

2022

## Requirements to activate administrative technology in strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Shaima Al-Shanfari

*Ministry of Education, Sultanate of Oman, sh.alshanfari@hotmail.com*

Mohammed Lashin

*Department of Educational Assets and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman*

Wajeha Al Ani

*Department of Educational Assets and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman*

Mohmoud Ibrahim

*Department of Psychology, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman*

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr_b)

---

### Recommended Citation

Al-Shanfari, Shaima; Lashin, Mohammed; Al Ani, Wajeha; and Ibrahim, Mohmoud (2022) "Requirements to activate administrative technology in strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman," *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 36: Iss. 4, Article 19.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr\\_b/vol36/iss4/19](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr_b/vol36/iss4/19)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in An-Najah University Journal for Research - B (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في  
سلطنة عمان#

## Requirements to activate administrative technology in strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

شيماء الشنفرى<sup>1\*</sup>، ومحمد لاشين<sup>2</sup>، و وجيهة العاني<sup>2</sup>، ومحمود إبراهيم<sup>3</sup>

Shaima Al-Shanfari<sup>1</sup>, Mohammed Lashin<sup>2</sup>, Wajeha Al Ani<sup>2</sup> &  
Mohmoud Ibrahim<sup>3</sup>

<sup>1</sup>وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان. <sup>2</sup>قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة  
السلطان قابوس، سلطنة عُمان. <sup>3</sup>قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة  
عُمان

<sup>1</sup>Ministry of Education, Sultanate of Oman. <sup>2</sup> Department of Educational  
Assets and Administration, College of Education, Sultan Qaboos  
University, Sultanate of Oman. <sup>3</sup> Department of Psychology, College of  
Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

\*الباحث المراسل: sh.alshanfari@hotmail.com

تاريخ التسليم: (2019/10/27)، تاريخ القبول: (2020/5/17)

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط  
الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن  
درجة اختلاف توظيفها في التخطيط الاستراتيجي في ضوء متغير الجنس، والمسمى الوظيفي،  
ومكان العمل، كما سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في  
التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة مكونة من  
33 عبارة، موزعة على أربعة مجالات هي: تشخيص الوضع الراهن (التحليل الإستراتيجي)،  
وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والمتابعة والتقويم، ولقد تألفت عينة الدراسة من  
112 موظفاً في وزارة التربية والتعليم، وقد بينت نتائج الدراسة أن واقع تفعيل التكنولوجيا

# هذا البحث مستل من رسالة ماجستير بعنوان: "إجراءات مقترحة لتفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط  
الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان" والتي تم مناقشتها بتاريخ 17-7-2018 في جامعة السلطان  
قابوس.

الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، جاء بدرجة تفعيل متوسطة في الأداة ككل ومجالاتها الأربعة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، كما لا توجد هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في المجالات الأربعة، والأداة ككل تعزى لمتغير مكان العمل، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال صياغة الاستراتيجية يرجع لصالح الذكور وفي الأداة ككل، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير عام ومساعدوه في الأداة ككل، وجميع المجالات عدا مجال المتابعة والتقويم الذي أتت الدلالة فيه لصالح مدير عام ومساعدوه، ورئيس قسم. وطرحت الدراسة العديد من الإجراءات المقترحة لأهم المتطلبات لتفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، البعد الآلي، البعد العقلي، البعد الاجتماعي، التكنولوجيا.

### Abstract

The study aimed to identify the reality of requirements for activating administrative technology in the strategic planning in Ministry of Education in the Sultanate of Oman from the point of view of its employees, and to reveal the degree of difference in their employment in strategic planning in light of the gender variable, job title, and workplace. The study also sought to identify requirements for activating administrative technology in strategic planning, and the descriptive method has been relied upon through designing a questionnaire consisting 33 phrases, distributed in four areas: diagnosing the current situation (strategic analysis), formulating the strategy, implementing the strategy, and following up and evaluation. The study sample consisted of 112 employees in the Ministry of Education, and the results of the study showed that the reality of activating administrative technology in strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman came with an average degree of activation in the tool as a whole and its four fields according to the responses of the members of the study sample. There are also no statistically significant differences at the level of 0.05 between the averages of responses of the study sample to the reality of activating of administrative technology in the strategic planning of the Ministry of Education in the four fields, and the tool as whole is attributed to the

variable of the workplace. There are differences of statistical function attributable to the gender variable in strategy formulation that are for the benefit of males and the tool as a whole, and to the job title variable for the general manager and his assistants in the tool as a whole, and all areas except the follow-up and evaluation area in which the indication has come to benefit of a general manager and his assistants, and a department head. The study presented several suggested measures for the most important requirements for activating administrative technology in strategic planning in the Ministry of Education in Sultanate of Oman.

**Keywords:** Strategic Plan, Automatic Dimension, Mental Dimension, Social Dimension, Technology.

### المقدمة

تماشياً مع التحولات والتغيرات السريعة في العالم، تسعى المؤسسات التعليمية بتطوير العملية التخطيطية من خلال التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي الذي يرسم خارطة طريقها، وبيولور رؤاها الاستراتيجية لإنجاح عملياتها وخططها طويلة المدى وفق أهدافها المرسومة (O'Dell & Combes, 2009)، كونه إحدى وظائف الإدارة المعاصرة، الذي تم انتهاجه كأسلوب حديث بميادين التعليم في كافة بلدان العالم؛ نظراً لأهميته في النهوض بمستقبل المؤسسات التعليمية.

ومن أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي هي: التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم الاستراتيجي، والتي تسهم في رفع كفاءة وجودة العمل الإداري التخطيطي (محمد، 2011).

لقد أشار تقرير التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة بأن التكنولوجيا في الوقت الآتي، تعتبر وسيلة تستخدم لتحديد الاحتياجات التي تنشأ أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية المرنة بالمنظمة؛ لتمكينها من التكيف مع عوامل البيئة الخارجية (Inomata, 2012).

وانطلاقاً من هذا المدخل؛ أصبحت التكنولوجيا الإدارية مدخلاً أساسياً يمكن تفعيله في التخطيط الاستراتيجي، فالتكنولوجيا الإدارية ذات أبعاد ثلاثة وهي: البعد العقلي المتمثل باستخدام الأساليب العلمية، والموضوعية التي تقوم على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم، والتي تعين المخططين على صنع القرارات الصائبة، وإصدار الأحكام العقلانية، ووضع الرؤية الثاقبة للمستقبل عند صياغة الاستراتيجية. في حين البعد الاجتماعي يقوم على ديمقراطية الإدارة والمشاركة وتوسيع فرص الحوار والمناقشة عند وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

أما البعد الآلي يقوم على استخدام الآلات الحديثة في مراحل التخطيط الاستراتيجي المتتابعة، من خلال الاعتماد على الأجهزة التقنية والحاسبات الإلكترونية، في معالجة المعلومات

وحفظها واسترجعها، إلى جانب توظيف البرامج المستحدثة في التحليل البيئي الرباعي، والمتابعة والتقويم (السالمي، 2010).

وبناءً على ما سبق؛ أولت الحكومة الرشيدة بسلطنة عمان عنايتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسعت لنشرها وتطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاصة، نظراً للتحديات والمتطلبات التي يفرضها الواقع المعاصر.

وبما أن السلطنة بلد مترابط مع العالم الخارجي، فبدأت تخطو خطواتها نحو التكنولوجيا الإدارية، من خلال تبنيها للاستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي، من أجل تسهيل الإجراءات والمعاملات والعمليات الإدارية، والحصول على البيانات الدقيقة والفورية، التي تسهم في اتخاذ القرارات السديدة (القتبية، 2012).

ومن أجل الدفع بعجلة التنمية توجهت المؤسسات الحكومية بالسلطنة للقيام بوظائفها وتقديم خدماتها الإلكترونية، والتي تتمثل بالاتجاه نحو التكنولوجيا المعاصرة، ومن هنا أولت وزارة التربية والتعليم اهتمامها بتفعيل التكنولوجيا في قطاع التعليم، والاستفادة من التقنيات الرقمية المعاصرة في تطوير العملية التعليمية، وتوفير البنية التحتية والشبكات الإلكترونية؛ لتسهم في سرعة تبادل المعلومات والبيانات، وتطوير الأساليب الإدارية التي تساعد في اتخاذ القرارات، وإجراء الخطط والمشاريع التربوية برؤية واضحة، مسترشدة بالبيانات الفورية الدقيقة، وإلى جانب تعزيز كفاءة وفاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع المنفذة ومتابعة تقويمها (الجابري، 2011).

وإدراكاً لأهمية هذا الجانب الحيوي من جوانب التنمية، جاءت الدراسة الحالية لتسير جنباً إلى جنب مع الجهود المبذولة في السلطنة، وعلى وجه الخصوص بوزارة التربية والتعليم، لتطوير العمل التربوي الإداري بالوزارة، من خلال توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي.

#### الدراسات السابقة

وقد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالتكنولوجيا الإدارية، ومنها دراسة بسكورلا (Pasquerilla, 2008) التي هدفت إلى التركيز على كيفية تغير دور مدير المدرسة الثانوية نتيجة لدمج التكنولوجيا، ولقد انتهجت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات شبه المنظمة للتعرف على ممارسة مديري المدارس الثانوية في غرب ولاية بنسلفانيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية مدراء المدارس الثانوية لديهم دراية بالتكنولوجيا، كما أظهرت نتائج الدراسة استناداً إلى وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بأن التكنولوجيا مفيدة لهم في استكمال المهام اليومية، وإدخال معلومات الطلبة، وتحليل بيانات الاختبارات، بالإضافة إلى أنه أصبح التواصل مع الموظفين وأولياء الأمور أكثر كفاءة، وتبين من نتائج الدراسة أن الموارد المالية، ومقاومة الموظفين للتغيير، وسوء البنية التحتية من المعوقات الأساسية عند دمج التكنولوجيا في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

كما استهدفت دراسة أبو شرح (2009) للتعرف على درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويرها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في درجة أدائهم تعزى لمتغير الجنس، والمرحلة التعليمية، والتخصص، وسنوات الخدمة، وتكونت عينة الدراسة من 191 مديراً ومديرة، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة مكونة من 41 فقرة، وأوضحت نتائج الدراسة بأن درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة جاءت بدرجة جيدة.

في حين جاءت دراسة أبو جامع (2011) للتعرف على درجة استخدام مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من 452 فرداً، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة مكونة من 45 فقرة، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية متوسطة.

كما أجريت دراسات أجنبية وعربية تناولت التخطيط الاستراتيجي، ومنها دراسة شويديح (2015) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي، ولقد تكونت عينة الدراسة من 224 مديراً ومديرة، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانتين هما: استبانة قياس ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تكونت من 47 فقرة، بينما كانت الاستبانة الأخرى لقياس درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تكونت من 37 فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بأنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وقد أجرى أنيني وأرييري (Anyieni & Areri, 2016) دراسة لتحديد أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في مدارس الثانوية العامة بكينيا، إلى جانب تحليل تأثير الأسلوب القيادي والاتصال في التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تتضمن أسئلة كمية ونوعية، إلى جانب تحليل السجلات والوثائق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي للإدارة من الأساليب الأكثر تفضيلاً، حيث يعتبر مشاركة الموظفين في صنع القرار المفتاح الذي يؤثر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهذا يؤكد بأن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة بكينيا.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة في محورها، يتبين بأن أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كدراسة (أبو شرح، 2009)، ودراسة (شويديح، 2015)، وغيرها من الدراسات التي اتخذت المنهج الوصفي منهجاً لها، باستثناء

دراسة بسكورلا (Pasquerilla, 2008)، التي انتهجت المنهج النوعي. كما أن تشابه أغلب الدراسات في الاستعانة بالاستبانة كأداة أساسية للدراسة، كدراسة (أبو جامع، 2011)، ودراسة أنيتي وأرييري (Anyieni & Areri, 2016)، وغيرها من الدراسات، في حين دراسة بسكورلا (Pasquerilla, 2008) اعتمدت على المقابلات كأداة لها.

للدراسات السابقة دور فعال وحيوي في الدراسة الحالية، حيث تم الاستفادة منها من خلال إثراء الأدب النظري للدراسة من خلال التعرف على الدراسات السابقة المتعلقة بالتكنولوجيا الإدارية والتخطيط الإستراتيجي، إلى جانب الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، فيما يتناسب مع الدراسة، كما أسهمت في اختيار المنهج المناسب، والأداة الملائمة للدراسة، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المتبعة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المتابع لواقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، قد يلاحظ محدودية تفعيل التكنولوجيا الإدارية في مراحل التخطيط الاستراتيجي، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتفعيلها؛ إلا أن استثمارها يعتبر مقتصرًا على بعض أبعاد التكنولوجيا الإدارية كالبعد الآلي وليس جميع أبعادها، وهذا بدوره قد لا يسهم بشكل فعال في تحسين وتجويد التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب ندرة البرامج الإلكترونية المحوسبة، التي يمكن الاعتماد عليها في المراحل التخطيطية المختلفة (البحري، 2010).

كما أكدت نتائج العديد من الدراسات منها دراسة الحوسني (2008) أن عمليات التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في جميع مراحلها من خلال اتباع الأسلوب التقليدي، وأثبتت نتائج دراسة السرحني (2010) أن المدراء بوزارة التربية والتعليم ينفذون عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كما توجد عوائق تحول من تنفيذه بالشكل الفعال؛ لذا أوصت الدراسة بتوفير قاعدة بيانات واضحة بنظم المعلومات بالوزارة؛ من أجل ضمان صدق ووضوح البيانات التي تبني عليها السياسات والاستراتيجيات، بالإضافة إلى ذلك جاءت نتائج دراسة الشامسي (2010) لتبين بأن هناك مشكلات تقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي، كاستغراق عملياته وقتاً طويلاً وتكلفة عالية، بالإضافة إلى عدم توافر نظام مناسب للمعلومات، يمد المديرين في منظمات التربية والتعليم بالمعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة، وهذا بدوره يحد من فاعليته، أما دراسة اللواتي (2013) فقد أشارت إلى أنه توجد معوقات كبيرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان: كصعوبة التنبؤ بأثر بعض المتغيرات الداخلية الطارئة على الخطة الاستراتيجية؛ بسبب ضعف الوسائل المستخدمة، وقلة دقة المعلومات المتوفرة، نظراً لسرعة المتغيرات في ظل العولمة، علاوة على ذلك غياب مواكبة العاملين للتقدم التكنولوجي، والتطورات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتقيدهم بالروتين في العمل.

وللتأكد من مشكلة الدراسة، تم إجراء دراسة استطلاعية للتعرف على التكنولوجيا الإدارية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، والمشكلات التي تواجه المسؤولين عن التخطيط

الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، ولقد تم استخدام استمارة مكونة من ثلاثة أسئلة مفتوحة كأداة بحثية؛ حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من 18 موظف وموظفة، تتضمن كل من: (مدير دائرة ومساعدته، ورئيس قسم، وعضو تخطيط تربوي)، وأظهرت استجابات عينة الدراسة الاستطلاعية بعد تحليلها النتائج التالية:

1. إن الوسائل المستخدمة للتواصل بين أجهزة التخطيط بالوزارة، والمديريات التعليمية، والأجهزة الحكومية من أجل وضع الخطط الاستراتيجية، وتبادل الآراء والمقترحات تعتمد على المراسلات الإلكترونية، والبريد الإلكتروني داخل الوزارة والمديريات التعليمية، والمراسلات الخطية مع الجهات الحكومية الأخرى، إلى جانب التركيز على الاجتماعات واللقاءات الدورية بالوزارة مع ممثلين من المديريات التعليمية بالمحافظات؛ لوضع الأهداف التفصيلية للخطة، ولمتابعتها وتقويمها.

2. توجد معوقات تواجه متخذي القرارات عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ بسبب الاعتماد على البرامج الإلكترونية البسيطة، والتي تقتصر على تطبيقات مايكروسوفت أوفيس المبدئية كالورد والإكسيل، وبعض الوسائل الإلكترونية المرتكزة على شبكة الإنترنت، كالبريد الإلكتروني ونظام المراسلات بالبوابة التعليمية لاستخراج الإحصائيات والمعلومات، إضافة إلى استخدام الكتب والزيارات الميدانية.

3. بالرغم من الإمكانيات المتاحة لتفعيل التكنولوجيا الإدارية في مراحل التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه توجد صعوبات تحول دون توظيفها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي؛ بسبب عدم توفر قاعدة بيانات إلكترونية لتحليل واقع الأداء، وطرح الحلول الذكية، وقلة وعي العاملين باستخدام البرامج التكنولوجية المتقدمة، وضعف في دقة البيانات الإحصائية، والتي قد تؤثر سلباً على اتخاذ القرارات، وعدم توفر برامج تسهم في المتابعة والتقييم لسير عمل الخطة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يتضح بأن هناك مشكلات تواجه القائمون على التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، والمديريات التعليمية التابعة لها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف تفعيل التكنولوجيا الإدارية بالشكل المطلوب، وخاصاً في البعد الآلي، وبالتالي ينعكس ذلك على بقية أبعادها المتمثلة بالبعد العقلي والبعد الاجتماعي، التي قد تسهم في تطوير صياغة الخطط بطريقة منهجية علمية سليمة، لجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف والأنشطة المنوطة بها، من خلال تيسير عمليات المراجعة والتقييم المستمر، بالإضافة إلى ذلك ربما يعود السبب إلى قلة الوسائل والبرامج التقنية الحديثة المستخدمة التي قد تخدم العملية التخطيطية في المؤسسة التعليمية؛ لذا تسعى الدراسة الحالية أن تسلط الضوء على موضوع حيوي ومهم، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات أفراد عينة



750 "متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي ب....."

- الدراسة حول تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم  
تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل؟
3. ما متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في  
سلطنة عمان؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر  
العاملين بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها.
2. الكشف عن درجة اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل التكنولوجيا الإدارية  
في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، باختلاف متغيرات  
الدراسة المختلفة (الجنس، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل).
3. تحديد متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم  
في سلطنة عمان.

#### أهمية الدراسة

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية في الآتي:

1. أن يستفيد منها واضعو السياسات و متخذو القرارات التربوية في وزارة التربية والتعليم من  
التكنولوجيا الإدارية، وتوظيفها بفاعلية في مراحل التخطيط الاستراتيجي، لمواجهة  
المشكلات التي تعيق تنفيذ العمليات التخطيطية بالشكل المطلوب، وتطوير أساليبه لمواجهة  
متغيرات ومتطلبات المستقبل، من خلال نتائج الدراسة والمقترحات والتوصيات.
2. أن تسهم الدراسة في إثراء النتاج الفكري المحدود في مجال التكنولوجيا الإدارية، وأن تفيد  
الفئات المستهدفة في الدراسة، وجميع العاملين في قطاع التعليم.

#### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على أبعاد التكنولوجيا الإدارية الثلاثة وهي:  
(البعد العقلي، والبعد الاجتماعي، والبعد الآلي) في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة الحالية على العاملين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي  
حسب المسمى الوظيفي (مدير عام ومساعدوه، ومدير دائرة ومساعدوه، ورئيس قسم،  
وعضو تخطيط تربوي).
- **الحدود المكانيّة:** طبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مشتملة ديوان

عام الوزارة، وستة مديريات تعليمية تابعة لها وهي: محافظة مسقط، ومحافظة ظفار، ومحافظة شمال الشرقية، ومحافظة شمال الباطنة، ومحافظة الداخلية، ومحافظة الظاهرة.

— الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2018/2017م.

#### مصطلحات الدراسة

تتمثل المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية فيما يلي:

**التكنولوجيا الإدارية Administrative Technology:** تعرف بأنها "مجموعة المعارف العلمية، والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المشكلات العملية، بغية حلها في ميدان الإدارة، دون أن يعني ذلك بالضرورة استخدام الآلات في التطبيق" (الغنام، 1981، ص 108).

وتعرف التكنولوجيا الإدارية إجرائياً: تفعيل العاملين بوزارة التربية والتعليم للأساليب العلمية بشتى أبعادها المعرفية، والتقنية، والاجتماعية، في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى استخدام الأجهزة والبرامج الحديثة في مراحل العملية التخطيطية؛ لتحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، ولتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية من خلال تنفيذها بطريقة أكثر فاعلية.

**التخطيط الاستراتيجي Strategic planning:** يعرف بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات" (غنيمة، 2005، ص 434).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً: مجموعة من العمليات المتتابعة انطلاقاً من التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد الرسالة والرؤية وصياغة الاستراتيجية والأهداف، ثم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وصولاً إلى تقويمها في فترة زمنية محددة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العملية التعليمية بمنظومة التعليم.

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته، والتي تتمثل في جمع البيانات وتحليلها، وعرض النتائج ومناقشتها؛ وذلك نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف الوضع الحالي للظاهرة، ويحدد الظروف وطبيعة العلاقة الموجودة بين المتغيرات وأسبابها (طربية، 2014).

ويظهر الوصف في هذه الدراسة من خلال شرح ما هو كائن بها، وذلك بوصف الجانب النظري من الدراسة المتعلق بالتكنولوجيا الإدارية المعاصرة والتخطيط الاستراتيجي، علاوة على ذلك التركيز على جانب التطبيق الميداني من خلال الاستعانة باستبانة كأداة لجمع البيانات، لوصف وتحليل وتفسير واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية

التابعة لها، بهدف التعرف على الواقع الفعلي بها، واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل تحديد متطلبات تفعيلها في التخطيط الاستراتيجي.

### المشاركون

المشاركون في هذه الدراسة هم العاملون بديوان عام وزارة التربية والتعليم وستة مديريات تعليمية من القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي من حاملي المسمى الوظيفي (مدير عام ومساعدوه، ومدير دائرة ومساعدوه، ورئيس قسم، وعضو تخطيط تربوي)، والبالغ عددهم 62 فرداً من مدراء العموم ومساعدوهم على مستوى ديوان عام الوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية لعام 2017/2016م (دائرة الإحصاء والمؤشرات، 2017) بالإضافة إلى 108 فرداً من العاملين بدائرة التخطيط والاحتياجات وما يمثلها في المديريات التعليمية، والبالغ عددها 11 محافظة تعليمية حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2017/2018م (دائرة الإحصاء والمؤشرات، 2017)، ليصل عدد أفراد مجتمع الدراسة 170 فرداً، وقد تم توزيع أداة الدراسة على أفراد المجتمع وقد تم استرداد 112 استبانة صالحة للتحليل ما نسبته 65.88% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وجدول (1) يوضح عدد الاستبانات المسترجعة من المشاركين حسب مكان العمل.

**جدول (1):** المسترجعة لأفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.

الاستبانات المسترجعة	مكان العمل
38	ديوان عام الوزارة
9	محافظة مسقط
16	محافظة شمال الباطنة
11	محافظة الظاهرة
13	محافظة الداخلية
9	محافظة شمال الشرقية
16	محافظة ظفار
112	المجموع

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات من العينة المستهدفة تم إعداد استبانته، وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إلى جانب الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة (السالمي، 2010)، ودراسة (شويديح، 2015)، واستناداً إلى ذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من قسمين:

**القسم الأول:** يشمل مصطلحات الدراسة الأساسية، والبيانات الأولية عن خصائص عينة الدراسة والتي تضمنت كل من الجنس، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** ركز على واقع تفعيل أبعاد التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة مجالات هي: مجال تشخيص الوضع الراهن (التحليل الإستراتيجي) واشتمل على 12 عبارات، ومجال صياغة الإستراتيجية وتضمن 10 عبارات، ومجال تنفيذ الإستراتيجية واحتوى على 9 عبارات، ومجال المتابعة والتقييم وتكون من 10 عبارات.

ولقد تم تقدير استجابات أفراد العينة لواقع توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الإستراتيجي من خلال سلم خماسي حسب مقياس ليكرت (Likert Scale)، من (كبيرة جداً إلى ضعيفة جداً) وتتراوح الدرجات المقابلة من (5 إلى 1).

#### صدق أداة الدراسة: صدق المحكمين

للتحقق من صدق أداء الدراسة والتي تكونت في صورتها الأولية من 41 عبارة- كما سبقت الإشارة، وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 19 محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال التربوي والإداري بجامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، وجامعة ظفار، وقد طلب منهم إبداء آرائهم في عبارات الاستبانة من حيث وضوح العبارات، وانتمائها لكل مجال، وكذلك أبداء ملاحظاتهم حول الصياغة اللغوية لعبارة الأداة، واقتراح التعديلات المناسبة بإضافة عبارات أخرى يرونها ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، أو حذف بعض العبارات لعدم أهميتها أو تكرارها، وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات وتوجيهات، تم إجراء التعديلات المناسبة على العبارات، والتي تركزت في مجملها حول حذف عدد منها (4 بالمجال الأول، وعبارة واحدة بالمجال الثاني، وعبارة بالمجال الثالث، عبارتان بالمجال الرابع)، كما تم إعادة صياغة بعض العبارات، وبذلك تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 33 عبارة.

#### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لكل مجال من مجالات الاستبانة الأربعة على حدة، وكذلك للاستبانة ككل، كما هو موضح في جدول 2 التالي:

**جدول (2):** قياس ثبات مجالات الاستبانة حسب معامل ألفا كرونباخ.

م	المجالات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	تشخيص الوضع الراهن (التحليل الإستراتيجي)	8	0.853
2	صياغة الإستراتيجية	9	0.684
3	تنفيذ الإستراتيجية	8	0.859
4	المتابعة والتقييم	8	0.894
	الأداء ككل	33	0.936

يتضح من جدول 2 أن ثبات مجالات الاستبانة ككل حسب معامل ألفا كرونباخ بلغت

0.936، وقد تراوحت ثبات مجالات الاستبانة من 0.684 إلى 0.894، مما يدل على ثبات الأداة بدرجة مرتفعة، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة؛ وعليه اعتبرت الأداة ثابتة ومناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة في صورتها النهائية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، تم تطبيق الأداة من خلال مخاطبة الجهات المسؤولة بجامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم، لتسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة، ومن ثم طبقت أداة الدراسة على العينة المستهدفة من خلال توزيع الاستبانة ورقياً وإلكترونياً، حيث تم التوزيع إلكترونياً من خلال تصميم الاستبانة بصورتها النهائية عن طريق استخدام تطبيق Google Drive، بالإضافة إلى توزيعها عبر نظام المراسلات بالوزارة، ولقد بلغت عدد الاستجابات إلكترونياً 72 استجابة، كما تم إعداد الاستبانة ورقياً وتوزيعها على العينة المستهدفة، وبلغت عدد الاستجابات ورقياً 40 استجابة، ولقد تم جمع الاستبانات بعد توزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 131 فرداً، حيث تم استرداد 112 استبانة، أي ما نسبته 85.5% من إجمالي الاستبانات الموزعة، حيث أن 19 استبانة لم تسترد من أفراد العينة.

#### المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات المستقاة من استجابات عينة الدراسة على الأداة، تم المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha؛ لحساب الاتساق الداخلي لثبات أداة الدراسة ككل ومجالاتها.
2. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم الترتيب مرتبة ترتيباً تنازلياً، لجميع مجالات الاستبانة الأربعة وفقراتها حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.
3. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ وذلك للمتغيرات التي تضمنت فئتان، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات التي تضمنت أكثر من فئتان، واختبار (LSD Test) للمقارنة البعدية المتعددة للكشف عن الفروق حسب استجابات أفراد العينة وفق للمتغيرات الذي يوجد بها دلالة إحصائية.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

لقد تم اعتماد المقياس الخماسي (ليكرت) لتصنيف درجة تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ وذلك تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث تم تحديد معيار الحكم على مجالات وعبارات الدراسة لاستجابات أفراد العينة حسب المتوسطات الحسابية، ويوضح جدول 3 توزيع درجات المقياس الخماسي.

جدول (3): معيار الحكم على درجة تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين.

م	فئات قيم المتوسط الحسابي	درجة التفعيل
1	4.20 – 5	كبيرة جداً
2	3.40 – 4.19	كبيرة
3	2.60 – 3.39	متوسطة
4	1.80 – 2.59	ضعيفة
5	1 - 1.79	ضعيفة جداً

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته

نص السؤال الأول على "ما واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم الترتيب مرتبة ترتيباً تنازلياً على الأداة ككل، وعلى مجالات الاستبانة الأربعة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم الترتيب مرتبة ترتيباً تنازلياً لجميع عبارات المجالات.

النتائج الإجمالية المتعلقة بالسؤال الأول

يبين جدول 4 النتائج الإجمالية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم حسب وجهة نظر العاملين بها في أداة الدراسة ككل ومجالاتها.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة على الأداة ككل ومجالاتها.

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة التفعيل
1	صياغة الاستراتيجية	3.34	0.64	1	متوسطة
2	تشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)	3.28	0.65	2	متوسطة
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.21	0.66	3	متوسطة
4	المتابعة والتقويم	3.20	0.74	4	متوسطة
	إجمالي الأداة ككل	3.26	0.61		متوسطة

يتضح من جدول 4 بأن واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة

التربية والتعليم حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمجالات جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل 3.26، وانحراف معياري 0.61، ولقد جاءت مجالات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان مرتبة ترتيبياً تنازلياً وفقاً لاستجاباتهم كما يلي: مجال صياغة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، ثم مجال تشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)، وتلاه مجال تنفيذ الاستراتيجية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال المتابعة والتقييم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.20 – 3.34.

وقد يعزى حصول الأداة ككل ومجالاتها على درجة متوسطة إلى أنه بالرغم من الجهود المبذولة لتفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، إلا أن تفعيلها قد يكون دون المستوى المطلوب ويحتاج إلى المزيد من الجهد والتدريب، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أنه ما زال هناك تحديات على أرض الواقع تعيق من تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بالوزارة، ومن أهم هذه التحديات: ضعف تدعيم مشاركة أفراد المجتمع المحلي ومؤسسات القطاع الخاص في مراحل التخطيط الاستراتيجي المختلفة، وندرة تفعيل البرامج الإلكترونية التي قد تسهم بشكل كبير في سير عمل العملية التخطيطية بسبب قلة وعي العاملين بكيفية استخدام هذه البرامج في التخطيط الاستراتيجي وممارستهم لها، وقلة عدد برامج التأهيل والتدريب التي تتبنى الأساليب العلمية الحديثة الذي يمكن تفعيلها في التخطيط الاستراتيجي بسبب وجود عجز في الميزانية نظراً إلى الأزمة الاقتصادية التي تمر بها السلطنة، كما أن هذه البرامج والورش التدريبية تعتمد على الجانب النظري وتهمل الجانب العملي، بالإضافة إلى ندرة إمداد العاملين بوزارة التربية والتعليم بالمعلومات والخبرات المتجددة في المجال الإداري التخطيطي، إلى جانب ضعف مواكبة المستجدات المتعلقة بالتكنولوجيا الإدارية المعاصرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو جامع (2011) الذي أظهرت أن درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية متوسطة، ودراسة بسكورلا (Pasquerilla, 2008) التي أظهرت نتائجها أن الموارد المالية من المعوقات الأساسية لدمج التكنولوجيا.

#### النتائج المتعلقة بالمجال الأول: تشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)

لعرض نتائج المجال الأول ومناقشته تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم تحديد قيم الترتيب مرتبة ترتيبياً تنازلياً لعبارات المجال، فكانت النتائج كما يوضحها جدول 5.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجال تشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي).

رقم العبارات	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التفعيل
7	تفعيل شبكات الاتصال (البريد الإلكتروني، خدمات الحوار، خدمات الملفات) لتبادل المعلومات.	1	3.95	0.87	كبيرة
8	استخدام أساليب غير تقليدية لتحديد الاحتياجات الفعلية كالعصف الذهني وحل المشكلات وغيرها.	2	3.42	0.80	كبيرة
4	اعتماد العاملين في التخطيط على مهارات التفكير العليا عند التحليل الاستراتيجي.	3	3.34	0.81	متوسطة
1	استخدام التحليل الرباعي (سوات SWOT) في تحليل الوضع الحالي للوزارة.	4	3.29	0.92	متوسطة
2	إشراك الأقسام الإدارية في تحليل البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف) للوزارة.	5	3.29	0.93	متوسطة
5	عقد ورش عمل باستقطاب مختصين وخبراء بالتحليل البيئي للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.	6	3.27	1.00	متوسطة
6	توظيف قاعدة بيانات مختصة بتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية.	7	3.10	1.03	متوسطة
3	إشراك أفراد المجتمع المحلي في تحليل البيئة الخارجية (العوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والقانونية وغيرها).	8	2.62	0.96	متوسطة

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 36(4) 2022



يتضح من جدول 5 بأن هذا المجال يشمل على 8 عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية وفق استجابات أفراد عينة الدراسة ككل بين 2.62 – 3.95، أي بدرجة تفعيل متوسطة إلى كبيرة للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، كما يتبين أن العبارة 7 جاءت بالمرتبة الأولى، حيث بلغ إجمالي المتوسط حسابي 3.95؛ أي بدرجة تفعيل كبيرة للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً كبيراً للبعد الآلي المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظراً لحرص السلطنة على تفعيل التقنيات الرقمية الحديثة في مؤسساتها الحكومية؛ لذا سعت الوزارة إلى التخلي عن النظام التقليدي في تبادل المعلومات من خلال الاعتماد على البريد الإلكتروني ونظام المراسلات لتوفير الجهد والوقت والمال للعاملين المنتسبين بها، ولتحسين إنجاز الأعمال بسرعة ودقة عالية، وتطوير أداء العاملين في العملية التخطيطية.

وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه أبو شرخ (2009) عن مميزات التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، حيث أنها توفر الوقت وتؤدي إلى سرعة الإنجاز، وتوفر التكاليف غير المطلوبة بشكل جوهري في التخطيط.

في حين احتلت العبارة 3 على المرتبة الأخيرة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.62؛ مما يشير إلى درجة تفعيل متوسطة للبعد الاجتماعي في التكنولوجيا الإدارية بالمجال الأول، وربما يشير ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم لديها قصور في جانب المشاركة المجتمعية عند تحليل الوضع الراهن لها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اتجاهات العاملين بالوزارة حول أهمية إشراك أفراد المجتمع المحلي في تحليل البيئة الخارجية، والاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم التي قد تؤدي إلى تطوير المؤسسة التعليمية عند وضع الخطة الاستراتيجية، وقد يعود ذلك أيضاً إلى اعتقاد القائمين على التخطيط الاستراتيجي أن عملية تحليل البيئة الخارجية للوزارة من ضمن مسؤولياتهم، كون إن الوزارة تتبع المركزية في اتخاذ القرارات.

#### النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: صياغة الاستراتيجية

لعرض نتائج المجال الثاني ومناقشته تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم تحديد قيم الترتيب مرتبة ترتيباً تنازلياً لعبارات المجال، فكانت النتائج كما يوضحها جدول 6.

يتبين من جدول 6 أن عبارات المجال تتكون من 9 عبارات؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية وفق استجابات أفراد عينة الدراسة بين 2.46 – 4.00، أي بدرجة تفعيل ضعيفة إلى كبيرة، ولقد حصلت العبارة 6 على المرتبة الأولى وفق استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.00؛ مما يشير على درجة تفعيل كبيرة للبعد الآلي للتكنولوجيا الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى حرص الوزارة في توفير البرامج الإلكترونية وقواعد البيانات التي تسهم في تطوير العملية التخطيطية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجال صياغة الإستراتيجية.

رقم العبارات	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التفعيل
6	توفير قاعدة للبيانات تبني عليها أهداف الخطة الاستراتيجية.	1	4.00	2.90	كبيرة
3	وضع خطة زمنية واضحة لجميع إجراءات الخطة الاستراتيجية وفق أسس علمية واقعية.	2	3.79	0.82	كبيرة
5	تشجيع العمل الجماعي للوصول إلى البدائل والحلول الاستراتيجية.	3	3.77	0.83	كبيرة
4	الاستعانة بكوادر بشرية متخصصة وبيوت خبرة للاستشارة في صياغة الاستراتيجية.	4	3.42	0.90	كبيرة
2	اعتماد العاملين على المهارات التحليلية والأسلوب العلمي في صياغة الاستراتيجية.	5	3.40	0.85	كبيرة
1	إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم في صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف العامة.	6	3.38	0.92	متوسطة
9	تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية عن بعد حول كيفية صياغة الخطة الاستراتيجية.	7	3.14	1.08	متوسطة
7	توفير برنامج إلكتروني يساهم في طرح الحلول والبدائل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فوري.	8	2.98	0.98	متوسطة
8	استخدام برنامج (Yammer) الإلكتروني لتسهيل عملية التشاور في وضع الخطة.	9	2.46	1.03	ضعيفة

بينما جاءت العبارة 8 في المرتبة الأخيرة وفق استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 2.46؛ أي درجة تفعيل ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى أنه بالرغم من توافر البرامج التكنولوجية بوزارة التربية والتعليم لمسايرة عصر تكنولوجيا المعلومات، إلا أن العاملين بها ليس لديهم الدراية الكافية بمميزات البرنامج وكيفية تفعيلها في التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب عدم مشاركة

الوزارة العاملين بمستجداتها التقنية، وقد يعود ذلك أيضاً إلى قلة البرامج والورش التدريبية التي تقدمها الوزارة للعاملين لتعريفهم بالبرامج الإلكترونية الحديثة التي تتبناها.

#### النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

لعرض نتائج المجال الثالث ومناقشته تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحديد قيم الترتيب مرتبة ترتيباً تنازلياً للعبارات، النتائج كما يبينها جدول 7.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجال تنفيذ الاستراتيجية.

رقم العبارات	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التفعيل
1	إشراك جميع الدوائر والأقسام في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ضمن أدوار ومهام محددة وواضحة.	1	3.83	0.78	كبيرة
3	تنفيذ الخطة الإستراتيجية وفق معايير قياسية وعلمية واضحة.	2	3.52	0.77	كبيرة
6	إشراك الكوادر الفنية والإدارية المتخصصة في تنفيذ الإستراتيجية.	3	3.38	0.88	متوسطة
7	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في التنفيذ.	4	3.31	0.94	متوسطة
4	إشراك الجهات الاستشارية والخبراء الإقليميين والدوليين في تنفيذ بعض مراحل الخطة الإستراتيجية.	5	3.19	0.94	متوسطة
2	توظيف برنامج إلكتروني لتسهيل التواصل المستمر بين المنفذين والمخططين.	6	3.13	1.06	متوسطة
8	إتاحة الفرصة للقطاع الخاص وأفراد المجتمع المحلي للمشاركة في تنفيذ بعض مراحل الخطة الإستراتيجية.	7	2.77	0.98	متوسطة
5	استخدام تقنية (الفيديو كونفرانس Video-Conference) عند عقد الاجتماعات لتنفيذ الإجراءات الإستراتيجية.	8	2.55	1.01	ضعيفة

أشارت النتائج في جدول 7 أن المتوسطات الحسابية لواقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في

التخطيط الاستراتيجي مجال تنفيذ الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم على عبارات المجال الثمانية تراوحت بين 2.55 – 3.83، أي ما بين درجة تفعيل ضعيفة إلى كبيرة، حيث أوضحت استجابات أفراد عينة الدراسة بأن العبارة 1 تأتي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.83؛ أي بدرجة تفعيل كبيرة للتكنولوجيا الإدارية، وقد يعزى ذلك لإيمان الوزارة بأهمية المشاركة الجماعية في التخطيط من خلال منح الفرصة لمنتسبيها في اتخاذ القرارات وتنفيذها، حيث تعتبر المشاركة الجماعية ركيزة التكنولوجيا الاجتماعية، والتي تسهم في تنفيذ الإستراتيجية وإنجازها بالشكل الذي يحقق الأهداف المبتغاة منها، ولقد جاءت هذه النتيجة بالاتفاق مع دراسة أنيني وأرييري (Anyieni & Areri, 2016) التي أظهرت نتائجها أن مشاركة الموظفين في صنع القرار يؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

بينما حصلت العبارة 5 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.55؛ أي درجة تفعيل ضعيفة للتكنولوجيا الإدارية وفق استجابات أفراد العينة في مجال تنفيذ الإستراتيجية، وقد يرجع ذلك إلى تدني المستوى التقني لدى القائمين على العملية التخطيطية بوزارة التربية والتعليم؛ بسبب قلة حرص الوزارة على طرح البرامج التدريبية المتعلقة بتفعيل التقنيات الحديثة بشكل مستمر، علاوة على ذلك قد يعزى السبب وراء القصور في تفعيل التكنولوجيا الإدارية إلى اعتماد العاملين بالوزارة على الوسائل التقليدية كالاتجاهات عوضاً عن الوسائل الحديثة التي توفر الوقت والتكلفة بالرغم من توافرها؛ مما قد يشير إلى ضعفهم في القدرة على التعامل معها وتفعيلها من خلال معرفة مميزاتها.

#### النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: المتابعة والتقييم

لعرض نتائج المجال الرابع ومناقشته تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم تحديد قيم الترتيب مرتبة ترتيباً تنازلياً للعبارات، فكانت النتائج كما يظهرها جدول 8.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجال المتابعة والتقييم.

رقم العبارات	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التفعيل
7	استخدام المؤشرات الكمية والرسومات والأشكال البيانية في توضيح النتائج.	1	3.65	0.98	كبيرة
6	وجود معايير علمية ملائمة وواضحة لمتابعة أداء التنفيذ.	2	3.41	0.90	كبيرة
4	الأخذ بأراء ومقترحات المنفذين لتطوير العمل التخطيطي.	3	3.33	0.91	متوسطة

... تابع جدول رقم (8)

رقم العبارات	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تفعيل
5	وضع خطط وقائية مبنية على منهجية علمية لمواجهة التغيرات الطارئة في الخطة والتكيف معها.	4	3.29	0.89	متوسطة
2	استخدام البرامج المحوسبة المتطورة في إعداد التقارير دورية عن مدى تحقق الأهداف.	5	3.23	1.05	متوسطة
1	الاعتماد على نظام إلكتروني لمتابعة ما تم إنجازه في الخطط الاستراتيجية وتقييم نتائجها.	6	3.08	1.00	متوسطة
3	توفير برنامج يقدم التغذية الراجعة بشكل فوري عند حدوث أي انحرافات عن مسار التنفيذ الفعلي.	7	2.85	1.01	متوسطة
8	عقد الندوات واللقاءات الإلكترونية لتعريف المجتمع المحلي بنتائج تقييم الخطة.	8	2.79	1.11	متوسطة

يتبين من جدول 8 أن مجال المتابعة والتقييم يتضمن 8 عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية وفق استجابات أفراد عينة الدراسة ككل بين 2.79 - 3.65، أي بدرجة تفعيل متوسطة إلى كبيرة للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، ويتضح أن العبارة 7 احتلت على المرتبة الأولى وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ 3.65؛ أي بدرجة تفعيل كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يقومون باستخدامها فعلاً في ممارستهم اليومية ضمن طبيعة المهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة منهم تأديتها؛ ومن خلال الاطلاع على بطاقة وصف الوظيفة لأفراد عينة الدراسة، جاءت النتيجة تؤكد بأن من مهامهم مراجعة التقارير الدورية المتعلقة بالإنجازات والأنشطة التي تنفذ بشكل دوري (قسم تنظيم وترتيب الوظائف، 2018)؛ لذا أفراد عينة الدراسة على دراية كافية بدرجة تفعيل المؤشرات الكمية في التقارير التي تقدم لهم لتوضح نتائج تحقق الأهداف المنشودة من الخطة الاستراتيجية.

في حين أتت العبارة 8 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.79؛ أي بدرجة تفعيل متوسطة في مجال المتابعة والتقييم، وقد يعزى ذلك إلى أنه بالرغم من أن وزارة التربية والتعليم لديها العديد من القنوات في شبكات التواصل الاجتماعي إلا أنها تفعيلها لهذه الشبكات من أجل عرض نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية لأفراد المجتمع المحلي يعتبر متوسطاً، وقد يرجع ذلك إلى أن الوزارة تقوم بتضييق مساحة المشاركة المجتمعية خاصاً فيما يختص بنتائج تقييم الخطة الاستراتيجية، وقلة استفادتها من مرئيات ومقترحات أفراد المجتمع المحلي؛ وقد يعود السبب في

ذلك إلى قلة وعي العاملين بالوزارة بأهمية طرحها هذه النتائج لأفراد المجتمع.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته

نص السؤال الثاني على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل؟" للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بإجراء اختبار ت (T-Test) لعينتين مستقلتين بالفئات المتعلقة بالجنس، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ومكان العمل، بالإضافة إلى ذلك تم تنفيذ اختبار LSD للمقارنة البعدية المتعددة للكشف عن الفروق بين المتغيرات التي يوجد بها دلالة إحصائية، ولقد تم تقسيم السؤال للإجابة عنه إلى أربعة أجزاء وفقاً لمتغيرات الدراسة وهي كما يلي:

#### النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للإجابة عن الجزء الأول من السؤال الثاني لعرض النتائج ومناقشتها، تم إجراء اختبار ت (T-Test) للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس، (ذكور = 95، وإناث = 17)، نظراً للفروق الكبير بين أعداد الذكور والإناث في العينة – يرجع هذا الأمر لطبيعة هذه الوظائف – فقد تم اختيار عينة عشوائية تقدر بثلاث أمثال عينة الإناث لكي يتم عليها التحليل لدراسة الفروق بالنسبة لمتغير الجنس، وجدول 9 يوضح نتائج اختبار ت للمقارنة بين استجابات أفراد العينة لدرجة تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

**جدول (9): نتائج اختبار ت للمقارنة بين استجابات أفراد العينة لدرجة تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.**

م	المجالات	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	تشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)	ذكر	51	3.402	0.532	1.942	0.056	غير دالة
		أنثى	17	3.074	0.788			
2	صياغة الإستراتيجية	ذكر	51	3.473	0.654	2.232	0.029	لصالح الذكور
		أنثى	17	3.078	0.554			
3	تنفيذ الإستراتيجية	ذكر	51	3.304	0.594	1.507	0.137	غير دالة
		أنثى	17	3.037	0.741			

...تابع جدول رقم (9)

م	المجالات	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
4	المتابعة والتقييم	ذكر	51	3.351	0.752	1.583	0.118	غير دالة
		أنثى	17	3.015	0.774			
	مجموع مجالات الأداة	ذكر	51	3.385	0.569	1.998	0.050	لصالح الذكور
		أنثى	17	3.052	0.672			

يتضح من جدول 9 أن قيمة (ت) المحسوبة في مجال صياغة الاستراتيجية، أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يؤكد وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لواقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في محور صياغة الاستراتيجية والأداة ككل.

وقد يرجع ذلك إلى توجه الذكور في الانخراط في العمل الإداري التخطيطي بشكل يفوق توجهات الإناث، ويؤكد ذلك ما تشير إليه عينة الدراسة، إذ تشير إلى أن عدد الذكور 51 موظفاً وبذلك فهو يفوق عدد الإناث البالغ 17 موظفة، بالإضافة إلى طبيعة البيئة العمالية وعاداتها وتقاليدها الاجتماعية من حيث قدرة الذكر على التعلم الذاتي من خلال حضور الدورات والورش التدريبية المتعلقة بالعمل على الصعيد المحلي والدولي، على عكس الأنثى المنشغلة بالعمل المنزلي ومسؤوليتها الأسرية.

كما يتبين من الجدول 9 أن قيمة (ت) المحسوبة في بقية المجالات أصغر من قيمة (ت) الجدولية، ولذلك فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات أفراد العينة لواقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة تعزى لمتغير الجنس في باقي مجالات أداة الدراسة.

وقد يعزى ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يخضعون إلى نفس ظروف العمل بغض النظر عن جنسهم، ويؤدون أعمالهم وفق ما ورد في اللوائح التنظيمية والقوانين المقررة من قبل وزارة التربية والتعليم، كما أنهم يتلقون نفس الدورات التدريبية المعتمدة من الوزارة من حيث الكم والنوع للاستفادة منها في تفعيل التكنولوجيا الإدارية في مراحل التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بتشخيص الوضع الراهن، وتنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم على اختلاف مواقعهم في الوزارة أو في المديريات التعليمية، علاوة على ذلك أن حاجتهم للتطوير ورغبتهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي واحدة.

#### النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي

للإجابة عن الجزء الثاني من السؤال الثاني، ولعرض النتائج ومناقشتها، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل

وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وأنت النتائج كما هو موضح في جدول 10.

**جدول (10):** نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات أفراد العينة لدرجة تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

م	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
1	تشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)	بين المجموعات	4.352	3	1.451	3.743	0.013	دالة
		داخل المجموعات	41.859	108	.388			
		المجموع	46.211	111				
2	صياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	3.560	3	1.187	3.051	0.032	دالة
		داخل المجموعات	42.003	108	.389			
		المجموع	45.562	111				
3	تنفيذ الإستراتيجية	بين المجموعات	4.110	3	1.370	3.386	0.021	دالة
		داخل المجموعات	43.709	108	.405			
		المجموع	47.819	111				
4	المتابعة والتقويم	بين المجموعات	7.494	3	2.498	4.999	0.003	دالة
		داخل المجموعات	53.974	108	.500			
		المجموع	61.469	111				
	مجموع مجالات الأداة	بين المجموعات	4.506	3	1.502	4.476	0.005	دالة
		داخل المجموعات	36.247	108	.336			
		المجموع	40.753	111				

يتبين من جدول 10 وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في مجالات الأداة الأربعة، والأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت قيمة ف المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ولمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية المتعددة، ويظهر جدول 10 نتائج الاختبار.

يتضح من جدول 10 أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين فئة مدير عام ومساعدوه، ومدير دائرة ومساعدوه، وعضو تخطيط تربوي في جميع المجالات والأداة ككل لصالح مدير عام ومساعدوه، وهذا يدل على أن مدراء العموم ومساعدوه يقومون بتفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي؛ وقد يكون السبب في ذلك إلى أن الواقع العملي والميداني للوظيفة يتطلب الإشراف والتخطيط والتنسيق والرقابة على كافة الأعمال المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة، كون أن الوظيفة تركز في قمة وظائف المديرات العامة للتربية والتعليم التابعة لمعالي وزير التربية والتعليم الموقر.



**جدول (11):** نتائج اختبار (LSD) للفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي على المجالات الأربعة والأداة ككل.

م	المجالات	المسمى الوظيفي (أ)	المسمى الوظيفي (ب)	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
1	تشخيص الوضع الراهن	مدير عام ومساعدوه	مدير دائرة ومساعدوه	*0.45139	0.032
		مدير عام ومساعدوه	عضو تخطيط تربوي	*0.43306	0.002
2	صياغة الإستراتيجية	مدير عام ومساعدوه	مدير دائرة ومساعدوه	*0.51235	0.015
		مدير عام ومساعدوه	عضو تخطيط تربوي	*0.34827	0.012
3	تنفيذ الإستراتيجية	مدير عام ومساعدوه	مدير دائرة ومساعدوه	*0.59722	0.006
		مدير عام ومساعدوه	عضو تخطيط تربوي	0.33097	0.019
4	المتابعة والتقويم	مدير عام ومساعدوه	مدير دائرة ومساعدوه	*0.87500	0.000
		مدير عام ومساعدوه	عضو تخطيط تربوي	*0.37500	0.017
		رئيس قسم	مدير دائرة ومساعدوه	*0.59821	0.034
مجموع مجالات الأداة		مدير عام ومساعدوه	مدير دائرة ومساعدوه	*0.60606	0.002
		مدير عام ومساعدوه	عضو تخطيط تربوي	*0.37111	0.004

ما بينته النتائج أيضاً أن مجال المتابعة والتقويم جاءت الدلالة به لصالح رئيس قسم، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الوظيفة واختصاصاتها، حيث أنها تختص بالإشراف على الأعمال المتعلقة بتنفيذ البرامج وتقويمها، ويشير ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بتفعيل التكنولوجيا الإدارية بفعالية في هذه المرحلة؛ كونها المرحلة الأقرب لمهامهم الوظيفية وتخولهم لذلك، ولقد اختلفت هذا النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

#### النتائج المتعلقة بمتغير مكان العمل

للإجابة عن الجزء الثالث من السؤال الثاني لعرض النتائج ومناقشتها، تم تنفيذ اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق في جميع مجالات الأداة، والأداة ككل وفقاً لمتغير مكان العمل، وجاءت النتائج كما هو مبين في جدول 12.

**جدول (12):** نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات أفراد العينة لدرجة تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم وفقاً لمتغير مكان العمل

م	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
1	تشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)	بين المجموعات	5.026	6	.838	2.136	0.055	غير دالة
		داخل المجموعات	41.184	105	.392			
		المجموع	46.211	111				
2	صياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.679	6	.280	.670	.674	غير دالة
		داخل المجموعات	43.884	105	.418			
		المجموع	45.563	111				
3	تنفيذ الإستراتيجية	بين المجموعات	3.980	6	.663	1.589	.158	غير دالة
		داخل المجموعات	43.839	105	.418			
		المجموع	47.819	111				
4	المتابعة والتقييم	بين المجموعات	2.276	6	.379	.673	.672	غير دالة
		داخل المجموعات	59.192	105	.564			
		المجموع	61.469	111				
	مجموع مجالات الأداة	بين المجموعات	2.597	6	.433	1.191	.317	غير دالة
		داخل المجموعات	36.156	105	.363			
		المجموع	40.753	111				

يتبين من النتائج الموضحة في جدول 12 بأنه لا توجد هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في المجالات الأربعة، ومجموع مجالات الأداة ترجع لمتغير مكان العمل، وقد يرجع ذلك إلى أنه بالرغم من اختلاف أماكن عمل أفراد عينة الدراسة إلا أن وزارة التربية والتعليم بالسلطنة تقوم بتوفير المتطلبات الأساسية لتفعيل التكنولوجيا الإدارية لجميع العاملين بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية بدون استثناء مع مراعاة الطبيعة الجغرافية لكل مديرية تعليمية؛ لذلك كان تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي في المديريات التعليمية متماثل، فلا يوجد فروق في التفعيل بين ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية التابعة لها التي تم تطبيق الدراسة بها، وقد يعزى ذلك إلى توافر أبعاد التكنولوجيا الإدارية الثلاثة بشكل متساوي في مواقع عمل أفراد عينة الدراسة، أكان ذلك من خلال توافر التقنيات الحديثة والحواسيب، أو من خلال استخدام الأساليب العلمية في التخطيط الاستراتيجي، وتدريب العاملين وتأهيلهم، ولقد اختلفت هذا النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

#### الخاتمة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يسعى هذا الفصل للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة الذي ينص على " ما متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟"، وذلك من خلال وضع مكونات للإجراءات المقترحة لمتطلبات تفعيل

التكنولوجيا الإدارية التي تلعب دوراً أساسياً في العمل الإداري من خلال الاعتماد على التطور الكبير في التكنولوجيا الآلية وإمكاناتها الهائلة، إلى جانب الاعتماد على أساليب التفكير العقلي والتحليل الموضوعي المنظم في حل المشكلات الإدارية، والتوسع في فرص المشاركة وتحسين العلاقات الاجتماعية سواء من داخل وزارة التربية والتعليم أو من خارجها في المراحل الأربعة للتخطيط الاستراتيجي؛ لتحسين العملية التخطيطية والارتقاء بكفاءة العمل، بالإضافة إلى تطوير المهارات الأدائية للعاملين بوزارة التربية والتعليم، وتطوير وعيهم ومعرفةهم بالتكنولوجيا الإدارية المعاصرة وكيفية تفعيلها في التخطيط الاستراتيجي.

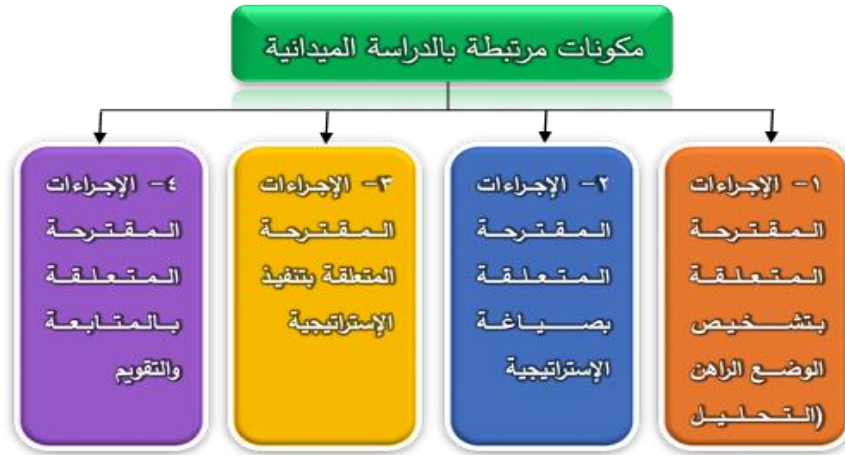
### نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج من أبرزها:

1. أن واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم حسب استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداة ككل ومجالاتها جاء بدرجة متوسطة.
2. أثبتت الدراسة الميدانية اتفاق العينة حول مجالات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم مرتبة ترتيباً تنازلياً، حيث جاء مجال صياغة الاستراتيجية بالمرتبة الأولى، ثم مجال تشخيص الوضع الراهن (التشخيص الاستراتيجي)، وتلاه مجال تنفيذ الاستراتيجية، وختاماً أتى مجال المتابعة والتقييم بالمرتبة الأخيرة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس في مجال صياغة الاستراتيجية لصالح الذكور والأداة ككل.
4. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير عام ومساعديه في الأداة ككل وجميع مجالاتها، عدا المجال الرابع الذي جاءت الدلالة فيه لصالح كل من مدير عام ومساعديه ورئيس قسم.
5. ليست هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في المجالات الأربعة، والدرجة الكلية للأداة ترجع لمتغير مكان العمل.
6. لا توجد هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في المجالات الأربعة للأداة، والدرجة الكلية لها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### مكونات الإجراءات المقترحة

تم تصنيف مكونات الإجراءات المقترحة حسب مجالات الدراسة كما هو موضح في شكل 1 التالي:



شكل (1): مكونات الإجراءات المقترحة.

### 1. الإجراءات المقترحة المتعلقة بتشخيص الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)

- تفعيل قاعدة بيانات مختصة بتحليل العوامل البيئية المختلفة الداخلية للوزارة، والخارجية كالعوامل السياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والتشريعية، والثقافية وغيرها.
- تصميم برنامج إلكتروني يدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والتنبؤ بالتغيرات البيئية بشكل فوري.
- أن يتم تفعيل الشراكة المجتمعية في تحليل البيئة الخارجية من خلال الأخذ بمرئيات ومقترحات أصحاب المنفعة والرأي العام في المجتمع المحلي والاستفادة منها.

### 2. الإجراءات المقترحة المتعلقة بصياغة الاستراتيجية

- عقد دورات تدريبية مستمرة عن بعد للعاملين بالوظائف الإشرافية من رئيس قسم فما فوق، والوظائف التنفيذية كأعضاء التخطيط التربوي من خلال الاستعانة بالأساتذة من الجامعات الحكومية والخاصة، والخبراء في المراكز العلمية البحثية، ويتطلب أن تشمل الدورات التدريبية الإجراءات التالية:
  - تنمية الإطار المرجعي للفئات المذكورة بما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وتصويب الأفكار والمفاهيم المرتبطة به من خلال توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة.
  - استخدام أساليب حديثة في تحديد الأهداف الاستراتيجية كأسلوب المشاركة، ودراسة الحالة، وفرق العمل، والعصف الذهني، وأسلوب دلفاي من أجل الخروج بأهداف واضحة ومقننة تتماشى مع احتياجات الوزارة وأصحاب المنفعة.

- استخدام بعض الأساليب والتقنيات التكنولوجية المعاصرة في التخطيط الاستراتيجي كأسلوب تحليل النظم، وأسلوب بيرت، حيث أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرات فكرية ومهارات تحليلية عالية لدى القائمين على إعدادها.
- ب. إجراء ندوات تثقيفية للعاملين بالوزارة والمديريات التعليمية لتعريفهم بالبرامج والتقنيات الحديثة التي توفرها الوزارة لهم لتسهيل العمل وتجويده، وكيفية توظيفها ضمن مهام أعمالهم التخطيطية التي يقومون بها.
- ج. توفير برنامج إلكتروني يساهم في طرح الحلول والبدائل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فوري.

### 3. الإجراءات المقترحة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية

- أ. عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية بين المخططين والمنفذين عن طريق استخدام التقنيات الحديثة كالفديو كونفرانس Video-Conference لتعرف على المستجدات المرتبطة بالتنفيذ الاستراتيجي، ولتنفيذ الإجراءات الإستراتيجية وفق ما تم تحديده في الخطة.
- ب. إتاحة الفرصة للقطاع الخاص بالمشاركة في الدعم المالي، والتقليل من الاعتماد الكلي على التمويل المعتمد من الوزارة.
- ج. تفعيل نظم المعلومات للقيام بالأعمال اللازمة المرتبطة بإجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلكترونياً.

### 4. الإجراءات المقترحة المتعلقة بالمتابعة والتقييم

- أ. تنظيم ندوات ولقاءات إلكترونية أو على أرض الواقع لتعريف أفراد المجتمع المحلي والعاملين في الحقل التربوي بنتائج تقييم الخطة الإستراتيجية، والإصغاء لمقترحاتهم ومبادراتهم لتطوير العمل التخطيطي.
- ب. تبادل الخبرات في مجال المتابعة والتقييم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي؛ لأهمية ذلك في إثراء تجارب وزارة التربية والتعليم ومنتسبيها.
- ج. إجراء دراسات مسحية موضوعية لرضا العاملين، والمستفيدين حول خدمات الوزارة عن الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها، والاستفادة من نتائجها في تجويد الخطط الاستراتيجية الأخرى.
- د. تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الربط بين نظم التنفيذ والمتابعة، حيث يقوم نظام المتابعة بتغذية نظام التنفيذ بنتائج لتصحيح المسار، بالإضافة إلى توفير برنامج إلكتروني يقدم التغذية الراجعة بشكل فوري عند حدوث أي انحرافات للخطة عن المسار الفعلي للتنفيذ.
- هـ. استخدام قاعدة بيانات لأنظمة المتابعة والتقييم من أجل تطوير العمل، ومتابعة ما تم إنجازه في الخطة الاستراتيجية، لتزويد المعنيين في الإدارة العليا بالوزارة والقائمين على التخطيط الاستراتيجي بالتقارير الموضوعية بشكل دوري وفي الوقت الملائم.

و. تفعيل الأساليب الحديثة المرتبطة بالتكنولوجيا الإدارية كنظام إدارة المعلومات التربوية؛ لأهميته في تحقيق التخطيط والتقييم ومتابعة تنفيذ الأنشطة والبرامج المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.

#### ثالثاً: توصيات عامة وآليات تنفيذها

- أ. إعداد حقايب تدريبية تحتوي على حزم من البرامج المختلفة التي تسهم في تنمية القدرات والمهارات الفكرية للفائمين على التخطيط الاستراتيجي، وتتناسب مع احتياجاتهم في التأهيل والتدريب، بالإضافة إلى التدريب بالتطبيقي العملي لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وعدم الاقتصار على الجانب الأكاديمي النظري.
- ب. تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على المهارات الخاصة المتعلقة بكيفية تفعيل أبعاد التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي من خلال استقدام الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي لعقد الدورات والورش التدريبية للفائمين على التخطيط الاستراتيجي من أجل رفع مستوى أدائهم، والاطلاع على التجارب والخبرات الناجحة في الدول الأخرى لتطوير التحليل الاستراتيجي بالوزارة.
- ج. تطوير مركز التدريب والتأهيل المهني التابع للوزارة بالمديرية التعليمية من خلال زيادة عدد المدربين المختصين، وتوفير شبكة اتصال فائقة السرعة بين المركز وديوان عام الوزارة ليسهل التواصل بين المعنيين على التخطيط الاستراتيجي من أجل إجراء الدراسات والبحوث التي تدرس واقع الخطة الاستراتيجية بسلطنة عمان والتشاور في اتخاذ القرارات.
- د. نشر ثقافة التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، وأهمية توظيفها في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال ندوات ومؤتمرات يشارك فيها خبراء في تكنولوجيا المعلومات؛ وذلك للتعامل مع معطيات الثورة التكنولوجية، والمعلوماتية، والعلمية.
- هـ. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تصميم برنامج إلكتروني للمتابعة والتقييم يسهم في إمداد القيادات العليا بتقارير موجزة فورية عن أداء الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر في مرحلة التنفيذ في حالة حدوث أي انحرافات عن الخطة التي يتم تنفيذها وبرامجها المطروحة.

#### المراجع العربية

- أبو جامع، منال محمد صالح (2011). درجة استخدام مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو شرح، هشام حامد (2009). درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة).

- منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- البحري، زويبة بنت ناصر (2010). *التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: نموذج مقترح* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الجابري، إبراهيم بن سعيد (2011). *بوابة سلطنة عمان التعليمية: رؤية وواقع*. مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- الحوسني، محمد شامس (2008). *بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان* (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- السالمي، أحمد مبارك (2010). *تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية.
- السرحني، أحمد بن حمود (2010). *واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشامسي، سالم بن راشد (2010). *قياس فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
- شويديح، محمد محمد (2015). *درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الإستراتيجي* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، دولة فلسطين.
- الغنام، أحمد (مايو 1981). *التكنولوجيا الإدارية. وقائع الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي*. الكويت: مكتب التربية العربية لدول الخليج ومكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية. (ص 106-177)
- غنيمه، محمد متولي (2005). *التخطيط التربوي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القنبيه، مريم بنت سعيد (2012). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (البوابة التعليمية الإلكترونية) من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- اللواتي، أمل بنت داود (2013). *معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

**References (Arabic & English)**

- Abu Sharkh, H. (2009). *The degree of effectiveness of the performance of the principals of UNRWA schools in the governorates of Gaza in light of the contemporary administrative technology and ways of developing it* (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.
- Al Shamsi, S. (2010). *Measuring the effectiveness of the application of strategic planning in the management and development of human resources: a field study on the Ministry of Education in the Sultanate of Oman* (unpublished doctoral thesis). Tishreen University, Syrian Arab Republic.
- Al-Hosani, M. (2008). *Building a model for strategic planning for the Ministry of Education in the Sultanate of Oman* (unpublished doctoral thesis). University of Jordan.
- Al-Jabri, I. (2011). *Sultanate of Oman Educational Portal: Vision and Reality*. Muscat: Ministry of Education.
- Al-Lawati, A. (2013). *Obstacles of strategic planning facing the employees of the directorates of education in the Sultanate of Oman* (unpublished master thesis). Mu'tah University, Hashemite Kingdom of Jordan.
- Al-Qutbiyya, M. (2012). *Obstacles of applying e-management in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman (e-learning portal) from the point of view of the employees of the Directorate General of Information Technology* (unpublished master thesis). University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Salmi, A. (2010). *The development of school administration in the basic education stage in the Sultanate of Oman in the light of contemporary management technology* (Master unpublished). League of Arab States, Arab Republic of Egypt.
- Al-Sarhani, A. (2010). *The reality of strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman: a field study from the point of view of managers* (Master unpublished). Yarmouk University,



Hashemite Kingdom of Jordan.

- Anyieni, A. G. & Areri, D. K. (2016). Assessment of the factors influencing the implementation of strategic plans in secondary schools in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(16), 1-8.
- Bahri, Z. (2010). *Strategic Planning as an Approach to Planning Educational Needs of Human Resources at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman: A Suggested Model* (Unpublished Master Thesis). Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- Bu Jamea, M. (2011). *The degree of use of ICT by school principals in the administrative processes in Zarqa governorate from the point of view of school principals and teachers* (unpublished master thesis). Hashemite University, Hashemite Kingdom of Jordan.
- Ghanima, M. (2005). *Educational Planning. Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.*
- Ghannam, A. (May 1981). Management Technology. Proceedings of the scientific symposium on the selection and qualification of leading cadres in the educational administration in the Arab Gulf States (pp. 106-177). *Kuwait: Arab Bureau of Education for the Gulf States and UNESCO Regional Office for Education in the Arab States.*
- Inomata, T. (2012). *Strategic planning in the United Nations system.* Geneva, United Nation: Joint Inspection Unit.
- O'Dell, G. J & Combes, J. R. (2009). *Successful strategic planning: The board's role.* Chicago: Productivity Press.
- Pasquerilla, J. W. (2008). *The high school principal's perspective and role in regard to the integration of technology into the high school and how has the principal's role been impacted* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania).
- Shwedeh, M. (2015). *The degree of the practice of the Department of Education in the International Relief Agency in Gaza for electronic management and its relationship with the strategic planning processes* (unpublished master thesis). Islamic University of Gaza, State of Palestine.