



تصور مقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية

A proposed perception for automating and improving administrative processes in the Ministry of Education in the Republic of Yemen in light of the strategic vigilance approach

Abduljabar Altaeb Ameen Al-Noor

*Researcher - Faculty of Education
Sana'a University - Yemen*

عبد الجبار الطيب أمين النور

باحث - كلية التربية جامعة صنعاء - اليمن

Abdulrahman Mohammed Al-Sharjabi

*Researcher - Faculty of Education
Sana'a University - Yemen*

عبد الرحمن محمد الشرجبي

باحث - كلية التربية جامعة صنعاء - اليمن

Omar Mohammed Qaed AL-Murisi

Researcher - Ministry of Education - Yemen

عمر محمد قايد المريسي

باحث - وزارة التربية والتعليم - اليمن

الملخص:

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثون المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، باستخدام الاستبانة أداة للبحث لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (16) فردًا من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية كبحت استشرافي كفي بالاعتماد على أسلوب دلفي (Delphi) للتعرف على آراء الخبراء حول درجة أهمية مجالات ومكونات التصور المقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من المتطلبات لتطبيق التصور، وتتمثل في: متطلبات إدارية، وثقافية، ومجتمعية، واقتصادية، وتشريعية، وتنظيمية، وتكنولوجية، وبشرية، وأن هناك خطوات للتطبيق شملت الإعداد والتهيئة، والتطبيق التجريبي، والمتابعة والتقييم، ثم يليه التطبيق الكامل.

الكلمات المفتاحية: الأتمتة الإدارية، جودة العمليات الإدارية، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، اليقظة الاستراتيجية.

Abstract:

The research aimed to present a proposed vision for automating and improving administrative processes in the Ministry of Education in the Republic of Yemen in light of the strategic vigilance approach. The research used the descriptive and analytical approach, and to achieve the goal of the study, the qualitative approach was used. The descriptive approach, both survey and developmental, was used using the questionnaire as a tool for the study to collect data. The research sample consisted of (16) individuals who are experts specialized in the field of educational administration and leadership based on the Delphi method to identify the opinions of experts on the degree of importance of the fields and components of the proposed perception for automating and improving the quality of administrative processes in the Ministry of Education in the light of strategic vigilance approach. The researcher reached to several requirements (Administrative, cultural, community-based, legislated, organizational, technological and human resources).

Keywords: administrative automation, quality of administrative processes, Ministry of Education of the Republic of Yemen, strategic vigilance.

المقدمة:

تستخدم في الوقت المناسب من قبل صناعات القرار وبحسب احتياجات المؤسسة، ولذا فإن المؤسسات أصبحت مدعوة لتبني آلية حديثة تستوعب هذه المتغيرات، وتعد اليقظة الاستراتيجية من الآليات الفعالة لذلك، ويمكن من خلالها توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب، وتوفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية، مالم ستعرض المؤسسات للاختفاء والتلاشي (خديجة، 2015).

أسهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في مجال إدارة المعلومات، ولعل من أهم هذه الأساليب الحديثة اليقظة الاستراتيجية؛ كونها تعد نمطاً ومنهجاً معلوماتياً استباقياً منظمًا تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات من خلال مهارتي التعلم والتوقع، ولهذا تستدعي الضرورة اليوم حيازة المعلومة التي تبدأ بتعقبها، ثم معالجتها، وتحليلها، ونشرها، وتخزينها وفق نظام مؤتمت؛ حتى

اللوائح، وعقد الدورات التدريبية؛ بغرض تحقيق نجاحا ملموساً في طريق تطوير وإصلاح منظومة التعليم، كما عملت على تحسين الأداء وتجويد المخرجات، وذلك في محاولة للتعامل مع بعض الاختلالات الإدارية وتجاوزها؛ من خلال الاستراتيجيات التي اتسمت بعضها بالنظرة الجزئية، أو بخطط غير واقعية نظراً لعدم توفر البيانات الدقيقة في الوقت المناسب التي تساعد في التخطيط للمستقبل بصورة واقعية (البنك الدولي، 2010؛ وزارة التربية والتعليم، 2019؛ الأصبحي، 2022)، وهذا نتاج ضعف في توفر البيانات الدقيقة المدعومة بالتكنولوجيا والديناميكية في الوقت المناسب، والتي تساعد في التخطيط المستقبلي بصورة واقعية (حضرمي، 2011، ص. 8؛ وزارة التربية والتعليم، 2014، ص. 97).

ولذا فإن مشكلة البحث تمثلت في أن هناك حاجة ماسة لوضع نظام متطور لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية وفق مبادئ اليقظة الاستراتيجية ليستجيب للحاجات الملحة والضرورية حالياً وفي المستقبل لمختلف قطاعات الوزارة كما أشارت إليها دراسة (المريسي، 2023) والتي بدورها تقود إلى الوصول للمعلومات في الوقت المناسب؛ ومن ثم قراءة الواقع ومسارات المستقبل بطريقة فعالة لرفع مستوى جودة الأداء الإداري للوزارة، من خلال تلك المعلومات، وتحديد عدة بدائل لاتخاذ القرار الملائم لبلوغ الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط الجيد وبصورة استباقية.

1-2- أسئلة البحث

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

وفي الملتقى الدولي لليقظة الاستراتيجية تم الإشارة إلى أن بعض المؤسسات الكبرى اختفت من السوق مثل نوكيا وكوداك نظراً لعدم قراءتها ورصدها لواقع السوق والتمتع باليقظة الكافية، والتعامل معه بصورة مناسبة من خلال إجراء التغييرات المناسبة (علال، 2019). ولذا يجب أن تكون البنية التحتية للمؤسسات بمثابة الأساس للعمل الإداري الجيد المبني على الأتمتة، وكسب الوقت والمال والجهد؛ من خلال تحسين آليات العمل، وبهذا يجب على المؤسسات أن تضع نهجاً تنظيمياً حديثاً يشجع على الابتكار، وأن تكون الجوانب التنظيمية متوازنة مع السياسات لتعزيز الأداء، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والحد من الهدر، ورفع مستوى جودة الخدمات؛ من خلال قراءة مدروسة للواقع والمستقبل (تيشوري، 2010؛ والبنك الدولي، 2018).

ويُشكل تحسين أداء المؤسسات - خاصةً التعليمية منها- توجهاً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه التنموية الحيوية لا تقتصر على التركيز على فعالية هذه المؤسسات وكفاءتها فقط، وإنما تشمل التركيز على مدى إبداعها وابتكارها أيضاً، ومدى مناسبة برامجها وخدماتها لتوقعات المستفيدين منها وطموحاتهم الواقعية لهذه الخدمات، من خلال اعتماد نظام حديث مؤتمت يتغلب على عيوب النظام التقليدي (بركات، 2010؛ Aishwarya، 2017).

1-1- مشكلة البحث

مارست وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية اليقظة الاستراتيجية في حدود معينة الفترات الماضية من خلال وضع العديد من الاستراتيجيات، وإصدار

أ. الأهمية النظرية:

• قد يسهم إبراز الجانب النظري الخاص بأهمية اليقظة الاستراتيجية في زيادة الوعي اللازم لإحداث قفزة نوعية في تطوير وجودة الأداء الإداري.

• قد تثري أدبيات ونتائج هذا البحث المكتبة اليمنية والعربية بالمعلومات والخبرات وأحدث التجارب المتعلقة بموضوع البحث.

ب. الأهمية التطبيقية:

• قد تفيد نتائج البحث مسؤولي وزارة التربية والتعليم في تطوير نظام لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في الوزارة في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

• تتبع أهمية تطبيق نظام لليقظة الاستراتيجية في الوزارة من أهمية ما تطمح أن تحققه الوزارة من نتائج على مستوى الدولة والمجتمع والعاملين على حدٍ سواء.

• قد يفتح هذا البحث الباب أمام الباحثين لإجراء مزيد من البحوث المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والأتمتة الإدارية في مجالات ومؤسسات أخرى.

1-5- حدود البحث

تحدد هذا البحث على أساس الحدود الآتية:
أ. **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث على أتمتة وتجويد العمليات الإدارية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

ب. **الحد البشري:** مجموعة من الخبراء المكونة من 20 خبيراً في مجال البحث.

ج. **الحد المكاني:** وزارة التربية والتعليم

(الديوان العام بالعاصمة صنعاء).

ما التصور المقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية المبنية على استجابة الخبراء كما يلي:

أ. ما سبل تبني نظام لليقظة الاستراتيجية في

وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟

ب. ما أهم الاحتياجات البشرية والتكنولوجية

لتطبيق الأتمتة الإدارية في وزارة التربية

والتعليم بالجمهورية اليمنية؟

ج. ما أفضل الممارسات لتجويد الأداء الإداري

في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية

اليمنية؟

1-3- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تقديم تصور مقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال الأهداف الآتية:

أ. التعرف على سبل تبني نظام لليقظة

الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم

بالجمهورية اليمنية.

ب. الكشف عن أهم الاحتياجات التكنولوجية

والبشرية اللازمة لتطبيق الأتمتة الإدارية في

وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

ج. التعرف على أفضل الممارسات لتجويد

الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم

بالجمهورية اليمنية.

1-4- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

د. الحد الزمني: أجري هذا البحث

خلال العام 2022 - 2023.

6-1- منهج البحث

لتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج المسحي التطويري بمدخله المسحي من خلال استطلاع رأي عينة البحث بالاعتماد على أحد الأساليب التي يتم استخدامها في الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi) من خلال أداة البحث والمتمثلة في الاستبانة المعروضة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في المجال الإداري والتربوي من أجل معرفة آرائهم حولها، والتطويري من خلال جمع البيانات والمعلومات وفق ما تم الإجماع عليه من قبل الخبراء عن مجالات ومحاور التصور المقترح، وتم استخدام أداة البحث والمتمثلة بالمقابلة شبه المقننة (Semi-) structured Interview، كأحدى أدوات المنهج النوعي، للحصول على بيانات أعمق عن الظاهرة محل البحث.

7-1- مصطلحات البحث

أ. اليقظة الاستراتيجية

لغة: بحسب معجم المعاني الجامع:

اليقظة: الانتباه عكس الغفلة.

الاستراتيجية: الخطة الشاملة المترابطة لتحقيق هدف معين.

اصطلاحًا:

1- عرفتھا (الزومان، 2010، فقرة 1) بأنها:

"عملية أو مسار معلوماتي استراتيجي، يبدأ من البحث عن المعلومات والتعقب لها وصولاً إلى تفسيرها واستخدامها لبلورة رؤية

عن المحيط الذي تريد فيه المؤسسة فرض وإعلاء مكانتها".

2- عرفها (حمو، 2014، ص.62) نقلاً من

Jean Michel Ribault بأنها: "عملية المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة للفرص".

3- عرفها (حميد، 2019، ص.8) بأنها:

العملية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة لها وتقليل الأخطار.

ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: عملية تقوم بها وزارة التربية والتعليم لرصد وتتبع كل المتغيرات في البيئة المحلية والعالمية، من خلال نظام معلوماتي يسمح باقتناص الفرص وتقليل الأخطار بهدف التطوير والريادة.

ب. الأتمتة الإدارية:

لغة بحسب معجم المعاني الجامع:

الأتمتة: استخدام الحاسبات والأجهزة للتسريع بالعمل وتقليل حجم العمل الذي يقوم به الإنسان.

الإدارية: هو منسوب إلى إدارة وهونشاط يجمع بين العمليات الإدارية المختلفة.

اصطلاحًا:

1. عرفها (أبو عيد، 2011، ص. 25) بأنها:

"استخدام أجهزة الحاسوب والأجهزة المبنية على المتحكمات والبرمجيات في مختلف قطاعات الدولة، من أجل السرعة في إنجاز الأعمال، وتقليل الخطأ البشري وتسهيل إجراءات العمل".

تطوير أداء الأفراد والفرق، وأنه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المنظمة والفرق والأفراد من خلال فهم وإدارة الأداء في إطار متفق عليه للأهداف والمعايير المخططة".

2. عرف Peter Drucker كما أشار إليها (سعيد، 2013، ص. 25) بأنه: "القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على مدى فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة".

3. عرفه (المصري، 2007، ص. 8) بأنه: "كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذل، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة، وفق معايير ومؤشرات متفق عليها".

ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه: كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذل من قبل الأفراد والفرق، ومختلف الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم للحصول على أفضل النتائج، من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية وفق معايير ومؤشرات متفق عليها لتحقيق الأهداف المرسومة.

2- الدراسات السابقة

أدناه عرض ثلاثة أنواع من الدراسات لمتغيرات البحث ومقارنة نتائجها:

2-1- دراسات تناولت اليقظة الاستراتيجية:

جدول (1) دراسات تناولت اليقظة الاستراتيجية.

2. وعرفتها (نعساني، 2015، ص. 16) بأنها: "حوسبة الأنشطة الإدارية المختلفة في المكاتب أو المنظمات (العامة والخاصة)، لغرض التقليل من العمل اليدوي والاستغناء عن المعاملات الورقية، والسرعة في الأداء، والدقة في النتائج".

3. عرفها (Biegert)، 2019، (P.7) بأنها: "كلمة تطلق على كل ما له علاقة بالآلات والمعدات والأجهزة التي تعمل ذاتياً بشكل آلي وتلقائي دون تدخل بشري على الإطلاق أو بتدخل بشري محدود، بهدف زيادة الإنتاج والرفع من مستوى دقة مخرجاته".

تبنى الباحثون للتعريف الإجرائي تعريف (نعساني، 2015، ص. 16): بأنه فن جعل الإجراءات والعمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم تسير بشكل سهل وتلقائي، من خلال استخدام أجهزة الحاسوب والأجهزة المبنية على المتحكمات والبرمجيات، بغرض التقليل من العمل اليدوي، والاستغناء عن المعاملات الورقية بهدف السرعة في الأداء والدقة في النتائج.

ج. جودة الأداء الإداري

لغة بحسب معجم المعاني الجامع:

جودة: مقياس للتميز والخلو من العيوب.

الأداء: اتمام الشيء وقضائه.

الإداري: منسوب إلى إدارة وهو نشاط يجمع بين العمليات الإدارية المختلفة

اصطلاحاً:

1. عرفه (Michael)، 2006، (P. 1) بأنه:

"عملية منهجية لتحسين الأداء من خلال

م	المتغيرات عنوان الدراسة	الباحث والدولة	الهدف من الدراسة	المنهج الأداة	المجتمع العينة	أهم النتائج
1	مبادئ المنظمة الفطنة وتأثيرها في اليقظة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركة أساسيل لخدمات الاتصالات	(الصائغ، 2017) العراق	معرفة طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية ومبادئ المنظمة الفطنة	المنهج الوصفي	الإداريين في شركة أساسيل لخدمات الاتصالات النقالة	أن المنظمة الفطنة تهتم بتحقيق هدف التفوق في بيئتها التنافسية عن طريق اليقظة الاستراتيجية
2	خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف	(عبد التواب، 2018) مصر	التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، ووضع خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيقها.	المنهج الوصفي	القيادات الجامعية	ضعف مستوى اليقظة الاستراتيجية، وتم وضع خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيقها.
3	اليقظة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير)	(عامر، 2018) اليمن	الكشف عن العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية	المنهج الوصفي التحليلي	جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في الإدارة العامة وفروع البنك في الأمانة عشوائية طبقية	وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة بمستوى مرتفع بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

		الاستبانة				
4	دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)	إظهار دور وأهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها ورفع أدائها	الوصفي التحليلي ودراسة الحالة	جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر عشوائية	أن اليقظة الاستراتيجية تعد ضرورة جد حتمية من خلال المعلومات اللازمة وحسن تسييرها واستخدامها.	الاستبانة

2-2- دراسات تناولت الأتمتة الإدارية: جدول (2) دراسات تناولت الأتمتة الإدارية

م	المتغيرات عنوان الدراسة	الباحث والدولة	الهدف من الدراسة	المنهج الأداة	المجتمع العينة	أهم النتائج
1	دراسة أثر أتمتة العمل الإداري في المؤسسات النسجية السورية (دراسة حالة: المؤسسة العامة للصناعات النسيجية)	(رسول، 2017) سوريا	دراسة وتحليل أثر تطبيق نظام أتمتة العمل الإداري في المؤسسة العامة	المنهج التجريبي الملاحظة	جميع إدارات المؤسسة شاملة	أن أداء المؤسسة ارتفع بشكل كبير خلال الانتقال من نظام العمل الإداري التقليدي إلى نظام العمل الإداري المؤتمت.
2	أتمتة التعليم والتحول إلى التعليم التفاعلي مع تطبيق عملي	(محمود، 2018) العراق	اختبار إمكانية تطبيق نظام التعليم التفاعلي في المدارس ومقارنته مع التعليم التقليدي	المنهج التجريبي الملاحظة	مدارس التعليم العام بغداد عشوائية	لوحظ أن التعليم الاعتيادي غير مجدي لتحقيق مخرجات عالية المستوى.

اجماع المشرفات التربويات لأهمية تطبيق التعاملات الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة جداً، وأن أهم المتطلبات لتطبيق الأتمتة ضرورة توفير الأجهزة التقنية والبنية التحتية.	المشرفات التربويات	المنهج النوعي	معرفة أثر أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض	(الغامدي، 2022) السعودية	أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض "تصور مقترح"	3
	قصديّة	المقابلة				

جدول (3) دراسات تناولت جودة الأداء الإداري

2-3- دراسات تناولت جودة الأداء الإداري:

م	المتغيرات عنوان الدراسة	الباحث والدولة	الهدف من الدراسة	المنهج الأداة	المجتمع العينة	أهم النتائج
1	الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة،	(زعر، 2008) فلسطين	التعرف على الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة	المنهج الوصفي	مديرو إدارات شؤون الموظفين ونوابهم ورؤساء الأقسام	أن الأتمتة تسهم في تخطيط واستقطاب وتقييم وتحديد الاحتياجات للموارد البشرية بشكل جيد.
2	الإدارة الإلكترونية وفعاليتها في جودة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية (الجامعات الحكومية أنموذجاً)	(جبر، 2015) السودان	معرفة فاعلية الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء الإداري في الجامعات الحكومية اليمنية	المنهج الوصفي	الإداريون والأكاديميون بالجامعات الحكومية عشوائية	وجود فاعلية بدرجة كبيرة جداً للإدارة الإلكترونية في جودة الأداء في الجامعات الحكومية.
3	متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري في المدارس الثانوية	(الظفيري، 2021) مصر	الكشف عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة	المنهج الوصفي التحليلي	قام الباحث بدراسة موضوع الدراسة بطريقة عميقة للوصول الى	أن هناك مجموعة من المتطلبات أهمها التكيف مع مستجدات العصر واستخدام

أساليب التقنية في تقديم الخدمات	استنباط المتطلبات.	دراسة تحليلية استنباطية	الأداء الإداري في المدارس الثانوية.	بدولة الكويت (دراسة تحليلية)
---------------------------------	--------------------	-------------------------	-------------------------------------	------------------------------

إلى تقديم تصور مقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

أ- **المجتمع والعينة:** يتكون مجتمع هذا البحث من مجموعة الخبراء في مجالي الإدارة والتربية، وتتشابه في اختيارها للمجتمع مع دراسة (جبر، 2015) الذي شمل على الإداريين والأكاديميين بالجامعات الحكومية.

ب. **المنهج:** يتشابه هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي مثل دراسة (الصائغ، 2017)، و(عبد التواب، 2018).

ج. **الأداة:** اتفق هذا البحث مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للبحث مثل دراسة (الظفيري، 2021)، و(بوعقل، 2019).

د. **البيئة:** هناك تقارب مع دراسة (عامر، 2018) من حيث البيئة العامة للدولة.

2-4-2- أوجه الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة من حيث:

أ. **الأهداف:** اختلفت الدراسات السابقة عن هذا البحث من حيث الأهداف مع عدة دراسات، مثل: دراسة (الصائغ، 2017) التي هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية ومبادئ المنظمة الفطنة، و(الظفيري، 2021) حيث هدفت للكشف عن

2-4- التعليل على الدراسات والأبحاث السابقة

يُلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع اليقظة الاستراتيجية والأتمتة الإدارية وجودة الأداء، وهذا ما يثري هذا البحث. والانطلاق من حيث إنتهى الآخرون، بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

وقد تم رصد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذا البحث والدراسات والأبحاث السابقة، وسيتم التعليل عليها من خلال الآتي:

2-4-1- أوجه التشابه بين هذا البحث والدراسات السابقة من حيث:

أ. **الأهداف:** يتشابه البحث الحالي إلى حد ما مع دراسة (عبد التواب، 2018) حيث هدفت إلى وضع خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، ودراسة (بوعقل، 2019) والتي هدفت إلى إظهار دور وأهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها ورفع أدائها، ودراسة (جبر، 2015) التي هدفت إلى معرفة فاعلية الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء الإداري في الجامعات الحكومية اليمنية، و(الغامدي، 2022) التي هدفت إلى معرفة أثر أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات، و(زعر، 2008) التي هدفت إلى التعرف على الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية؛ بينما هدف البحث الحالي

الوثائقي والمسحي التطويري فتم استخدام المدخل المسحي الوثائقي لدراسة المصادر الأولية والثانوية، وذلك من خلال المدخل الوثائقي لجمع البيانات والمعلومات، والمدخل المسحي الميداني لاستطلاع آراء عينة البحث.

والمدخل المسحي التطويري بمدخله المسحي من خلال استطلاع رأي عينة البحث بالاعتماد على أحد الأساليب التي يتم استخدامها في الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi)، والتطويري من خلال جمع البيانات والمعلومات وفق ما تم الإجماع عليه من قبل الخبراء لبناء وتقديم التصور المقترح.

وتم استخدام المنهج النوعي بالاعتماد على منهج (Basic interpretive studies) الدراسات التفسيرية الأساسية لدراسة كيف يدرك ويفهم المشاركون واستطلاع آرائهم حول موضوع البحث.

واتبع هذا البحث الأسلوب المختلط، حيث تم استخدام هذا المنهج الذي يجمع بين المنهجين الكمي والكيفي وذلك باستخدام استراتيجية التصميم التفسيري المتتابع (Explanatory Design Sequential) حيث تم جمع البيانات الكمية وتحليلها في المرحلة الأولى يليها جمع البيانات الكيفية وتحليلها في المرحلة الثانية؛ حيث إن البيانات النوعية تسمح بالتوصل إلى تفسيرات متعددة الأوجه بسبب تعدد جوانب البحث، فهي تراعي التمايزات الدقيقة والاستثناءات والعلاقات المتشعبة بين متغيرات البحث؛ أما البيانات الكمية فتعطينا وصفاً رقمياً فقط، وكل ذلك للحصول على بيانات أعمق عن الظاهرة محل البحث لتحديد الفجوة بين الواقع (ما هو كائن) والمأمول (ما ينبغي أن يكون)؛ ثم يتم عرض النتائج

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري في المدارس.

ب. المجتمع والعينة: هذا البحث يختلف عن الدراسات والأبحاث السابقة من حيث المجتمع والعينة، حيث تمثل في دراسة (الغامدي، 2022) المشرفات التربويات، و(زعر، 2008) في مديريات وإدارات شؤون الموظفين ونوابهم ورؤساء الأقسام، في حين تمثل في هذا البحث من مجموعة الخبراء في مجالي الإدارة والتربية.

ج. المنهج: أغلب الدراسات السابقة تختلف مع هذا البحث من حيث استخدام المنهج الوصفي التطويري وتختلف تماماً من حيث الأسلوب واستخدم أسلوب دلفي لاستطلاع رأي الخبراء. **د. الأداة:** استخدمت أغلب الدراسات الاستبانة أداة للدراسة في حين استخدم هذا البحث الاستبانة على عدة جولات كما يتطلب أسلوب دلفي.

هـ. البيئة: البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة تختلف عن هذا البحث، حيث إن معظمها في الجامعات أو المدارس بينما هذا البحث في وزارة التربية والتعليم.

ما يميز هذا البحث الحالي أنه وضع تصور مقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية باستخدام أسلوب دلفي.

3- منهجية البحث وإجراءاته:

3-1- منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه وتغطية جوانبه تم استخدام المنهج الوصفي بمدخله المسحي

3-3-2- الجولة الثانية:

في ضوء نتائج الجولة الأولى تم تطبيق الجولة الثانية على الخبراء أنفسهم، وأجابوا عليها جميعاً، وتم تعديل العبارات وفق رؤاهم المستقبلية، وذلك بحسب رأي بعض الخبراء؛ ثم طُلب من كل خبير اختيار الاستجابة المعبرة عن رأيه، وذلك بعد اطلاعه على التغذية الراجعة التي شملت الإجابة عن كل عبارة من خلال الوزن المنوي لمتوسط الاستجابة.

3-4- خطوات بناء أدوات البحث:

نظراً لطبيعة الأسلوب المستخدم في البحوث الاستشرافية وفق ذلك تم استخدام أسلوب دلفي (Delphi) في البحث الحالي من خلال الاعتماد على الاستبانة المغلقة أداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال الخطوات المعدة لتصميم الأداة لتقديم تصور (لما ينبغي أن يكون)، وهي كما سيتم توضيحه من خلال الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة البحث:

وتمثلت أهداف البحث بالآتي:

1. رصد سبل تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في تطبيق الأئمة الإدارية وأفضل الممارسات في تجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية بما ينبغي أن يكون (من وجهة نظر الخبراء).
2. تقديم تصور مقترح لأئمة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر الخبراء؟

وسد الفجوة البحثية وفق ما توصل إليه البحث والإجابة عن السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية جمعياً.

3-2- مجتمع البحث وعينه:

نظراً لطبيعة هذا البحث فقد تكوّن مجتمع البحث من الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية وتكنولوجيا المعلومات، حيث استهدف البحث (20) خبيراً ومتخصصاً كعينة قصدية، وحصل على موافقة (16) خبيراً أبدو استعدادهم للمشاركة بأرائهم في موضوع الدراسة.

3-3- إجراءات البحث:

تم تطبيق أسلوب دلفي (Delphi) باستخدام استبانة البحث المعدة لتحقيق اهداف البحث وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المستهدفين والمتخصصين في المجال الإداري والتربوي للدلاء بأرائهم حول موضوع البحث، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

3-3-1- الجولة الأولى:

تم اختيار مجموعة من الخبراء للدلاء بأرائهم من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبانة (مع مراعاة عدم معرفة مجموعة الخبراء بأراء بعضهم بعضاً) طُلب من الخبراء وضع علامة (√) أمام إحدى الاستجابات التي تعبر عن رأيه فيما ينبغي أن يكون وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وتم اللقاء بهم مباشرة، وبعد انتهاء الخبراء من الاستجابة على عبارات الاستبانة، تم تجميع الاستبانات وتفرغها وتحليلها من خلال استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن المنوي لمتوسط استجابة الخبراء حول كل عبارة.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات أداة البحث الرئيسية ومحاورها.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات البحث لصياغة عبارات أداة البحث، تم اتباع الإجراءات الآتية:

1. مسح الدراسات والأدبيات المختلفة الخاصة باليقظة الاستراتيجية والأتمتة الإدارية وجودة الأداء.
2. تصميم الاستبانة الخاصة بأسلوب دلفي (Delphi) من خلال استبانة البحث الميداني.
3. استطلاع رأي الخبراء لتعديلها وفق متطلبات أسلوب دلفي؛ لإبداء ملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، وإجراء ما يروونه مناسباً من تعديل أو إضافة أو حذف من خلال جولة استطلاعية.
4. تعديل العبارات بحسب رأي الخبراء.

الخطوة الرابعة: تصميم أداة البحث

بعد استيعاب تعديلات الخبراء اشتملت أداة البحث بصورتها النهائية على (50) عبارة، طبقت في الجولتين، حيث اشتملت على المحاور الآتية:

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية التي احتوت على (18) فقرة موزعة على ثلاث مجالات (اليقظة البيئية، والتنظيمية، والتقنية)

المحور الثاني: الأتمتة الإدارية الذي احتوى على (17) فقرة موزعة على ثلاث مجالات (الاستعداد التكنولوجي للمستلزمات المادية، والاستعداد البرمجي، واستعداد العاملين)

المحور الثالث: جودة الأداء الإداري والذي احتوى على (15) فقرة موزعة على ثلاث مجالات (الكفاءة، والفعالية، والجودة)

والجدول الآتي يوضح الاستبانة بصورتها النهائية وتوزيع العبارات على المحاور والمجالات:

جدول (4) توزيع العبارات على المحاور والمجالات

عدد العبارات	المحور الثالث جودة الأداء الإداري	عدد العبارات	المحور الثاني الأتمتة الإدارية	عدد العبارات	المحور الأول اليقظة الاستراتيجية	
5	الكفاءة	6	الاستعداد التكنولوجي (المستلزمات المادية)	6	اليقظة البيئية	
5	الفعالية	6	الاستعداد التكنولوجي (المستلزمات البرمجية)	7	اليقظة التنظيمية	
5	الجودة	5	استعداد العاملين (الكوادر التقنية)	5	اليقظة التقنية (التكنولوجية)	
15	إجمالي	17	إجمالي	18	إجمالي	
					50	العدد الإجمالي

بإحدى البدائل الخمس لدرجة الأهمية لما ينبغي أن يكون، وإعطاء كل بديل قيمة معينة، كما هو موضح بالجدول (5) أدناه.

جدول (5): القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن عبارات أداة البحث

البديل	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدًا
القيمة	5	4	3	2	1
مديات المتوسطات	5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00

العبارات بحسب النسبة المئوية الأعلى للجولة الثانية لكل عبارة في كل مجال ثم الانحراف المعياري ثم المدى، وهذا ما تم اعتماده للتصور المقترح النهائي في البحث الحالي.

4- عرض نتائج البحث ومناقشتها

4-1- الإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث والمتعلقة بالتعرف على:

4-1-1- سبل تبني نظام لليقظة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

4-1-2- تحديد أهم الاحتياجات البشرية والتكنولوجية لتطبيق الأتمتة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

4-1-3- أفضل الممارسات لتجويد الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

تم حساب المتوسطات والنسب المئوية لآراء الخبراء في الجولتين حول الأسئلة الثلاث لتحديد أهميتها كما يوضحها الجدول رقم (6).

الخطوة الخامسة: المعالجات وأساليب التحليل الإحصائي

1. مقياس أداة البحث:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للعبارات والمحاور، والذي يحدد بدائل سلم الإجابة

2. المعالجات والأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث، وهي:

أ. التكرارات والانحرافات المعيارية.

ب. المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط استجابات الخبراء عن كل عبارة في الجولتين الأولى والثانية.

ج. المدى بين الجولتين (الفرق بينهما) والذي يمثل مدى الإجماع بين الجولتين.

د. الوزن المئوي لمتوسط استجابة كل عبارة على حدة في الجولتين الأولى والثانية. ولحساب الوزن المئوي والذي يمثل (نسبة الاتفاق) تم استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{الدرجة القصوى}}{100} \times \text{الوزن المئوي للمتوسط}$$

3. المعيار المعتمد في اختيار العبارات

تم اعتماد معيار وترتيب درجة الأهمية تنازليًا بحسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للعبارات في مختلف المجالات، كما يعتبر أن حصول العبارة في أي مجال على نسبة 81% وأكبر يمثل درجة أهمية كبيرة جدًا، ويمثل (نسبة اتفاق أو إجماع)، وتم ترتيب

جدول (6): متوسط استجابات الخبراء عن أهمية المحاور وعن الأداة كلها في الجولتين

الترتيب حسب الأداة	المحاور	النسبة المئوية للجولة الأولى	النسبة المئوية للجولة الثانية	التقدير اللفظي للجولة الثانية	متوسط النسبة المئوية للجولتين	المدى بين الجولتين	
						إدارة	الأداة
محور اليقظة الاستراتيجية							
1	المجال الأول: اليقظة البيئية	91.1%	96.5%	كبيرة جدًا	93.8%	5.4%	2
2	المجال الثاني: اليقظة التنظيمية	92.0%	97.0%	كبيرة جدًا	94.5%	5%	1
3	المجال الثالث: اليقظة التقنية	92.5%	95.7%	كبيرة جدًا	94.1%	3.2%	3
متوسط الإجمالي المحور							
محور الأتمتة الإدارية							
1	المجال الأول: المستلزمات المادية	84.7%	96.4%	كبيرة جدًا	90.6%	11.7%	2
2	المجال الثاني: المستلزمات البرمجية	82.7%	95.4%	كبيرة جدًا	89.1%	12.7%	3
3	المجال الثالث: الكوادر التقنية	86.1%	96.5%	كبيرة جدًا	91.3%	10.4%	1
متوسط الإجمالي المحور							
محور جودة الأداء الإداري							
1	المجال الأول: الكفاءة	78.9%	89.5%	كبيرة جدًا	84.2%	10.6%	3
2	المجال الثاني: الفعالية	82.3%	91.5%	كبيرة جدًا	86.9%	9.2%	2
3	المجال الثالث: جودة الخدمة	83.7%	91.7%	كبيرة جدًا	87.7%	8%	1
متوسط الإجمالي المحور							
الأداة إجمالاً							
9%							

آرائهم حول الأداة بدون استثناء، وبدرجة أهمية كبيرة جدًا بحسب المقياس المعتمد مما يؤكد أهميتها في بناء التصور المقترح.

ب- تراوح الوزن المئوي لمتوسط الاستجابات عن المجالات جميعًا في الجولة الأولى بين (78.9%) و(92.5%)، والمدى بينهما يساوي (13.6%)، وفي الجولة الثانية بين (89.5%) و(97.0%)، والمدى يساوي (7.5%)، ويرجع سبب ارتفاع متوسط نسبة الاستجابة إلى مدى إدراك الخبراء حول أهمية الأداة، وأن الإجماع

من الجدول رقم (6) أعلاه، والذي يعرض مستوى اتفاق آراء الخبراء حول سبل تبني اليقظة الاستراتيجية، تحديد اهم الاحتياجات التكنولوجية والبشرية لتطبيق الأتمتة الإدارية، وأفضل الممارسات لتجويد الأداء الإداري يتضح من الآتي:

أ- حصلت المحاور والأداة ككل على نسبة عالية في كلتا الجولتين، حيث حصلت الأداة في الجولة الأولى على (85.5%)، وارتفعت إلى نسبة (94.5%) في الجولة الثانية، وكان المدى بينهما (9%)، وهذا يشير إلى زيادة اتفاق الخبراء في

4- 2- خلاصة نتائج السؤال الأول، والثاني، والثالث:

وهنا سيتم عرض خلاصة النتائج من خلال ذكر تفاصيل عبارات كل مجال بحسب الوزن المئوي لكل محور كما موضح في الجدول رقم (6) والذي حصل عليه كل مجال، والذي يمثل نسبة أهميتها؛ حيث وأن جميع العبارات حصلت على درجة أهمية كبيرة جدًا، وهو المعيار الذي تم الاعتماد عليه، والذي يُعدّ الركائز الأساسية لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في ضوء اليقظة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر الخبراء، وذلك على النحو الآتي:

4- 2- 1- محور اليقظة الاستراتيجية:

المجال الأول: اليقظة التنظيمية

1. إشراك الأشخاص الأكثر خبرة في الوزارة في عملية صناعة واتخاذ القرار.
2. توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات في بيئة العمل بالوزارة.
3. دراسة حالات الفشل في الوزارة - حال حدوثها- بغرض تجنبها مستقبلاً.
4. تشجيع العاملين في الوزارة على الإبلاغ عن أي أخطاء قد يترتب عليها نتائج سلبية.
5. حث الوزارة على حل أي مشكلة عند حدوثها.
6. تحري الوزارة عن كافة المستجدات المتعلقة بوضعيتها الحالية.
7. تقادي الحالات الحرجة في العمليات الإدارية من خلال تخصيص إدارة للمخاطر والطوارئ.

المجال الثاني- اليقظة البيئية

اتخاذ القرارات الملائمة في الوزارة فور استكمال عملية التحليل الاستراتيجي.

الذي وصلت له يدل على درجة أهميتها في بناء التصور المقترح.

ج- أن متوسط النسبة المئوية للجولتين كانت بين (84.2%) و(94.5%)، والمدى بينهما يساوي (10.3%) وتشير النتيجة إلى أن هناك اتفاقاً كبيراً جداً في الجولتين مما يؤكد درجة أهمية الأداة.

د- حصل مجال اليقظة التنظيمية من المحور الأول على المرتبة الأولى، وبنسبة (97.0%) خلال الجولة الثانية، وهي نسبة تمثل درجة كبيرة جداً، وتمثل أعلى نسبة في المجالات والمحاور كلها، والمدى يساوي (5%)، ويشير اتفاق الخبراء إلى أن اليقظة التنظيمية تمثل درجة أهمية كبيرة جداً وأن الوزارة بحاجة ماسة جداً في المستقبل لمثل هذا النوع من اليقظة، لأنها تسبق أي نوع أو مجال آخر.

ه- حصل مجال الكفاءة من المحور الثالث على المرتبة الأخيرة خلال الجولة الثانية، وتمثل أقل نسبة على مستوى المجالات والمحاور كلها، حيث حصل على نسبة (89.5%)، إلا أنها تمثل نسبة بدرجة كبيرة جداً، والمدى يساوي (10.6%)، ويُعزى ذلك لإدراك الخبراء أن هناك أهم ومهم وأن من الأمور الأهم في إطار عمل الوزارة هو تبني نظم وآليات عمل حديثة تنقل الوزارة إلى مستوى عالٍ من الكفاءة، وفي ظرف قياسي وأن الحديث عن الكفاءة في ظل ضعف توفر هذه المبادئ الحديثة غير مجدي بدرجة كبيرة، وأن الكفاءة كونها مهمة تحقق بطبيعة الحال الأهم تبني نظم اليقظة الاستراتيجية والأتمتة الإدارية.

4. تمتع الكوادر التقنية بالقدرة على التكيف مع متطلبات العمل.

5. تقديم الخدمات المنوطة بالوزارة في جميع الأوقات بنفس مستوى الكفاءة.

المجال الثاني - الاستعداد التكنولوجي (المستلزمات المادية)

1. اعتماد نظام معلومات إداري رقمي حديث يلبي تطلعات المستفيدين من خدمات الوزارة.

2. توفير كافة التجهيزات المادية المناسبة لتنفيذ برامج الأتمتة الإدارية في الوزارة.

3. إصلاح الأعطال التقنية في الوزارة عند حدوثها دون تأخير.

4. صيانة الأجهزة والأدوات المستخدمة في الأتمتة الإدارية في الوزارة دورياً.

5. توفير بدائل مناسبة للأجهزة المستخدمة لضمان استمرار العمل الإداري في الوزارة.

6. تحديث الأجهزة والمعدات في الوزارة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

المجال الثالث - الاستعداد التكنولوجي (المستلزمات البرمجية)

1. ربط كافة أقسام وإدارات الوزارة المختلفة بنظام معلومات موحد.

2. توفير برامج وتطبيقات وأنظمة معلومات ملائمة لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوزارة بسرعة وكفاءة.

3. جعل الأنظمة الآلية المستخدمة تغطي كافة الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها الوزارة.

4. استخدام البرمجيات التي تتوافق مع الأجهزة في الوزارة.

عمل تحليل استراتيجي لأجل معرفة الفرص المحتملة والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف في الوزارة.

تحديد قنوات اتصال محددة تساعد الوزارة في الحصول على البيانات والمعلومات بصورة مستمرة.

تقييم البيئة الداخلية للوزارة بدقة.

تخصيص إدارة لليقظة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة لرصد المتغيرات البيئية.

مراقبة البيئة الخارجية للوزارة بشكل دوري.

المجال الثالث - اليقظة التقنية

1. توظيف الأنظمة المعلوماتية الحديثة في العمليات الإدارية المختلفة للوزارة.

2. تدريب العاملين في الوزارة على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار.

3. تبني المبادرات التقنية المستحدثة ذات الصلة بعمل الوزارة.

4. دعم مشاريع الأبحاث في المجال التقني الخاص بأعمال الوزارة.

5. رصد كل جديد في مجال التقنية الحديثة في إطار عمل الوزارة باستمرار.

4-2-2- محور الأتمتة الإدارية

المجال الأول - استعداد العاملين الكوادر التقنية

1. توفير كوادر تقنية مؤهلة في الأقسام المختصة بالنظم وتقنية المعلومات في الوزارة.

2. تناسب الخبرات الإدارية للكوادر التقنية في الوزارة مع المهام المنوطة بهم.

3. مشاركة الكوادر التقنية بالوزارة في تصميم وتطوير النظم المعلوماتية.

1. تنسيق الوحدات الإدارية المختلفة في الوزارة فيما بينها لإنجاز الأعمال المحددة.
2. تحقيق رضا المستفيدين من خلال إجراءات إدارية واضحة في الوزارة.
3. تنفيذ المهام المطلوبة من قبل العاملين في الوزارة بأقل كلفة وجهد.
4. استخدام جميع الإمكانيات المادية المتوفرة في الوزارة لتقديم خدمات متميزة.
5. تقديم الخدمات بأقل قدر ممكن من الموارد على المستوى الوزارة.

بناء على ما سبق يمكن استخلاص الآتي:

1. اتفاق الخبراء على أهمية محاور التصور المقترح ومجالاته لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء اليقظة الاستراتيجية بجميع محاوره ومجالاته وعباراته، وذلك بدرجة أهمية كبيرة جدًا لما ينبغي أن يكون.
2. أن التصور المقترح يمثل بدرجة أهمية كبيرة جدًا وفقًا لآراء الخبراء، وأنه يمكن الأخذ بهذه التصورات ووضعها موضع التنفيذ بشكل فاعل بالاعتماد على مبادئ اليقظة الاستراتيجية، كون الوزارة تحتاج لمثل هذه المبادئ لتبنيها وتعمل بها وهناك توجه بحاجة إلى مزيد من الدعم.

4-2- إجابة سؤال البحث الرئيس المتعلق بتقديم تصور مقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

وللإجابة عن السؤال الرئيس للبحث، يستعرض الباحثون أدناه التصور المقترح ومحاوره ومجالاته لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية لوزارة

5. تحديث الأنظمة الآلية المستخدمة في الوزارة باستمرار.
 6. تطوير البرامج الحالية في الوزارة بم يواكب البرامج المستخدمة عالميًا.
- 4-2-3- محور جودة الأداء الإداري
المجال الأول- جودة الخدمة

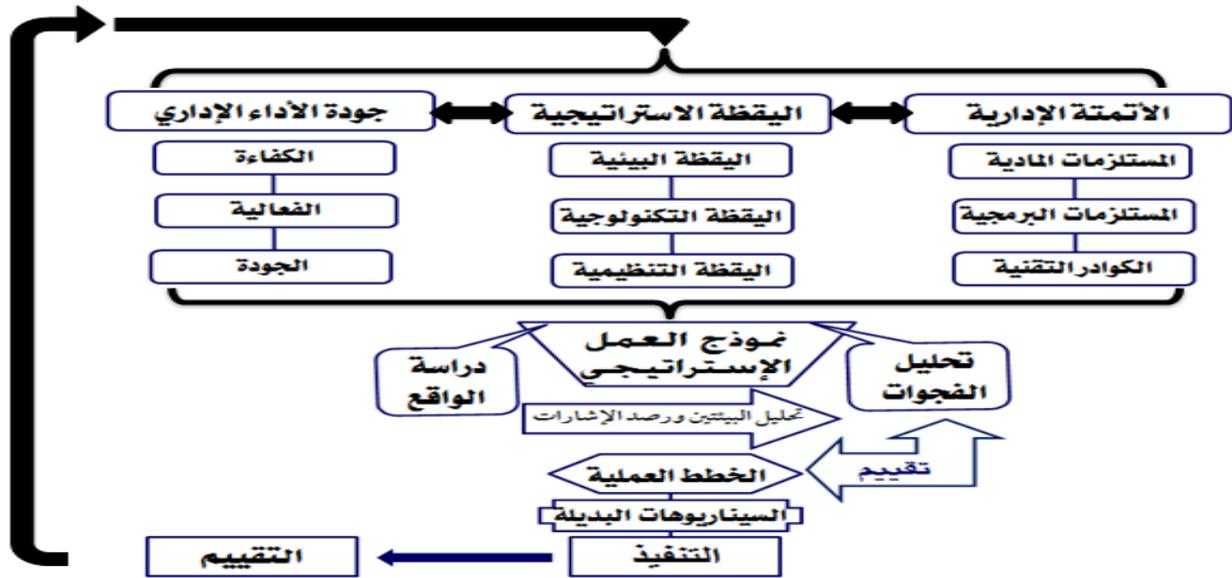
1. استخدام الأنظمة الرقمية في الوزارة لتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات السابقة بدقة وسرعة.
2. تشجيع العاملين في الوزارة على ابتكار أساليب جديدة وحديثة في إنجاز المهام.
3. توظيف التقنية الحديثة في الوزارة للحد من أخطاء العاملين.
4. إنجاز المعاملات الإدارية عبر الأنظمة المعلوماتية في الوزارة بغرض تخفيض التكلفة.
5. الاستجابة لطلبات المستفيدين في الوزارة بدقة وفاعلية.

المجال الثاني: الفعالية

1. توفير جميع المتطلبات في الوزارة اللازمة لتحقيق الأهداف.
2. الاستجابة لمقترحات العاملين والمستفيدين الهادفة إلى تحسين الأداء في الوزارة.
3. إنجاز الأعمال المطلوبة في الوزارة في الوقت المحدد بدقة وسرعة تحت أي ظرف.
4. تشجيع العاملين في الوزارة على الإنجاز الفعال لضمان تحقيق الأهداف.
5. إنجازات الوزارة لا بد أن تلبى توقعات المستفيدين.

المجال الثالث: الكفاءة

التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؛ لما ينبغي أن يكون من وجهة نظر الخبراء، والمتمثل في الشكل الآتي:



الشكل (1) التصور المقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية

4-2-1- المبادئ والأسس والقيم



الشكل (2) مجموعة القيم والمبادئ والأسس

وهي ليست تفاعلاً داخلياً فقط بل تمتد إلى الإدارات الأخرى سواء العليا أو الدنيا أو حتى المؤسسات الأخرى التي تتصل بها والجهات التي تتعامل معها.

تعد مجموعة القيم والمبادئ التي ذكرت نقاط قوة وملهمة لوزارة التربية والتعليم، وخاصة عندما تلتزم بتطبيقها وتعمل على نشرها في بيئتها؛ حيث إن كل هذه أدوات معينة وفعالة لتشكيل الثقافة لدى الوزارة،

4-2-2- منطلقات التصور المقترح

ويقصد بها مجموعة القناعات التي تم الانطلاق منها في صياغة التصور المقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، ويمكن إيجازها فيما يأتي:

- أ- الإطار النظري للبحث الحالي، والذي تم من خلال تناول مفهوم اليقظة الاستراتيجية والأتمتة الإدارية وجودة الأداء الإداري، واستخلاص محاور ومجالات التصور المقترح.
- ب- التطورات التكنولوجية المتسارعة وما تفرضه على المؤسسات التعليمية من ضرورة مواكبتها.
- ج- التهيئة والاستعداد للمستقبل من خلال تبني نظام اليقظة الاستراتيجية وأتمتة العمليات الإدارية.
- د- وجود توجه رسمي لتطوير التعليم وإصلاح مؤسساته من خلال الاستراتيجيات والرؤية الوطنية 2030م .

4-2-3- أهداف التصور المقترح

- أ. تقديم رؤية جديدة لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مبادئ اليقظة الاستراتيجية.

- ب.حث الجهات المعنية على إصدار القرارات اللازمة لأتمتة العمليات الإدارية لوزارة التربية والتعليم.
- ج.الارتقاء بجودة التعليم والمخرجات التعليمية لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من خلال رفع مستوى جودة العمليات الإدارية.
- د. مواكبة التغيرات العالمية من حيث تحقيق متطلبات الجودة في العمليات الإدارية.
- هـ.التحول إلى الأعمال الإبداعية والابتكارية في إنجاز المهام الإدارية بعيداً عن الروتين والتعقيد الإداري.
- و. تنمية الوعي لدى الجهات والأفراد بمفهوم اليقظة الاستراتيجية ودورها في أتمتة وتجويد العمليات الإدارية.

4-2-4- الجهات المعنية بتطبيق التصور

المقترح: وزارة التربية والتعليم على المستوى المركزي واللامركزي في المحافظات والمديريات.

- 2-5- متطلبات تطبيق التصور المقترح: يمكن استخلاص أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق التصور المقترح وفق الشكل الآتي:



سياسة واضحة وتحديد المسؤوليات والإجراءات المطلوبة.

و. **متطلبات تنظيمية وتمثل في:** التركيز على جودة الهيكل التنظيمي، وتهيئة مناخ تنظيمي فعال، وجودة المعلومات.

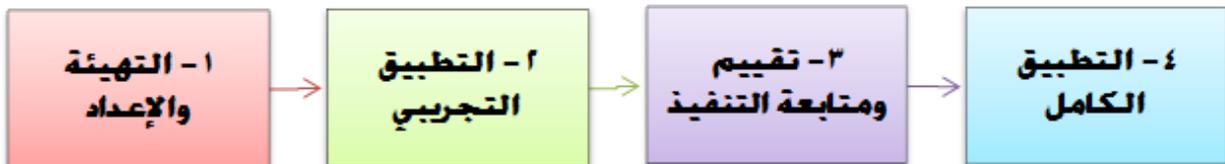
ز. **متطلبات تكنولوجية وتمثل في:** توفير المستلزمات المادية والبرمجية من (أجهزة، ومعدات، وبرامج، وأنترنت، ومعامل مجهزة، وكهرباء، ومتخصصين...)، والعمل على تحديثها مع مستجدات العصر.

ح. **متطلبات بشرية وتمثل في:** الإدارة الجيدة للموارد البشرية في الوزارة من خلال استثمار الكادر المؤهل، واختيار وتعيين العاملين وتدريبهم على أرقى مستوى لتحقيق أفضل النتائج.

ط. **متطلبات تشغيلية وتمثل في:** تقديم المشورة، والتخطيط، ووضع المعايير، وعملية التقويم والتقييم، وتطابق عملية التنفيذ للمواصفات والمعايير القياسية، وتدريب الجهات ذات العلاقة بتطبيق التصور.

4-2-6- خطوات تطبيق التصور المقترح

تمر عملية تطبيق التصور المقترح وفق عدة مراحل توضح الانتقال من استخدام النمط التقليدي إلى النمط الحديث المؤتمت كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (4) مراحل تطبيق التصور المقترح

من الشكل السابق يمكن الإشارة إلى أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور المقترح وهي كالآتي:

أ. **متطلبات إدارية وتمثل في:** إيمان ودعم القيادة العليا وقناعتها الراسخة بأهمية التصور المقترح، ومدى التزام بما جاء فيه، والقدرة على تنفيذه، وتحمل المسؤولية في وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتطبيقه.

ب. **متطلبات ثقافية وتمثل في:** نشر ثقافة التطوير في العملية التعليمية، وأهمية تطبيق التصور في الوحدات المختلفة، وعمل دورات تدريبية وورش عمل وعقد مؤتمرات تبين أهمية تطبيقه.

ج. **متطلبات مجتمعية وتمثل في:** تدعيم العلاقة مع المجتمع المحلي، وتحسين تقديم الخدمات للمستفيدين وتعميق الفكرة لديهم بأهميته.

د. **متطلبات اقتصادية وتمثل في:** تخصيص الدعم المادي والمعنوي الكافي لتطبيق التصور المقترح، وتوفير البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتسجيل البيانات وتحليلها، واستثمار الوقت والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

هـ. **متطلبات تشريعية وقانونية وتمثل في:** تطوير القوانين واللوائح والتشريعات بما يحقق المرونة المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف، ورسم

خطوات تطبيق التصور المقترح:**أ. التهيئة والإعداد:**

ب. وذلك من خلال إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في تطبيق التصور المقترح، والتي تشمل تكوين قناعات القيادات، واختيار الوقت المناسب، وتوفي الامكانيات اللازمة لتطبيقه.

ج. التطبيق التجريبي للتصور المقترح:

تطبيقه المقترح ضمن نطاق محدود في إحدى الإدارات التعليمية وفق برنامج زمني محدد ومعلوم.

د. تقييم ومتابعة التنفيذ:

تُعدّ عملية التقييم ومتابعة مراحل التنفيذ أهم الخطوات لضمان معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات.

هـ. التطبيق الكامل للتصور المقترح:

في ضوء ما تُسفر عنه عملية المتابعة والتقييم، ومع تزايد نجاح التطبيق الشامل يمكن تعميم التجربة تدريجيًا.

4-2-7- معوقات التصور المقترح

هناك معوقات وصعوبات محتملة قد تواجه تنفيذ التصور المقترح، وسبل التغلب عليها على الرغم مما قد يتوافر للتصور المقترح من متطلبات النجاح، إلا أنه قد يعترضه بعض المعوقات والصعوبات المحتملة، التي ينبغي التحسب لها والاستعداد لمواجهةها حال حدوثها، والأخذ بزمام المبادرة في التعامل معها، ومن هذه المعوقات والصعوبات محتملة لتنفيذ التصور المقترح تشمل الوضع الراهن

بالبلاد، وقلة الموارد، وضعف مستوى تأهيل العاملين في المجال الاستراتيجي والرقمي، ومقاومة التغيير.

4-2-8- آليات نجاح التصور المقترح

على الرغم مما سبق من معوقات متوقعة يمكن أن تكون حائلًا أمام وضع التصور المقترح موضع التنفيذ وتشغيله بالأداء المطلوب وسبل نجاحه في وزارة التربية والتعليم، ولأجل نجاح التصور والتغلب على أي معوقات محتملة، ولذا فإنه يمكن التغلب عليها من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات الآتية:

أ. تشكيل لجنة للتحويل الرقمي بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لدراسة الوضع القائم وعمل خطة تطويرية مشتركة.

ب. استقدام بعض الخبراء والمتخصصين والشركات المنتجة للتكنولوجيا لتقديم تصوراتهم التطويرية.

ج. عقد شراكات وتحالفات وبرتوكولات تعاون مع الوزارات المؤتمتة والجهات المتعاونة عربيًا وإقليميًا ودوليًا من أجل تقديم الدعم الفني والمادي والاستشارات، ومد جسور التواصل بشتى السبل للاستفادة منها في الجوانب المختلفة.

د. تنمية ونشر الوعي والثقافة الرقمية وسبل تمكينها لدى الوزارة، وتوضيح أهمية التحول الرقمي والتكنولوجيا في تطوير النظام التعليمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية، وذلك عبر وسائل الإعلام والنشرات الدورية والندوات والمؤتمرات وغيرها.

5- التوصيات والمقترحات

لضمان نجاح التصور المقترح وتحقيق النتائج المرجوة منه يوصي الباحثون وزارة التربية والتعليم

[8] <http://www.ahewar.org/debat/nr.asp>

[9] جبر، عادل صالح. (2015). الإدارة الإلكترونية وقايلتها في جودة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية (الجامعات الحكومية أنموذجاً)، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية.

[10] حضرمي، آمال. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة صنعاء.

[11] حمو، مريم. (2014). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر.

[12] حميد، لمى. (2019). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين النزاهة التنافسي والأداء الريادي (دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق)، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 14(46)، 168-180.

[13] خديجة، بوخرصة. (2015)، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة وهران 2، الجزائر.

[14] رسول، غنوة. (2017)، دراسة أثر أتمتة العمل الإداري في المؤسسات النسيجية السورية، (دراسة حالة: المؤسسة العامة للصناعات النسيجية)، مجلة جامعة البعث، 39(49)، 127-144.

[15] زعرب، فاطمة محمود. (2008). الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).

بتوفير الإمكانيات اللازمة والتدريب اللازم لتطبيق التصور المقترح مما يساعدها في تحقيق أهدافها المرجوة، كما يقترح الباحثون إجراء دراسات معمقة لمحاوير التصور والتي من شأنها المساعدة في وضع خارطة طريق تفصيلية للتنفيذ.

5- قائمة المراجع:

أولاً: المراجع في اللغة العربية:

[1] أبو عيد، رائد أحمد. (2011). أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.

[2] الأصبحي، أحمد محمد. (2022). التربية والتعليم تحديات ومستقبل النهوض العربي.

[3] ركات، زياد. (2010). الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 2(4).

[4] البنك الدولي (2010). الجمهورية اليمنية تقرير حول وضع التعليم التحديات والفرص، مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي واليمن.

[5] البنك الدولي، (2018). اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مجموعة البنك الدولي، المرصد الاقتصادي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

[6] بوعل، سفيان. (2019)، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة عبدالعزيز باديس.

[7] تيشوري، عبد الرحمن. (2010). الأتمتة الإدارية حل للكثير من المشاكل والروتين والبيروقراطية، وضياح الوقت والمال، مؤسسة الحوار المتمدن، محور: الإدارة والاقتصاد، العدد: (3128) سبتمبر.

- [16] الزومان، هدى محمد. (2010). *منظمتنا بحاجة إلى اليقظة الاستراتيجية*، جريدة العرب الاقتصادية الدولية (2010 يونيو 8)، مقالات الاقتصادية الإلكترونية، استرجعت بتاريخ 22 سبتمبر 2022م <https://www.aleqt.com>.
- [17] سعيد، عبد الغني. (2013). *تطوير أداء إدارة الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة القاهرة، مصر.
- [18] الصائغ، محمد جبار، والشمري، سرمد حمزة. (2017). *مبادئ المنظمة الفطنة وتأثيرها في اليقظة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(3)، 80-98.
- [19] الظفيري، دلال. (2021). *متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت (دراسة تحليلية)*، مجلة كلية التربية، (114)، 886 - 914.
- [20] عامر، ياسمين. (2018). *اليقظة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير)*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا.
- [21] عبد التواب، نجلاء. (2018). *خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف*، مجلة كلية التربية، (1)، 1-66.
- [22] علاء، جواد سليم. (2019). *الملتقى الدولي حول اليقظة الاستراتيجية والنكاه الاقتصادي: الرقمنة المتسارعة تهدد وجود المؤسسات (2019 نوفمبر 20)*، الجمعية الجزائرية لتكنولوجيات الاعلام، استرجعت بتاريخ 23 مارس 2022م <https://www.radioalgerie.dz/news/ar>
- [23] الغامدي، هند أحمد. (2022). *أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض*
- "تصور مقترح"، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، 1 (12)، 1-40.
- [25] محمود، علي عادل؛ ومسلم، حيدر محمد. (2018). *أتمتة التعليم والتحول إلى التعليم التقاعلي*، مجلة دراسات تربوية، 11(44)، 95-118.
- [26] المرسي، عمر. (2023). *اليقظة الإستراتيجية ودورها في العلاقة بين مستوى تطبيق الأتمتة الإدارية وجودة الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، قسم الادارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- [27] معجم المعاني الجامع. استرجعت في 20 مارس 2024 <https://www.almaany.com>.
- [28] المصري، مروان وليد. (2007). *تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- [29] نعساني، سماح أحمد. (2015). *استعدادات العاملين نحو أتمتة العمل الإداري*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- [30] وزارة التربية والتعليم (ديسمبر 2019)، *أتمتة الاختبارات الوزارية من الحلم إلى الحقيقة*، الإدارة العامة للإعلام التربوي والقناة التعليمية، اللجنة العليا للاختبارات 2019-2020، استرجعت 23 نوفمبر 2023 <https://www.facebook.com/YemenEducationMinistry>
- [31] وزارة التربية والتعليم. (2014). *التقرير الوطني للتعليم للجميع في الجمهورية اليمنية*، تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام

2015، مكتب اليونسكو الإقليمي، ومكتب التربية

العربي لدول الخليج.

[32] وزارة التربية والتعليم. (2014). التقرير الوطني

للتعليم للجميع، اللجنة الوطنية للتعليم للجميع في

الجمهورية اليمنية، الفريق الفني.

ثانياً: المراجع في اللغة الإنجليزية:

- [1] Aishwarya et al (2017) 'Institute Administration Automation and Student Database Management System' *International Journal of Advance Research Ideas and Innovations in Technology* ،3 (2) ،pp. 921 – 925.
- [2] -Biegert R. 'Ch. Ziegert (2019) 'Ausgewählte Kapitel der Automatisierung von Werkzeugmaschinen Taschenbuch; Maschinenbau Band 3/1 Arbeitsmaschinen
- [3] Michael Armstrong (2006) 'Performance Management Key Strategies and and Practical Guideline' ،3rd edition ،London and Philadelphia ،United Kingdom ،www.kogan-page.co.uk