتيجية مقترحة للهيئة العامة لتعليم الكبار في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، ووضع خطة استراتيجية مقترحة للهيئة العامة لتعليم الكبار لتفعيل دورها في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وفي سبيل ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل الرباعي SWOT.

٤- متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء بعض الخبرات العالمية (٢٠١٢). (١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء خبرتي الهند والولايات المتحدة الأمريكية، وفي سبيل تحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج المقارن.

٥- تطوير إدارة الهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية (٢٠١٠) (١٧).

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء الهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاثنوجرافي، واستخدمت استبانتيين الأولى: استبانة التقويم الذاتي لأداء رؤساء الإدارات المركزية والفرعية بالهيئة، والثانية استبانة تقويم أداء إدارات الهيئة العامة لتعليم الكبار.

المحور الأول: الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية

تعتمد المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها.

- أ. استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي: - من المبررات التي تستدعي القيام بالتغيير والتطوير التنظيمي ما يلي (٢٢- ٢، ٣) :
١. قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة.
  ٢. عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية.
  ٣. غالباً ما لا يصاحب التفويض السلطة اللازمة.
  ٤. تعدد المستويات الإدارية.
- ب. استراتيجيات تدريب العاملين: - دائماً يحتاج العاملون بالمؤسسات المختلفة للتدريب إما للعلاج أو للتعليم أو للتطوير، ويعتبر التدريب من المتطلبات الضرورية لنمو وتقديم المؤسسة (٢٣-٢٣٨، ٣٣٩).
- ج. استراتيجيات مشاركة وتمكين العاملين: - يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمؤسسة معاً، ويمكن عرض أهم تلك المزايا كما يلي (٢٤-٤٦):
١. على مستوى المؤسسة: حيث يساهم في انخفاض نسبة الغياب، وسرعة دوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، بالإضافة إلي زيادة التعاون على حل المشكلات، وارتفاع القدرات الابتكارية.
  ٢. على مستوى الفرد: يعمل التمكين الإداري على إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع الولاء، كما يثير التحدي لدي العاملين، ويبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- د. استراتيجيات التحفيز والمكافآت: - إن الحوافز والمكافآت والأجور والعلاوات تؤثر في دفع الأفراد نحو الأداء المتميز، وأيضاً نحو الولاء والانتماء التنظيمي، وهذا من شأنه تخفيض معدلات الغياب، وتوزيع الحوافز بطريقة عادلة يؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المؤسسة، بشرط أن تكون الأجور والمكافآت مجزية حتي يسود الرضا بين العاملين بالمؤسسة (٢٥- ١٤).



## المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه إدارة الهيئة العامة لتعليم الكبار لتطوير أدائها:-

في سبيل سعي الهيئة الدائم إلي تطوير وتحسين أدائها قد تواجه الكثير من المعوقات والصعوبات والتي تتمثل فيما يلي:-

أ. *التمويل*: من المعلوم أن هيئة تعليم الكبار هي هيئة حكومية، أي تعتمد في تمويلها على الموازنة العامة للدولة، والتي يتم الإنفاق منها على أجور المعلمين والعاملين وتكاليف المواد التعليمية والبرامج التدريبية وغيرها من الأنشطة التي تقوم بها الهيئة العامة لتعليم الكبار، ونظراً لضعف الإنفاق الحكومي ووضع ضوابط وقيود للإنفاق خاصة في فترة ما بعد ثورة ٢٥ يناير (٢٦)؛ فقد تم ترشيد الإنفاق وخاصة بالبنود الخاصة بشراء المواد وصيانة المعدات والآلات وتدريب المعلمين والعاملين.

ب. *صعوبات مرتبطة بعنصر العمل*: تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي (٢٧ - ٤٧).

١. التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول

الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

٢. ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

٣. صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء

العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

٤. خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

ج. *صعوبات مرتبطة بالعاملين*: فمن خلال تحليل نتائج المقابلات الشخصية وبطاقة

الملاحظة تمثلت تلك الصعوبات فيما يلي:

١. ضعف مهارات العاملين للقيام بوظائفهم على الوجه الأكمل.

٢. عدم مناسبة بعض العاملين لوظائفهم.

٣. مقاومة بعض العاملين للتغيير.

٤. ضعف وضوح مهام ووظائف بعض العاملين بالنسبة لهم.

د. *صعوبات خاصة ببيئة العمل*: وبيئة العمل هي مجموعة من العناصر المستمدة من

البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوي ذات تأثير على المؤسسة، وهي مرتبطة بعناصر في

داخل حدود المؤسسة (٢٨ - ٤٤)، ومن خلال تحليل نتائج بطاقة الملاحظة بالمشاركة

- 
- تبين أنه هناك العديد من الصعوبات الخاصة ببيئة العمل التي تحد من قدرة الهيئة على القيام بواجباتها، تمثلت تلك الصعوبات في الآتي:
١. كثرة النزاعات والمشاحنات بين العاملين بالإدارات وخاصة في حال تميز أحد الإدارات، وخاصة إذا تعلق ذلك الأمر بمكافأة مادية.
  ٢. ضعف الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة.
  ٣. ظهور جماعات الضغط والتي تمثلت في المعينين الجدد والذين يفوقون عدداً عن المعينين القدامى، وشعورهم بالظلم وعدم المساواة لعدم مساواتهم في الرواتب والحوافز مع المعينين القدامى.
  ٤. عدم توافر أماكن مخصصة لمعظم الإدارات الخارجية حيث تتواجد تلك الإدارات في غرفة واحدة في غالبية الأحوال بمقرات مراكز المدن الموجودة بها.
  ٥. *أوضاع ونظم تقنيات المعلومات*: يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظاماً تحليلية تهيئ إمكانات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متجددة تدعم اتخاذ القرار، وتتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم وتقنيات المعلومات في الأجهزة الحكومية فيما يلي (٢٩-٤٦، ٤٧):-
١. عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحاسبات الألية في مجالات التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار.
  ٢. استخدام الحاسبات الألية في الأعمال الهامشية مثل الطباعة وكشوفات المرتبات وتخزين الوثائق والمستندات القديمة.
  ٣. نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالأجهزة الحكومية بشكل عام.
  ٤. انتشار ظاهرة إدخال تقنيات المعلومات كجزر معلومات منعزلة دون الربط بين الأنشطة والوحدات داخل الجهة الواحدة.
- المحور الثالث: التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار**
- أ. تحسين مهارات وسلوك العاملين: ويتم تفعيلها في الواقع العملي باتباع الآليات التالية:
١. توفير القوي البشرية الملائمة.

- ١) دراسة احتياجات الإدارات الداخلية والخارجية من القوي البشرية.
- ٢) إعادة توزيع العاملين وفق المتطلبات العامة للإدارات.
- ٣) إعادة توزيع العاملين بالهيئة بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم ووفق معايير شغل الوظائف بدءاً من رؤساء الأقسام وما فوقها.
- ٤) إمكانية الاستعانة بالمعينين الجدد ضمن منظومة العمل الإداري في الأماكن التي تحتاج لذلك، مع تقنين أوضاعهم.

## ٢. التنمية البشرية:

ويتم تطبيقها في الواقع العملي من خلال اتباع الخطوات التالية:

- ١) دراسة الاحتياجات التدريبية.
- ٢) تصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات.
- ٣) توفير جميع الامكانيات اللازمة.
- ٤) تشجيع العاملين لحضور البرامج التدريبية.
- ٥) تقييم أثر البرامج.
- ٦) تطوير البرامج ومراجعتها في ضوء نتائج التقييم.

## ٣. المشاركة:

ويتم تطبيقها في الواقع العملي من خلال اتباع الخطوات التالية:

- ١) مشاركة العاملين في تحديد قيمة الحوافز المادية للمتميزين بالهيئة وتوزيعها.
- ٢) مشاركة العاملين في وضع الخطط.
- ٣) مشاركة العاملين في تحديد معايير تقييم الأداء.
- ٤) مشاركة العاملين بالإدارات المختلفة في وضع أهداف إداراتهم.
- ٥) مشاركة العاملين في وضع معايير توزيع الحوافز.
- ٦) تقبل الأفكار الجيدة للعاملين بالهيئة من قبل الإدارة العليا.

## ٤. التحفيز:

ويتم تطبيقها في الواقع العملي من خلال اتباع الخطوات التالية:-

- ١) تبني نظام للحوافز المعنوية للعاملين بالهيئة والإدارات المتميزة.
- ٢) تبني نظام للحوافز المادية للعاملين بالهيئة وللإدارات المتميزة.

تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر ----- /أ. دولت حامد محمد  
أ.د/ أمال العرياوي مهدي  
أ.د.م/ حنان حسن سليمان

ب. التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة: ويتم تفعيلها في الواقع العملي باتباع الآليات التالية:

١. تفعيل وحدة الجودة بالهيئة وفروعها:

ويتم تفعيلها في الواقع من خلال الخطوات التالية:

- (١) اعتماد قرار انشاء الوحدة.
- (٢) تضمين الوحدة في الهيكل التنظيمي.
- (٣) توفير مقر للوحدة بالديوان والفروع.
- (٤) تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية والتكنولوجية.
- (٥) تحديد رؤية ورسالة الوحدة وأهدافها.
- (٦) تحديد مهام الوحدة وأنشطتها.
- (٧) توفير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة.
- (٨) وضع اللائحة التنفيذية والمالية للوحدة.
- (٩) وضع خطة تنفيذية لتحقيق أهداف الوحدة.
- (١٠) وضع خطة لمتابعة أداء الوحدة وتقييمها.
- (١١) وضع خطة للإعلان عن مهام الوحدة وتقييمها ونشرها.
- (١٢) تحديد معايير لجودة تعليم الكبار واعتمادها.

ج. تحسين العمليات الإدارية: ويتم تفعيلها في الواقع العملي باتباع الآليات التالية:

١. استخراج الشهادات من مقرات الفروع:

ويتم تفعيلها في الواقع من خلال الخطوات التالية:

- (١) توفير أوراق الشهادات بمخازن الفروع.
- (٢) توفير طباعة ذات كفاءة عالية بمركز معلومات الفرع أو لجنة الاستكتاب لطباعة الشهادات.
- (٣) وضع قواعد وضوابط لطباعة الشهادات بالأفرع.
٢. إتاحة تصحيح بيانات الناجحين بمراكز معلومات الفروع.
٣. إلغاء استكتاب الدارسين باللجان التي يتم تغطيتها بأعضاء لجان تقييم الأداء أو أعضاء لجنة الاستكتاب.

د. تحسين البنية التحتية المادية: ويتم تفعيلها في الواقع العملي باتباع الآليات التالية.

١. تحسين البنية التحتية للأفرع والإدارات الخارجية:  
ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية.  
(١) توفير أماكن خاصة بفروع الهيئة وإداراتها الخارجية للأفرع والإدارات التي ليس لها أماكن خاصة بها.  
(٢) إعداد خطة لدراسة احتياجات الأفرع والإدارات الخارجية من أثاث وأجهزة ومعدات.  
(٣) توفير احتياجات الأفرع والإدارات الخارجية من الأثاث بما يتناسب مع أعداد العاملين بها.  
(٤) توفير أجهزة حاسب آلي وطابعات وماكينات تصوير ومستلزمات تشغيلها من أحبار وأوراق بما يتناسب مع حجم العاملين بالإدارة وحجم الأعمال الموكلة للإدارة.  
(٥) توفير وسيلة مواصلات خاصة بالإدارات النائية لتيسير أعمال المتابعة بالإدارة.  
٢. توفير عوامل الأمن والسلامة:  
وآليات تنفيذه في الواقع العملي تتم من خلال الخطوات التالية:  
(١) وضع خطة سنوية لتطوير عوامل الأمن والسلامة.  
(٢) استكمال أجهزة دعم الأمن والسلامة داخل الهيئة وفروعها وإداراتها الخارجية.  
هـ. التطوير التقني:

١. تطوير قواعد البيانات وتحديثها:  
ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية.  
(١) انشاء قاعدة بيانات للعاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار تشمل البيانات الأساسية للعاملين، والبيانات الوظيفية وفق بطاقات التوصيف الوظيفي المعتمدة.  
(٢) انشاء قاعدة بيانات للاستحقاقات المالية وربطها بقواعد بيانات العاملين.  
(٣) انشاء قاعدة بيانات للمتابعة الميدانية بواسطة العاملين بالهيئة.  
(٤) انشاء قاعدة بيانات للتدريب الإداري للعاملين.  
(٥) ربط قاعدة بيانات العاملين والاستحقاقات المالية والمتابعة والتدريب بمنظومة العملية التعليمية الموحدة.  
(٦) تحديث قواعد البيانات أولاً بأول.  
(٧) تصميم تقارير مخرجات تلك القواعد بما يفي بمتطلبات الإدارات المختلفة.

- ٨) تصميم تقارير تساهم فى تقديم تغذية راجعة للعاملين بالهيئة عن مستوي أدائهم.
- ٩) إعادة النظر بمخرجات منظومة العملية التعليمية بما يتماشى مع متطلبات إدارات التخطيط والمتابعة وشئون الدارسين وتقييم الأداء بديوان الهيئة.
- ١٠) انشاء قاعدة بيانات لأبحاث الهيئة وتحديثها أولاً بأول وربطها بالصفحة الرسمية للهيئة.

## ٢. تطوير شبكة الإنترنت

ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية:-

- ١) وضع خطة لتزويد الهيئة بشبكة انترنت إضافية سواء سلكية أو لا سلكية.
- ٢) زيادة سرعة شبكة الانترنت الحالية.
- ٣) العمل على إدخال خدمة الانترنت في الإدارات الخارجية وربطها بمنظومة العملية التعليمية.

## ٣. تطوير آليات التواصل بين العاملين

ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية.

- ١) انشاء حساب الكتروني مؤسسي للعاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار.
- ٢) الاستغناء عن المراسلات المكتبية التقليدية.
- ٣) ربط جميع الإدارات والعاملين بها بنظام البريد الالكتروني OUTLOOK وعدم اقتصره على إدارات الديوان ومراكز معلومات الفروع.

## ٤. تطوير الموقع الالكتروني:

ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية.

- ١) استكمال أجزاء الأقسام والوحدات المختلفة للموقع.
- ٢) انشاء وحدة معلومات تهتم بتزويد الموقع بالبيانات والمعلومات.
- ٣) ربط المكتبة التقليدية والإلكترونية بالموقع.
- ٤) ربط الموقع بروابط المواقع المحلية والعربية والإقليمية والعالمية ذات العلاقة.

## ٥. الصيانة والدعم الفني:

ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية.

١) وضع خطة دورية لصيانة الأجهزة على مستوى الهيئة.

٢) توفير دعم فني للعاملين بالهيئة.

٣) زيادة عدد مقدمي خدمة الدعم الفني بالديوان.

و. إتاحة البيانات:

١. إتاحة بيانات الناجحين من الهيئة للجهات الشريكة:

ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية.

١) استحداث نافذة عبر موقع الهيئة بأسماء المواطنين الذين اجتازوا اختبارات محو

الأمية سواء تم استخراج شهادات لهم أم لا.

٢) ربط قاعدة بيانات الهيئة بقاعدة بيانات التعبئة العامة والإحصاء من خلال الرقم

القومي لتحديث بيانات الأميين الذين تم حصرهم من واقع الحصر القومي الذي

يقوم به الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء كل ١٠ سنوات إذا تم اجتيازهم

لاختبارات محو الأمية.

٣) استحداث نافذة عبر منظومة العملية التعليمية الموحدة لمجندي القوات المسلحة

واتاحتها لمراكز التدريب الرئيسية بالقوات المسلحة من خلال رقم تعريفي خاص

بهم؛ لتسجيل بيانات الأفراد المجندين الغير حاصلين على شهادات لتقنين

أوضاعهم من قبل الهيئة سواء بالامتحان الفوري أو من خلال فتح فصول

للمجندين واستخراج الشهادات لهم.

٢. إتاحة بيانات الأميين من الجهات الشريكة للهيئة:

ويتم تفعيلها للواقع العملي من خلال الخطوات التالية.

١) إمداد الهيئة ببيانات الأميين من واقع الحصر القومي للجهاز المركزي للتعبئة

العامة والإحصاء.

٢) مراجعة بيانات الأميين مع وزارة التنمية المحلية بشكل آني وقت إدخال بيانات

الأميين على قواعد بيانات الهيئة وليس بشكل شهري.

تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر ----- /أ. دولت حامد محمد  
أ.د/ أمال العرياوي مهدي  
أ.د.م/ حنان حسن سليمان

## المراجع

- كمال عبد الوهاب أحمد، تحسين أداء المدرسة باستخدام بحوث العمل في محافظة شمال سيناء :  
دراسة ميدانية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة  
الخامسة عشر، ع ٣٧، أغسطس ٢٠١٢م.
- هالة محمد السيد صالح عمار، متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار  
في مصر في ضوء الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة  
بنها، ٢٠١٢م.
- كذلك يمكن الرجوع إلي:-  
أسامة عبد الغفار محمد، تطوير أداء إدارة الهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية،  
رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠م، ص ص  
١٧٠، ١٨٧ .
- نادية جمال الدين، ثورة التعلم ومناهج البحث في التربية: البحوث الكيفية/ بحث الفعل،  
المحرسة للنشر ، القاهرة، ٢٠١٥م.
- محمود عوض الله سالم وآخرون، تحسين أداء إدارة المدرسة الثانوية الفنية باستخدام استراتيجية  
الإدارة على المكشوف، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع ٩٠، مج ٢، أبريل ٢٠١٢م، ص  
ص ٣١٢، ٣٢٤ .
- عبد العاطى حلقان أحمد، متطلبات تطبيق منهجية سيجما ستة لتحسين أداء الجهاز الإداري  
بكلية التربية بحفر الباطن، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٣٨، أكتوبر  
٢٠١٤م ص ص ٤٤٦، ٣٧٣ .
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط  
٢، ٢٠١٤م.
- مجلس الشعب المصري، قانون رقم ٨، المادة الرابعة، الجريدة الرسمية، ١٩٩١م.  
دلال عبيد شارع خالد، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجما لتطوير أداء  
جامعة الكويت: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة كفر  
الشيخ، ٢٠١٨م.



سلوي محمود عبد التواب، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على مدارس التعليم الابتدائي في محافظة القاهرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٧م.

ماهر على أحمد، تقييم برامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية بهدف التحسين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦م.

إبراهيم عبد الهادي الأسطل، دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٦م. متاح على الرابط <http://www.alazhar.edu.ps/Library/allarchive.asp> (٣٠/٤/٢٠١٩، ٣م).

صبري السيد عبد الرحمن، تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٥م.

رمضان محمد رمضان وآخرون، تقويم التجربة المصرية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار في ضوء التجارب العربية والدولية الناجحة، المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي، القاهرة، ٢٠١٨م. متاح على الرابط <http://www.eaea.gov.eg/pdf/ap8.pdf>

(٢٨/٤/٢٠١٩، ٦م)

سمر سامي محمود، تفعيل الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار ومؤسسات المجتمع المدني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧م.

شرين عيد مرسى مشرف، التخطيط الاستراتيجي لبرامج تعليم الكبار في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٢م.

هالة محمد السيد صالح عمار، متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٢م.

أسامة عبد الغفار محمد، تطوير أداء إدارة الهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠م.

محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠١٣م.

تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر ----- /أ. دولت حامد محمد

أ.د/ أمال العرياوي مهدي

أ.د.م/ حنان حسن سليمان

عبد التواب عبد اللاه عبد التواب وآخرون، إمكانية تطبيق مدخل الجودة الإحصائي للارتقاء بجودة الأداء الإدارة في التعليم الجامعي، المجلة العلمية لكلية التربية، ع ١، مج ٣١، جامعة أسيوط، يناير ٢٠١٥م، ص ص ٢٩، ٦٨..

عبير فتحي أبو سليمة، تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية ببورسعيد، ع ٩، أكتوبر ٢٠٠٥م، ص ص ٣٠١، ٣٠٩.

مدحت أبو النصر، مرجع سابق.

سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.

\_\_\_\_\_، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨م.

خالد المومني، محمد على القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار جليس الزمان للطبع والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.

رامي جمال أندراوس وآخرين، الإدارة التربوية الفعالة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠١٢م.

رئيس مجلس الوزراء، قرار رقم ٨٠٠ لسنة ٢٠١٢م بشأن ترشيح الانفاق الحكومي، الجريدة الرسمية، ع ٢٨ مكرر (أ)، ١٥ يوليو ٢٠١٢م، جمهورية مصر العربية. كذلك يمكن الرجوع إلي:-

رئيس مجلس الوزراء، قرار رقم ١٢٢ لسنة ٢٠١٥م بتحقيق الانضباط المالي والإداري ورفع كفاءة الانفاق الحكومي، الجريدة الرسمية، ع ٣ مكرر (ج)، ٢٠ يناير ٢٠١٥م، جمهورية مصر العربية.

مسعد رضوان، ورشة عمل حول تطوير الخدمات الحكومية، شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي (آنسا) ANSA-AW، صنعاء، ٢٠١٢م.

أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢م.

مسعد رضوان، مرجع سابق، ص ص ٤٦، ٤٧.

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار بمصر، وفي سبيل ذلك استخدمت الباحثة المنهج المختلط بشقيه الكمي والكيفي، مستخدمة المقابلة الشخصية وبطاقة الملاحظة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات؛ وقامت الدراسة من خلال الإطار النظري باستعراض الأسس الفلسفية للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية من خلال عرض مفهوم الأداء الإداري، وكيفية تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، واستراتيجيات تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، ثم توصلت من خلال الدراسة الميدانية إلى الصعوبات التي تواجه إدارة الهيئة العامة لتعليم الكبار في تطوير أدائها والتي تمثلت في التمويل، صعوبات مرتبطة بالعمل، صعوبات مرتبطة بالعاملين، صعوبات خاصة ببيئة العمل، صعوبات خاصة بأوضاع ونظم تقنيات المعلومات، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للهيئة العامة لتعليم الكبار للتغلب على تلك الصعوبات تمثل في ستة محاور وهي تحسين مهارات وسلوك العاملين، التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة، تحسين العمليات الإدارية، تحسين البنية التحتية المادية، التطوير التقني، إتاحة البيانات.

---

**Abstract:**

The study aimed at developing the performance of the General Authority for Adult Education in Egypt, The researcher used mixed approaches by quantity and qualitative sides, Personal interviewer, Observation card and Questionnaire as data collection tools. Through the theoretical framework researcher reviewed the intellectual framework of administrative performance, as well as the concept, how to develop the administrative performance in educational organizations, and the developing the performance strategies, The study ended with the application to difficulties facing the general authority for adult education to developing the performance, were financial difficulties, work-related difficulties, difficulties associated with employees, work environment difficulties, difficulties related to the status and systems of information technology, and then a proposed scenario for developing the performance of the General Authority for adult Education in Egypt in six axes, improve the skills an behavior of employees, organizational development and restructuring, improving administrative processes, improve physical infrastructure, technical development, data availability.