
التخطيط الاستراتيجي للإدارات التعليمية بمدينة طرابلس

(دراسة ميدانية)

✽ د. ليبي أحمد الطبيب

ملخص الدراسة:

تناول البحث الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي كأسلوب دلفاي الذي يستخدم الرأي الجماعي في التخطيط واتخاذ القرار والذي يسمى حديثاً بالإحلال المثالي، وكذلك نظرية Z التي ظهرت على يد العالم أوتشي في اليابان والتي تعتبر أحدث نظرية في الإدارة، حيث أصبحت تعمم عالمياً، كذلك أسلوب بيرت والذي يعتبر من تكنولوجيا الإدارة ذلك أن الإدارة الحديثة أصبحت تخطط وتتخذ القرار عن طريق معادلات رياضية وإحصائية، وبالتالي فإن أسلوب بيرت يستخدم دراسة الوقت في التخطيط كالوقت المتفائل والمتشائم والوقت الأمثل، هذا فضلاً عن الاستراتيجية الحديثة في التخطيط التي تبنى على التخطيط بدلاً من الارتجال والميزانية المبرمجة بدلاً من التقليدية، واستخدام بحوث العمليات في التخطيط واستخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، حيث أسفرت الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مدينة طرابلس على الإدارات التعليمية والتي هدفت إلى التعرف على مدى وجود تخطيط استراتيجي وأيضاً التعرف على المشاكل المترتبة على فقدان التخطيط الاستراتيجي وعلى الحلول لهذه المشاكل وكذلك النتائج المترتبة على ذلك والتي تم فيها استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من (80) عضواً من إدارات تعليم مدينة طرابلس والتي أسفرت عن نتائج يجب الاستفادة منها في تصحيح أوضاع التخطيط، حيث اتضح عدم وجود تقنيات حديثة يستند عليها التخطيط، ونقص المدربين والمخططين في التخطيط، كذلك عدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.

✽ عضو هيئة تدريس كلية الآداب جامعة طرابلس

هذا فضلاً عن عدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، كذلك نقص الأجهزة الحديثة كالحاسب الآلي والفاكس والإنترنت ونقص المدربين على هذه الأجهزة، وأيضاً أسفرت الدراسة عن قلة وجود الدورات التدريبية للعاملين في الإدارة وعدم توفر القدرات العلمية والقدرات الفنية التي تحتاجها الإدارة، فضلاً عن عدم التزام الموظفين بمواعيد العمل، وما يترتب عليه من كثرة الغياب، وأيضاً قلة الموارد المالية وتأخير المرتبات.

المقدمة:

يعتبر التخطيط الأسلوب العلمي الذي يعايش الواقع، ويصنع صورة المستقبل بل يتجاوز ذلك إلى أن يجعل هذه الصورة موضع التنفيذ مستخدماً بذلك الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة أغراض التنمية وتحقيق أهدافها، فهو الجهد الذي يبذل لمواجهة المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر.

والتخطيط أياً كان نوعه إنما ينطلق من الدراسات الحديثة، أو ما يسميها البعض بالدراسات المستقبلية، أو كما يسميها برجييه بالتحسب أو علوم المستقبل [عبد الدائم، 1984، ص40]، والتي تهتم بالمستقبل وتعمل على حل مشكلاته والتنبؤ بالقوى المؤثرة فيه، والحوادث التي يمكن أن تحصل فيه، والعمل على توجيه حركة المستقبل لخدمة أغراض الفرد والمجتمع، ذلك ما نسميه بالهندسة أو التكنولوجيا الاجتماعية، التي تكشف عن مشكلات المستقبل وتتنبأ بالحلول الممكنة لهذه المشكلات والتحديات التي تواجهه.

ومن أساليب الهندسة الاجتماعية التي تستخدم في التخطيط التربوي أسلوب التنبؤ الاستقائي، الذي يعتمد على فكرة أن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر، أي أن اتجاهات المستقبل يمكن تحديدها في ضوء اتجاهات الماضي، غير أن هذه الطريقة تواجه بكثير من المشكلات والمخاطر، بسبب التغيرات الكثيرة التي تحدث في المستقبل نتيجة لتأثير عوامل التغير التكنولوجي السريع، يؤكد ذلك تجربة التخطيط في الستينيات والسبعينيات من القرن المنصرم خاصة في الدول النامية حيث اتضح أن النمو التعليمي والاقتصادي والسكاني لم يكن بالصورة المتنبأ بها. [فهمي، 1990، ص120]

من أجل ذلك أصبح من الضروري البحث عن تقنيات جديدة، أو تطوير التقنيات

القائمة حالياً لتكون أقرب إلى الصدق، خصوصاً وأن المحاولات التخطيطية في مجال التربية واجهت كثيراً من المشكلات، مما استدعى أن يتحرك التخطيط في الجانب الكمي والكيفي، أي أن يكون العمل التنبؤي في صورة استراتيجيات ذات مدى زمني طويل، وأن تتسم بدرجة كبيرة من السعة والثبات، وتعطي العمل التخطيطي درجة أكبر من المرونة أو التحرك في بدائل، بما يزيد من قدرة التخطيط على التكيف وفقاً للمتغيرات السريعة أو الطارئة، والتي لا يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو ما يعرف الآن بالتخطيط الاستراتيجي“ [عبد الدائم، 1984، ص49].

وقد ظهرت أخيراً أساليب كثيرة للتنبؤ الاستراتيجي مثل أسلوب السيناريوهات أو ما يسمى أسلوب الحوار المحسوب، حيث تتلخص هذه في بناء عدة سيناريوهات يمثل كل واحد منها متغيراً محتمل الحدوث في المستقبل، وتحدد القضايا المشكلات التي يمكن أو يحتمل أن تظهر نتيجة لهذه المتغيرات، والتي على أساسها تبني صورة المستقبل بصورة كلية، أو تكون هناك صور بديلة عن سيادة أو ظهور أي متغير من هذه المتغيرات.

وإلى جانب ذلك فقد ظهر أسلوب المحاكاة الذي يقوم على وضع نموذج افتراضي للمستقبل، ووضع استراتيجية الأحداث في المستقبل، حيث يتم إعداده في ضوء دراسة الواقع ودراسة احتمالات التفسير المستقبلي استناداً إلى التغيرات التي يكون لها تأثيرها في هذا المستقبل.

وأصبح التخطيط الاستراتيجي يبنى على عقلنة الإدارة التي تستخدم الأساليب الرياضية والإحصائية والتقنيات الحديثة، وهو ما يسمى تكنولوجيا الإدارة المتمثل في تحليل النظم، وأسلوب دلفاي، وأسلوب بيرت، والبرمجة الخطية، وغيرها من الأساليب التي نحاول أن نتناولها خلال هذه الدراسة المزمع إجراؤها على الإدارات والمؤسسات التعليمية في ليبيا.

مشكلة الدراسة:

تتطلب استراتيجية التخطيط التربوي من المبادئ والأسس الإدارية للتخطيط والتي أصبحت تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتكنولوجيا التخطيط والإدارة، بما يساير ركب الحضارة ويتطلع إلى المزيد من الجديد في الاستراتيجيات والتكنولوجيا، حيث أثبتت الدراسات أن العلوم البحثية والتكنولوجيا المعاصرة تفاجئ العالم بمكتشفات جديدة وتقنيات حديثة، في حين أن التربية والعلوم الاجتماعية لم تكن بنفس الصورة أو الدرجة،

حيث أدركت الدول المتقدمة هذه الحقيقة، وعملت بما يسميه جستون برجييه بالتحسب أي حساب المستقبل بإيجابياته وسلبياته وكيفية التعامل مع هذه وتلك، حيث ظهرت في فرنسا لجنة سميت لجنة التحسين التي تعمل حساباً للمستقبل تمشياً مع استراتيجيات التخطيط للمستقبل، بما يساير العصر عصر السرعة والجديد ولذلك شعرت الدول المتقدمة أن النهوض لابد أن يكون علمياً، وأن التخطيط للتعليم وإدخال تكنولوجيا عصرية واستراتيجية حديثة هما أساس تقدم الشعوب، وبدونها لا يمكن لأي بلد أن ينهض وخير مثال على ذلك هو ظهور كتاب أمة في خطر في الولايات المتحدة 1980م والذي شكل على أثر ظهوره الرئيس ريغن لجنة على مستوى عال لدراسة وضع التعليم في أمريكا كذلك ما أشار إليه وزير التربية في بريطانيا من سوء التخطيط التربوي وإهمال التربية حيث يقول «ليس نقص الأموال الذي يحد من التقدم لبريطانيا، وإنما الذي نعاني منه هو التربية الناقصة التي يتلقاها 90 ٪ من أبنائنا [الطيب، 2002، 46]، ويستمر قائلاً ينبغي أن يداخل التجارة والصناعة إيمان عميق بالتربية، وإرادة عنيدة من أجل تحسين التكوين المهني، وليس لنا أمل غير هذا إذا أردنا أن نحفظ بمكاننا في العالم،” ويضيف الفيلسوف الإنجليزي برتراند راسل“ أن العلم يتقدم بخطى العملاقة وهو في كل يوم يصوغ مصير الإنسان أكثر فأكثر ونحن نفكر ونعمل وكأن شيئاً لم يحدث لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يستند ويتعامل مع التقنيات الحديثة والمعاصرة ويستخدم الأساليب العلمية والتكنولوجية لبناء استراتيجية عصرية، والتي يمكن أن نستعرض جوانبها خلال صفحات هذا البحث ذلك أن الاستراتيجية تنطلق من تخطيط تربوي سليم، إذ أثبتت الدراسات ضرورة مجازاة التربية للتقدم العلمي السريع، بل يجب أن تحدث انقلابات تربوية كما يقول جون ديوي ” يجب أن يسعف الانقلابات الاقتصادية والاجتماعية انقلاب تربوي شامل“ [عبد الدائم، 1999، 19].

كما يؤكد أوغست كونت هذا المعنى الذي يجب أن يتحلى بالعلم والمعرفة، ويوفر الإمكانيات ويحسب حساب المستقبل حيث يقول ”المعرفة فالمقدرة فالتنبؤ“.. وقد أثبتت ضرورة ذلك أبحاث فيشر وبيتي وكلارك، كما أن الحاجة أصبحت ملحة لخلق تخطيط استراتيجي في ظل الثورة الحديثة، والتي أطلق عليها برمنهام اسم الثورة الإدارية في كتاب وضعه بهذا الاسم، ويضيف السيد كرو مدير الإدارة في وزارة التعليم بفرنسا، وصاحب الكتاب الشهير التفجر المدرسي، متحدثاً عن الحاجة إلى تخطيط لخلق

إداريين على مستوى عال لسد النقص فيقول "هل تعلمون أن العدد الأكبر من الأماكن الشاغرة ليس في أساتذة الرياضيات والفيزياء ولكن في المفتشين والإداريين.

كما يضيف لويس إرمان "أن الإبداع طبعي لدى الإنسان ولكن الذي يحتاج إلى جهد إرادي هو التنظيم [الطبيب، 1999، 93] كذلك برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي وقيمه في السيطرة على المستقبل، من خلال مشكلات عدم التوازن التي تعاني منها التربية، بل اعتبر التخطيط الوسيلة الناجحة لسيطرة الإنسان على المستقبل، وتحكمه فيه، حيث اتضح للباحثين أنه الوسيلة أو الأداة العملية والعلمية والجديرة بإنسان العصر، وأكدت ذلك حوادث الحروب الكبرى، حيث استبان للكثيرين أن التخطيط كما هو مهم وله دوره في أيام الحروب، فله دوره أيضاً في أيام السلم حيث أظهر نتائج مخيفة، ففي بريطانيا على سبيل المثال فقد تم تغيير النظام التعليمي تغييراً جذرياً أيام الحرب العالمية الثانية نفسها ولم تنتظر بريطانيا انتهاء الحرب للقيام بإصلاحه، بل تم الإصلاح وقت الحرب، بل في قلب المعركة، حيث أصدر مجلس العموم البريطانيين قانون بتلر الذي كاد أن يطيح بحكومة تشرشل، مما يدل على الرغبة المتزايدة لدى إنسان العصر الحديث في ضرورة القبض على زمام الأمور والحوادث الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح أمراً هاماً لكافة الدول خصوصاً النامية منها، لتساير التطورات الحديثة [عبد الدائم، 1984، 220].

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في عدم التخطيط الاستراتيجي السليم في الإدارات والمؤسسات الليبية بمدينة طرابلس، وبالتالي فإن الدراسة تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى وجود تخطيط استراتيجي في الإدارات التعليمية بمدينة طرابلس؟
2. ما أسباب عدم مسايرتنا للدول المتقدمة في الإدارة التربوية والتخطيط؟
3. ما الآثار المترتبة على ضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية بمدينة طرابلس؟
4. ما هي الحلول الممكنة لمشكلات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية بمدينة طرابلس؟
5. ما هي النتائج التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً؟

أهمية الدراسة:

تظل هذه الدراسة مهمة للأسباب التالية:

1. أنها تتناول أهم جانب في الإدارة وهو جانب التخطيط الاستراتيجي.
2. أنها تعتبر من الدراسات النادرة في جانب الإدارة على حد علم الباحثة.
3. أنها تحاول معرفة أسباب عدم وجود تخطيط استراتيجي سليم في الإدارات التعليمية.
4. أنها تحاول التوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مدى وجود تخطيط استراتيجي في الإدارات التعليمية بمدينة طرابلس.
2. التعرف على الأسباب التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية.
3. التعرف على المشاكل المترتبة على فقدان التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية.
4. التعرف على الحلول الممكنة لمشكلات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية.
5. التعرف على النتائج التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة في الآتي:

- حدود علمية: تتناول التخطيط الاستراتيجي للإدارات التعليمية بمدينة طرابلس
- حدود مكانية: تم إجراء الدراسة في مدينة طرابلس.
- حدود زمنية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2014 - 2015

عينة الدراسة:

الجمهور الذي أخذت منه عينة الدراسة هو مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام حيث كان حجم العينة 80 عضواً بالإدارات والمؤسسات الليبية، وتعتبر هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

بناء المقياس:

المقياس الذي استخدمته الباحثة هو الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات قامت بتصنيفه إلى جوانب يتناول كل جانب مجاًلاً من مجالات الدراسة وكان المقياس نعم، لا.

ثبات المقياس:

ولإيجاد ثبات المقياس استخدمت الباحثة قانون برسون

$$r = \frac{n \text{ مع س ص} - \text{مع س} \times \text{مع ص}}{[n \text{ مع (س)}^2 - \text{مع (س)}^2][n \text{ مع (ص)}^2 - \text{مع (ص)}^2]}$$

حيث حصلت على ثبات قدره 70 ٪ قامت بتعديله بمعادلة رولون

حيث حصلت على ثبات قدره = 0.08

صدق المقياس:

استخرجت الباحثة الصدق من ثبات المقياس الذي يساوي

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق} = 0.80 = 0.90$$

الأسلوب الإحصائي:

الأسلوب الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو اختبار (ت) حسب

القانون:

$$t = \frac{\frac{\text{ب} - 1}{2} \sqrt{\frac{\text{ص} \times \text{خ}}{\text{ن}}}}{\text{ب}}$$

مستخدمة في ذلك دلالة 0.01، 0.05

أساليب التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الأسلوب العلمي الذي يعايش الواقع، ويصنع صورة المستقبل بل يتجاوز ذلك إلى أن يجعل هذه الصورة موضع التنفيذ مستخدماً بذلك الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة أغراض التنمية وتحقيق أهدافها، فهو الجهد الذي يبذل لمواجهة المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر.

والتخطيط أياً كان نوعه إنما ينطلق من الدراسات الحديثة أو ما يسميها البعض بالدراسات المستقبلية، أو كما يسميها برجييه بالتحسب أو علوم المستقبل، والتي تهتم بالمستقبل وتعمل على حل مشكلاته والتنبؤ بالقوى المؤثرة فيه، والحوادث التي يمكن أن تحصل فيه، والعمل على توجيه حركة المستقبل لخدمة أغراض الفرد والمجتمع، ذلك ما

نسميه بالهندسة أو التكنولوجيا الاجتماعية، التي تكشف عن مشكلات المستقبل وتتنبأ بالحلول الممكنة لهذه المشكلات والتحديات التي تواجهه.

هناك عدة أساليب منها:

أولاً - أسلوب دلفاي:

وهو أكثر الأساليب استخداماً حيث يجسد الواقع ويضع صورة المستقبل موضع التنفيذ مستخدماً الإمكانات المادية والبشرية، فهو ينطلق من الدراسات الحديثة ويهتم بالمستقبل، ويعمل على حل المشكلات التي تواجه الأفراد، ويعمل على توجيه حركة المستقبل لخدمة أغراض الفرد والمجتمع، حيث إن اتجاهات المستقبل يمكن تحديدها في ضوء إمكانات الماضي، غير أن هذه الطريقة تواجه الكثير من المشكلات والمخاطر بسبب التغيرات الكثيرة التي تحدث في المستقبل نتيجة تأثير عوامل التغير التكنولوجي السريع، بل أصبح من الضروري البحث عن تقنيات جديدة وتطوير تقنيات أخرى، حيث إن العمل التنبؤي في صورة استراتيجيات ذات مدى زمني طويل يعطي للعمل التخطيطي درجة كبيرة من المرونة، وقد ظهرت أساليب كثيرة للتنبؤ الاستراتيجي مثل أسلوب السيناريوهات، وهو ما يسمى بأسلوب الحوار المحسوب، ويعد لبناء عدة سيناريوهات يمثل كل واحد منها متغيراً محتمل الحدوث في المستقبل، وقد ظهر أسلوب المحاكاة الذي يقوم على وضع نموذج افتراضي للمستقبل من أجل دراسة الواقع ودراسة احتمالات التغير المستقبلي، ويعتبر أسلوب دلفاي في التخطيط الاستراتيجي وهو ما يعرف بالتنبؤ للمستقبل الأكثر شيوعاً خصوصاً في الدراسات التربوية والنفسية أو كما يسميه جستون بريجه بالتحسب أو علم المستقبل، حيث ينتهي هذا الأسلوب في التنبؤ المستقبلي إلى تصورات عدد من الخبراء في مجال التخصص للتغيرات التي قد تحدث في المستقبل من واقع خبراتهم وتصوراتهم، حيث تجمع هذه التصورات ويتم تصنيفها ثم ترسل للخبراء من جديد، ويتم عرضها عليهم وإبداء الرأي بشأن النتائج وبشأن رأي كل واحد منهم [فهمي، 1990، ص124]. كما يطلب من كل الخبراء إبداء الرأي من جديد بعد معرفته للنتائج وآراء الآخرين، وتعاد مرة أخرى حتى يتم التوصل إلى مجموعة من التصورات يتفق عليها جميع الخبراء لتكون الصورة الحقيقية أقرب إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يشبه عمل اللجان التي تضم مجموعة كبيرة من الخبراء والمختصين الذين يسند إليهم موضوع من المواضيع، أو يطلب منهم وضع تصور مستقبلي لمؤسسة أو مجتمع، وعادة ما يصادف الكثير من الصعوبات والعقبات مما

يجعل الآراء والتصورات التي يتوصل إليها بها كثير من الأخطاء والتحيز، حيث إن عمل اللجان لا يؤدي إلى إجماع في الرأي أو الاتفاق عليه بل يؤدي إلى الاختلاف في الرأي أو التحدث خارج الموضوع المدرج للنقاش، أو عدم استيعاب بعض الآراء من بعض الأفراد أو تأثير بعض الأعضاء نظراً لمكانتهم الاجتماعية والسياسية مما يجعل عمل اللجان يحمل المؤسسة تكاليف لا تستطيع أن تتحملها، وذلك فإن أسلوب دلفاي يجعل المؤسسة أو المنشأة تتفادى هذه الأخطاء التي تقع فيها اللجان [النوري، 1998، ص114]، ويعطي للخبراء حرية التعبير عن آرائهم دون تأثر بآراء الخبراء الآخرين، فكل عضو يعبر عن رأيه بكل صدق وصراحة دون تأثر بالرأي الآخر، وبذلك يرجع أسلوب دلفاي في التنبؤ بالمستقبل إلى أساطير اليونان القديمة أي إلى معبد يسمى معبد دلفاي "أما حديثاً فإن استخدام أسلوب دلفاي يرجع إلى عام 1950 حيث استخدمته مؤسسة راند لحل بعض مشكلاتها قبل أن يعرف بهذا الاسم، حيث قامت هذه المؤسسة بجمع آراء مجموعة من الخبراء لمعرفة أنسب الطرق لحل مشكلاتها التي لم تتمكن من حلها عن طريق البحث العلمي التجريبي". وهو كأسلوب حديث يتفادى الأخطاء التي تقع على المؤسسة ويعزل عامل التحيز والمجاملات، ويتيح للخبراء إظهار مواهبهم وقدراتهم الابتكارية، ويعطي لهم الثقة بأنفسهم في أداء أعمالهم، ويتيح لهم أيضاً التعبير عن آرائهم بكل صراحة، ويحقق لهم أهدافهم ويشبع لهم حاجاتهم الأساسية، ويقوم بمساعدة المنظمات والمؤسسات في تحديد مواردها، وذلك في أقرب وقت وبأقل التكاليف، ويساعد الخبراء على اتخاذ قراراتهم وإبداء آرائهم بكل صراحة وكان أول استخدام لأسلوب دلفاي قد تم عام 1953 عندما استخدمه العالم هيملر ودالكي في بحث لحساب البحرية الأمريكية للتعرف على آراء بعض الخبراء في قضايا تتعلق بخطة الدفاع النووي" [زاهر، 1998، ص83]. وهذا الأسلوب هو أسلوب إحصائي يقوم على استخدام مناهج الإحصاء في تحليل النتائج، ويعطي للنتائج أكبر قدر من الموضوعية، ويقوم بوضع الاستراتيجية لتسيير الأحداث في المستقبل، ووضع الاحتمالات الممكنة لتسيير الأمور، ويخطط البرامج والعمليات لإنجاز الأعمال للوصول إلى اتفاق بين آراء الخبراء في أقصر وقت، ويعمل في العلوم التطبيقية والعلوم التربوية، ويمكن تعريف أسلوب دلفاي "بأنه مناهج حدسي يقوم على مشاركة مجموعة من الخبراء للتنبؤ بالمستقبل، ويستخدم أساساً لتحديد الأحداث المتوقعة عملية كانت أو تكنولوجية أو اجتماعية من خلال تخمينات ذكية لخبراء لهم اتصال بمجال الدراسة المراد الوصول

إلى تنبؤات عنها"، وبدأ استخدامه كأسلوب للتنبؤ في المجالات التكنولوجية والاقتصادية [زاهر، 1998، ص] وظهرت الكثير من البحوث التربوية مستخدمة هذا الأسلوب وبواسطتها يمكن لأجهزة البحث والتخطيط من التغلب على الصعوبات التي تواجهها اللجان والاجتماعات لأنه يعطي للخبراء الحق في التعبير عن آرائهم بكل صراحة، كما أنه يعزل عامل التحيز والمجاملات عند إبداء الرأي، ويعتبر من أفضل الأساليب في اتخاذ القرارات المستخدمة للتنبؤ في مجال العلوم الغير دقيقة، كما أنه أكثر فاعلية في الحصول على التصورات واتجاهات آراء الخبراء التي ينتظر أن تحدث في المستقبل، ويعرض هذه التصورات والاتجاهات في أقرب وقت وبأقل التكاليف.

مميزات أسلوب دلفاي:

«أسلوب دلفاي كأسلوب لدراسة المستقبل والتنبؤ به من أهم الأساليب المستخدمة» والذي يوفر الوقت والجهد ويمتاز بعدة مميزات منها: [عبد الدائم، 1988، ص215]

1. الوصول إلى اتفاق بين آراء أكبر مجموعة من الخبراء في أقصر وقت ممكن.
2. قلة تكاليف هذا الأسلوب مقارنة بالطرق والأساليب الأخرى المستعملة.
3. عزل عامل التحيزات والمجاملات في إبداء الرأي.
4. سهولة تصنيف الآراء وترتيبها بما يساعد على الوصول إلى قرارات أدق وبطريقة أسرع.

أنواع الاستبيانات المستخدمة في أسلوب دلفاي:

يستخدم في أسلوب دلفاي نوعان من الاستبيانات وهما:

أ - استبيانات مفتوحة: وتقوم بطرح السؤال أو مجموعة من أسئلة على مجموعة من الخبراء المختارين لهذا الغرض وتترك لهم حرية الإجابة والتعبير عن آرائهم وتصوراتهم وتشتمل هذه الاستبيانات على نوعين:

1. استبيانات استقرائية: حيث يطرح السؤال حول موضوع معين على الخبراء ويطلب من كل خبير وضع تصور أو يدلي برأيه حول الموضوع المطروح عليه وغالباً ما يقدم الاستبيان بطريقة مكتوبة أو يعرض بصورة شفوية وتسجل الإجابات على شرائط بطريقة مكتوبة.

2. استبيانات استنتاجية: في هذا النوع يعطي الخبراء المعلومات الكافية عن الموضوع المراد أخذ الرأي فيه، ويوفر للخبراء المعرفة بآخر التطورات ويقدم لهم الأسئلة المطلوب الإجابة عنها ويعطي كل خبير رأيه بصراحة:

ب - استبيانات مقفلة: وتعد هذه الاستبيانات بعد تحليل الاستبيانات المفتوحة حيث تستخدم في الدورات الثانية والثالثة وذلك بتحليل الاستبيانات المفتوحة وصياغتها في عبارات مقفلة نعم أو لا أو موافق أو غير موافق ثم يطلب من كل خبير الإجابة عليها.

نقد أسلوب دلفاي:

رغم الأهمية والمكانة التي يحظى بها أسلوب دلفاي كمنهج للبحث والوصول إلى قرارات سليمة وعلمية إلا أنه وجهت إليه عدة انتقادات منها: [عبد الدائم، 1988، ص219]

1. تحيز بعض الخبراء وعدم موضوعيتهم لأسباب نفسية أو إيديولوجية.
2. عدم إدراك بعض الخبراء لكثير من الجوانب المختلفة حول القضايا المطلوب منهم إبداء الرأي فيها.
3. عدم اهتمام الخبراء وصعوبة استمرارهم بنفس الجدية والفعالية والحماس في الإجابة عن الاستبيانات المطروحة.
4. عدم ثبات المفاهيم لدى الخبراء والمختصين مما يؤدي إلى نتائج غير سليمة وأحياناً تكون خاطئة.
5. صعوبة التنبؤ بالتغيرات الحادثة خصوصاً في العلوم الاجتماعية.

ثانياً - أسلوب بيرت:

يعتبر أسلوب بيرت من الأساليب الحديثة في التخطيط للمستقبل، وهو عملية عقلانية في الإدارة خصوصاً في اتخاذ القرارات التربوية، وهو أول نظام شبكي بدأ استخدامه عام 1958 عن طريق مكتب المشروعات الخاصة بالبحرية الأمريكية، ويقوم هذا الأسلوب بإتمام المشروعات وإعطاء النتائج والمعلومات في الوقت المحدد وطريقة بيرت تعني تقويم ومراجعة المشروعات، وتستخدم كأسلوب في التفكير المنظم لتخطيط المواقف العملية، وهي تقوم بمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات، وهي دراسة علمية وعقلانية، وتسعى لعقلنة الإدارة واتخاذ القرار السليم والرشيد [الطيب، 2002، ص175]، وتعتبر من التقنيات الحديثة في التخطيط التربوي واتخاذ القرارات الإدارية، وهي طريقة مهمة للتخطيط المنظم، ولحساب المستقبل، فهي تمثل الخطة البديلة لتنفيذ مهمة معينة، وتقوم بتحديد معيار الزمن الذي يقوم بتنفيذ المهمة، وتحديد المواد البشرية والمادية اللازمة لها، وهي تسمى بطريقة الدرب الحرج، فهي تجنب الإداري الوقوع في الأخطاء التي سيواجهها، وتقوم بتحديد خطوات المشروع وارتباط الخطوات بالخطوة السابقة واللاحقة

[المعزوي، 1980، ص] وأيضاً ارتباط الخطوات التي تنفذ في وقت محدد بما يوفر له الوقت الكافي، وهذه الطريقة أول من أظهرت وطبقت في الشؤون الحربية ثم الصناعية والاقتصادية، وميادين الإدارة، ثم ميادين التربية، فهي أول ما ظهرت عندما قام سلاح البحرية في الجيش الأمريكي بمشروعه الشهير القاضي بإنشاء غواصات بحرية مجهزة بصواريخ من نوع بولاريس“ [حجي، 1993، ص34]، وقد نجحت طريقة بيرت حيث استطاع سلاح البحرية الأمريكي أن ينفذ مشروع الصواريخ قبل عامين من الوقت المحدد، وكسب كثير من المال والوقت والجهد، واستخدمت أيضاً في النزول على سطح القمر، وفي صنع الصواريخ، وتقوم بتفادي الأخطاء، وتتخذ القرارات بصورة لا مركزية، وتراعي عنصر الوقت في اتخاذ القرار، وهي من التقنيات الحديثة للإدارة، وهي أسلوب لمعرفة الوقت المحدد للعملية الإدارية“ وفي الستينيات ظهرت طرق وتقنيات أخرى خاصة طريقة المسار الحرج التي وضعها عام 1957 اثنان من المهندسين هما مورجان ووكرجيمس كلي كنتيجة مباشرة لعلهما مع مؤسسة Dupont وقد مكنت هذه التقنية الشركة من ربح أكثر من مليون جنيه نتيجة زيادة إنتاجها من الكيماويات دون أية تكاليف“، وسرعان ما بدأ استخدام الأسلوبين معاً ”CPM, PFRT“ عن طريق شركة فورد للسيارات، ومن الواضح أن بيرت تساعد على زيادة كفاءة الإدارة وبخاصة في عمليتي التخطيط والرقابة من حيث تقدير احتياجات المشروع من الموارد المختلفة، كما أن الحكومة الفيدرالية الأمريكية وكبرى الشركات والمؤسسات تشترط على المقاولين أن يرفقوا العطاءات المقدمة منهم لتنفيذ المشروعات العملاقة وتعتبر شبكة بيرت كمستند أساسي في تنفيذ القرارات وإتمام المشروعات في الوقت المحدد، وبدأ بعدها تطبيق بيرت في التربية بما يؤدي إلى كسب الوقت وتوفير الموارد المادية والبشرية، وبالتالي تمثل عقلنة القرارات الإدارية والتربوية، وتعتبر التربية أكبر صناعة عصرية، فهي تحتاج إلى إدارة حديثة تستفيد من التقنيات العصرية والطرائق الحديثة، ومن هذه الطرائق ما نسميه بطرائق التحليل الإجرائي وطريقة بيرت أيضاً تقدم عوناً كبيراً للإدارة في العديد من المشروعات مما يساعدها على توفير المال والوقت والجهد، ويجعلها مدركة للاحتمالات المستقبلية، حيث تشمل العديد من الطرق التي تتصف بصفات منها: [النوري، 1998، ص114]

1. طريقة بيرت من طرق الإدارة هدفها تحديد وتنظيم ما ينبغي أن يقوم به المدربون لبلوغ أهداف معينة في زمن معين.

2. طريقة تساعد على اتخاذ القرارات غير أنها لا تتخذ القرارات.

3. طريقة تقدم معلومات إحصائية عن مقدار الشك وعدم اليقين.

4. طريقة هدفها جلب انتباه الإدارة إلى:

أ - المشكلات الكامنة الخفية التي تتطلب قرارات أو حلولاً.

ب - أساليب العمل التي يمكن أن تسير حسب الفترات الزمنية المحددة.

فهناك مجالات تربوية كثيرة تستخدم فيها طريقة بيرت منها مجال وضع الخطط التربوية، وتحديد مراحلها، وهناك أيضاً مجال آخر يرتبط بالخطة التربوية، الذي تستخدم فيه هذه الطريقة، وهو مجال المشروعات أو البرنامج الذي يقوم بتحديد أساليب تنفيذها، وكذلك تستخدم طريقة بيرت في مجال تخطيط الأبنية المدرسية ومجال تنفيذ خطة الأبنية المدرسية، وهذان المجالان من أصح المجالات التي تستخدم فيها طريقة بيرت، ويمكن تطبيقها في مجال الأبنية المدرسية كما حدث في لبنان 1971 [الطيب، 2002، ص177]، ولها تطبيقات كثيرة منها في مجال وضع المناهج التربوية وإعداد الكتب المدرسية، وكذلك وضع الميزانية التربوية، ومع ذلك فهي تصلح لأي خطة تربوية ولأي مشروع تربوي، فهي أداة فعالة للإدارة ولجميع الإدارات والمؤسسات، وهي تزيد من فعالية الإدارة وتحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبأقل التكاليف، كما نعلم أن الوقت له دور كبير في حياتنا وفي جميع الإدارات والمؤسسات، وأن طريقة بيرت يتحكم فيها عامل الوقت الذي يعتبر السبب الرئيس في توفير الموارد، وبالتالي فإن طريقة بيرت تمكن المدير من تقدير الزمن اللازم لكل عملية من العمليات الإدارية ولديها ثلاث تقديرات للزمن منها:

1. تقدير متفائل: يمثل الحد الأدنى من الزمن اللازم لإجراء العملية.

2. تقدير أكثر احتمالاً: يمثل الزمن الذي يبدو أصدق من سواء أي الزمن الذي يمكن أن نختاره.

3. تقدير متشائم: يمثل الزمن الأقصى الذي يمكن أن تتم خلاله العملية أي أقصى زمن.

واستخدم أسلوب بيرت في ميدان الإدارة التعليمية، يعتبر من التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات، ويستخدم الآن في الولايات المتحدة الأمريكية على المستوى الفيدرالي، وذلك على مستوى الولايات والأقاليم في أي مشروع أو برنامج تعليمي، وانتقل استخدامه

في الإدارة التعليمية والمدرسية إلى دول أخرى عديدة. [عبد الدائم، 1988، ص220]

ثالثاً - أسلوب البرمجة الخطية:

يعتبر من الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي ويساعد على اتخاذ القرار بصورة دقيقة جداً، ويساعد أيضاً في اتخاذ القرارات التربوية، «فهو يعد من الأساليب الكمية التي تصمم وتستخدم بغرض مساعدة المنظمة في تخصيص مواردها المحدودة». ويتميز هذا الأسلوب كأسلوب رياضي بقدرته على تكييف عدد من الحلول والبدائل، لإيجاد الحل الأمثل من بين مجموعة هذه الحلول، وذلك لتحقيق أكبر عائد وبأقل التكاليف والبرمجة الخطية هي طريقة لإيجاد أحسن استخدام للموارد المتاحة وترجع بداية استخدام أسلوب البرمجة الخطية في التخطيط إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث تكمن كفاءة القرار في تحقيق أكبر فائدة للموارد بأقل تكلفة ممكنة، والبرمجة عبارة عن استخدام طرق رياضية [حجي، 1993، ص114]، وذلك للحصول على أفضل الحلول للمشكلة التي تعترض الموارد المحدودة، وقد اتجه علماء الإدارة التربوية إلى محاولة الاستفادة من هذا الأسلوب والاستفادة من البرامج الرياضية لإدخالها في مجال التربية لتحقيق أهدافها والأهداف التي تسعى إليها "حيث كان أول تطبيق للبرمجة الخطية كان على هيئة تشكيل نموذج يتعلق بالتوسع الاقتصادي". والبرمجة هي إحدى الأساليب ذات الاستخدام الواسع بالنسبة للمشاكل ذات البدائل العديدة، وهي تقوم بعملية التخصيص والتقييم في نفس الوقت، حيث إن عملية التقييم تتيح البرمجة وتمد متخذ القرار بقدر كبير من المعلومات ما كان ليحصل عليها بطريقة أخرى، ويتطلب أسلوب البرمجة الخطية عند تطبيقه وجود هدف يعبر عنه على شكل دالة رياضية، وكذلك يتطلب تخفيض التكاليف المباشرة للعمل، وتساعد في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المحدودة، والبرمجة هي "ترجمة الأهداف إلى سلسلة من النشاطات ذات العلاقات المتداخلة، بمعنى أن الاستراتيجيات والوظائف المرتبطة هي التي تسهم في تحقيق الأهداف، وتقوم بتحديد البرنامج، أي أنه لا يمكن وجود برنامج دون أهداف، ويستخدم هذا الأسلوب في ميدان الإدارة التعليمية حيث يعتبر أفضل أسلوب للإدارة في التخطيط التربوي، فهو يلعب دوراً كبيراً في حل الكثير من المشاكل في مجالات المشتريات وجدولة الإنتاج وغيرها، وقد زاد التوسع في تطبيقاتها من خلال التطور الهائل الذي حدث في العقدين الأخيرين، وذلك في مجال استخدام الحاسبات الإلكترونية.

رابعاً - نظرية المباريات:

تهتم باستراتيجية التخطيط في اختيار متخذ القرار، وتقوم بعرض عدة بدائل مطروحة، حيث يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأفضل والأمثل «ويعتبر أسلوب المباريات في اتخاذ القرارات الإدارية صورة مشتقة من صور أسلوب التماثل أو التناظر». حيث تتعامل هذه النظرية مع مباراة للمنافسة بين طرفين أو أكثر في اتخاذ القرار، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة والحيوية في ظل المنافسة بين الأطراف، وقد استخدمت هذه النظرية في وضع استراتيجيات الحرب العالمية، وأيضاً في المفاوضات بين العمال وأصحاب رؤوس الأموال، وتعتبر هذه الاستراتيجية القاعدة الأساسية في التخطيط الاستراتيجي، وتتعامل مع النظرية كأسلوب علمي متجانس، وتشير لمتخذ القرار أن يتخذ جميع الإجراءات والقرارات بصورة علمية، «وتعود نظرية المباريات إلى عام 1944 عندما تم عرضها في كتاب بواسطة جون فون نيومان وأوسكار تحت اسم نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي» [عبدالحكيم، 1986، ص16]. ويعتبر هذا الأسلوب في مجال الإدارة أسلوباً فريداً ومفيداً للمشاكل التي تعلق بين المنافسين والمنافسة، حيث يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات إذ إن الهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو تحقيق أكبر عائد وأدنى خسارة، وهي تهئية لمستخدمها الحل الأمثل والمناسب في اتخاذ القرارات. [علاقي، 1985، ص143].

خامساً - نظرية Z:

تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات الإدارة، وهي ترفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتحقق مبدأ تكافؤ الفرص، وتحقيق المساواة بين الأفراد في العمل، وتتيح للعاملين إظهار مواهبهم وقدراتهم، وتخلق لهم الولاء والتفاني في حب العمل وتعطي لهم الثقة بأنفسهم وبأداء أعمالهم وباتخاذ قراراتهم وقد ظهرت هذه النظرية منذ الثمانينات من القرن العشرين «وأدت وهي متأثرة بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارة وبخاصة منذ الثمانينات، وقد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين والمفكرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطرق اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة» [الطويل، 1998، ص320]. حيث ظهر في اليابان نظرية في اتخاذ القرارات الإدارية وهي نظرية Z حيث تقوم هذه النظرية بإظهار مدى ارتباط العامل الوثيق بها، وكأنه فرد من أفراد الأسرة، وهي مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل ويتصرفون تصرفاً واحداً وعائلة

واحدة، حيث إن إدارة اليابان تقوم على التفاني والمودة والمحبة، وإن العمل لديهم لا يمثل عملاً فحسب بل عملاً وعبادةً حسب ما جاء في "ديانة شنتو السائدة قديماً في اليابان، والتي ترى أن العمل هو جزء من العبادة". لذلك جاءت القرارات اليابانية رشيدة لبنائها على أساس التفاني في العمل والتشاور فيه، حيث تتخذ القرارات بصورة جماعية وتعطي لهم حرية الرأي والتعبير عن آرائهم في اتخاذ قراراتهم، وتؤكد على استمرارية العمال بالمنظمة، ويعملون جميعاً بيد واحدة وأنهم يحبون العمل بشكل كبير، وتتيح لهم حرية التصرف في أداء أعمالهم وإظهار مواهبهم وقدراتهم الابتكارية، وقد تطورت هذه النظرية واهتم بها العالم وليم أو تشي، حيث أطلق عليها نظرية Z في عام 1981، والمؤسسة اليابانية ينظر إليها على أساس أنها مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل ويتصرفون كأنهم رجل واحد، ويؤكدون على استمرارية علاقة العامل بالمنطقة حيث يمثلون هذه العلاقة بالعلاقة الزوجية، ويستعمل اليابانيون تعبيراتهم المشهورة في هذه النظرية للعامل الجديد "أنت واحد منا كناية عن الترحيب والقبول". كما أن الإدارة اليابانية تضمن الاستخدام الأمثل والمستمر طيلة حياة العاملين فيها وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية، وتوفر لهم أيضاً جميع التسهيلات منها مشاريع إسكان ومراكز ترفيه وتشبع لهم حاجتهم الأساسية، وأنها تهتم بالإنسان وتضمن استمرار العمال في النظام وتقوم بتطبيق مفهوم الترقية على أساس الأقدمية، واستمرار عمل العمال في النظام حيث إنه لو انتقل إلى العمل في نظام آخر فإنه تستبدل أقدميته بينما الإدارة اليابانية لا تدخل عامل السن والخبرة في تحديد الأقدمية، كما أن التزام العاملين في المؤسسات اليابانية يقوم على الثقة المتبادلة بين العاملين والإداريين، وتقوم بعملية الإحساسات العائلية التي تشمل أو تضم حياة العاملين المهنية والاجتماعية والثقافية، وتخلق لهم الولاء والمحبة والمودة والألفة بين بعضهم البعض. كما أن المشاركة تكون جماعية عند اتخاذ قراراتهم في إدارة النظم، كما يتوقع أوتشي أن يحصل في المستقبل تحول في ممارسة الإدارة، حيث إن هذا التحول يشمل عدة مجالات منها استخدام طويل الأجل [الطويل، 1996، ص 224]، كما ترى المجتمعات الغربية أن ليس هناك من حرج في انتقال العمال من عمل لآخر ولكن في اليابان يعتبر العاملون أن عملهم مرتبط بحياتهم، وأنهم سيستمرون فيه ما داموا قادرين عليه، وأن صنع القرار في المجتمعات الغربية تميل الإدارة فيه إلى عدم التأخير في اتخاذ القرار، ولكن يصرفون وقتاً طويلاً في تطبيقه، أما اليابانيون فإنهم يصرفون وقتاً أطول

في عملية صنع القرار، كما يوجد عندهم أن الذي يتأثر بالقرار هو الذي تم اشتراكه في صنعه، حيث يتم ذلك بتشكيل عدة لجان لاتخاذ القرار التربوي، وتراجع هذه القرارات من أطراف أخرى، وبعدها يتخذ القرار، فالفرد في اليابان هو مسؤول عن القرار وعن تنفيذه، إذ إن إدارة اليابان تهتم بحياة الفرد داخل العمل وخارجه، وتهتم بعمل العامل وبصحته وبعائلته، وترفع من الروح المعنوية له، لأنه أهم عامل عندهم، ومن أهم عواملها أيضاً رفع روح العاملين المعنوية وتشبع لهم حاجاتهم الأساسية، وتوفر لهم جميع الاحتياجات والموارد، وتوفر لهم المواد الصحية، وترفع من مستواهم، وتعطيهم حرية الرأي وحرية اتخاذ القرار في أمورهم الخاصة والعامة، كما أن هذه النظرية لها دور كبير في تنظيم حياة الناس والشعوب، وأن لها مركزاً مرموقاً في الإدارة، كما ترتبط هذه النظرية بنظرية تايلور، وهي نظرية الإدارة العلمية، وهي من أقدم نظريات الإدارة، حيث اعتمدت على دراسة الظواهر الإدارية ودراسة هذه الظواهر بطريقة علمية، وقد مارس المهندس تايلور عدداً كبيراً من الأعمال، حيث آمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية، أما عن نظرية التقسيمات الإدارية التي تقترن بأفكار هنري فايول الذي يرى أن السلوك الإداري يتمثل في التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر، ويركز في نظريته على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة واتخاذ القرار، فكل هذه النظريات تقوم على أساس تحقيق وحدة العمل واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وبدأت تطبق نظرية Z في العديد من الشركات والمؤسسات، وتعتبر فكرة نظرية Z في الإدارة من الاتجاهات الحديثة، وتقوم بتحديد الأنماط الإدارية، وهي تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات وتخلق ولاء العاملين بالمنشأة وتفانيهم في العمل والمحافظة عليه وهي تخلق علاقة جيدة بين العاملين أساسها الألفة والمودة والثقة المتبادلة، والتي يعزى إليها النجاح الكبير الذي حققته الشركات اليابانية [هاني، 1996، ص217] .

استراتيجية التكنولوجيا الإدارية الحديثة:

انطلاقاً من توصيات المؤتمرات التي عقدت بشأن واقع التربية في البلاد العربية ومحاولة بناء استراتيجية لها وانطلاقاً من توصيات مؤتمر أديس أبابا فقد واجه المسؤولون في البلاد العربية مشكلة الاحتياجات التعليمية مما دعاهم إلى التفكير في وضع استراتيجية للتعليم في البلاد العربية يتحدد فيها مسار التعليم وأولوياته فقد صدر قرار سنة 1972م عن المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب الذي عقد بصنعاء

والذي كان نواة الاستراتيجية حيث يوضح هذا القرار ويضع استراتيجية لتطوير التربية في البلاد العربية لتكون مرشداً لكل بلد عربي في وضع خططه التربوية وقد أكد على هذه الاستراتيجية المؤتمر الرابع للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم المنعقد بالقاهرة 1975م والمؤتمر العام الاستثنائي المنعقد بالخرطوم 1978م واللذان يعتبران منطلق الاستراتيجية للدول العربية في الإدارة، حيث تم تحديد استراتيجية وضعت فيها وصنفت الأولويات التربوية إلا أنه رغم ما حققته البلاد العربية في السنوات الأخيرة من تقدم في الإدارة وما أحرزته من توسع في الكم وتحسن في الكيف، إلا أنها مازالت لم تغير في نمطها أو أسلوبها أو تخطيطها للمستقبل بما يساير ما يحدث في العالم المعاصر الأمر الذي يجعل الحاجة ماسة لتخطيط استراتيجي للخروج بالعملية التعليمية من الواقع الذي تعيشه إلى واقع أفضل وتغيير أحسن تحقيقاً للأهداف التربوية وتمشياً مع سياق التنمية الشاملة ومسايرة للعالم المتطور ولهذا فإن عليها أن تبني استراتيجية للإدارة الحديثة بما يكفل تحديث الإدارة متمثلة في تخطيط استراتيجي سليم وتكنولوجيا إدارية تساير الواقع وتتبنى الجديد لمواجهة المشاكل الإدارية بدلاً من النظريات والمناهج اللفظية.

وقد ظهرت في الدول المتقدمة أساليب وطرق ووسائل حديثة في الإدارة التربوية يجب على الدول العربية الاستفادة منها لتطوير إدارتها التربوية مستخدمة التكنولوجيا بكافة أنواعها المادية والفعالية التي تسعى إلى عقلنة الإدارة وتضمن اتخاذ قرار رشيد برؤيا واضحة للمستقبل في ظل تخطيط استراتيجي سليم ومن هذه الأساليب: [عبد الدائم ، 1988، ص75]

1. الميزانية المبرمجة بدلاً من الميزانية التقليدية.
2. التخطيط بدلاً من الارتجال في التحرك نحو المستقبل.
3. أسلوب بحوث العمليات بدلاً من التنفيذ الكمي.
4. بنك المعلومات والأدعمة الإلكترونية بدلاً من وسائل التخزين التقليدية.
5. استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة.
6. عقلنة الإدارة واستخدام الأساليب الحديثة في التخطيط لاتخاذ القرار.

تحليل وتفسير النتائج:

عمدت الباحثة إلى تصنيف الدراسة في جداول تناول كل جدول منها مجالاً من مجالات الدراسة حسب الآتي:

جدول رقم (1) يتناول مشكلات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية		الدلالة الإحصائية
		نعم	لا	
1	عدم وجود تقنيات حديثة يستند عليها التخطيط	80	20	5.48
2	عدم وجود أشخاص مدربين على التخطيط	75	25	4.5
3	عدم وجود خطط بديلة	70	30	3.6
4	نقص الموارد المادية	60	40	1.98
5	عدم وجود نظام إداري ثابت	73	27	4.2
6	قلة الخبرات والمتخصصين في التخطيط	78	22	5
7	نقص البيانات والإحصاءات اللازمة	69	31	3.4
8	عدم إتاحة الفرص للمهارات التخطيطية	82	18	5.8

دال $0.05 = 1.96$

دال $0.01 = 2.58$

من خلال استعراض بيانات الجدول السابق المتعلق بمشكلات التخطيط الاستراتيجي تبين أنه بخصوص عدم وجود تقنيات حديثة يسير عليها التخطيط فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 80 % يقولون نعم بينما 20 % يرفضون ذلك بدلالة إحصائية عند المستوى (0.01) والسبب في ذلك يرجع إلى الافتقار إلى التقنيات الحديثة في التخطيط كذلك عدم وجود جانب الخبرة ليلبي هذه الاحتياجات التي تمس عملية التخطيط بصورة مباشرة.

أما بخصوص عدم وجود أشخاص مدربين على التخطيط فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 75 ٪ أجابوا بنعم مقابل 25 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) والسبب يرجع لعدم الاهتمام بعملية التدريب المستمر سواء أثناء الخدمة أو بعد إنهاء الخدمة مما يؤثر سلباً على عملية التخطيط.

وفيما يتعلق بوجود خطط بديلة فإن نسبة 70 ٪ أجابوا بنعم أي بعدم وجود خطط بديلة مقابل 30 ٪ أجابوا بلا والسبب في ذلك يرجع إلى نقص الخبرة والكفاءة في التخطيط مما يؤثر سلباً على هذه العملية .

وفيما يخص نقص الموارد المادية فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 60 ٪ أجابوا بنعم مقابل 40 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة والسبب في ذلك يرجع إلى أن الجهات المعنية والمسؤولة لم تقم بدورها في توفير الجوانب المادية مما يعطي التخطيط استراتيجية مخالفة ومتأخرة عما يجب أن تقوم به الإدارة المثالية.

وعند استعراض نتائج الدراسة فيما يتعلق بعدم وجود نظام إدارة ثابت فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 73 ٪ أجابوا بنعم مقابل 27 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) والسبب في ذلك يرجع إلى ظاهرة التغيير والتغير التي تعاني منها الإدارات والذي ينعكس أثرها على التخطيط.

وبخصوص قلة الخبرات والمتخصصين في التخطيط فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 78 ٪ أجابوا بنعم مقابل 28 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01)، والسبب في ذلك يرجع إلى ضعف الإدارة وعجزها عن توفير الخبراء والمتخصصين في التخطيط وهذه الشريحة هي الأساس الذي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي.

وفي مجال نقص الإحصاءات والبيانات اللازمة للتخطيط فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 69 ٪ أجابوا بنعم مقابل 31 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) والسبب في ذلك أن هذه الظاهرة تعاني منها جميع الدول النامية وتعتبر السبب الرئيسي في عرقلة التخطيط بل إن التخطيط يبنى على معلومات ناقصة.

وفيما يتعلق بإتاحة الفرص للمهارات التخطيطية فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 82 ٪ أجابوا بنعم مقابل 18 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) بل هذه من الظواهر السيئة والمعركة للإدارة والتي تعرقل عملية التخطيط وعدم الاستفادة من الخبرات والكفاءات العالمية والتي لها دورها الفعال في عملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول (2) تكنولوجيا التخطيط

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية		الدلالة الإحصائية
		نعم	لا	
1	الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة	20	80	5.45
2	الاشتراك في شبكة المعلومات	30	70	3.64
3	توفر أجهزة الفاكس	40	60	1.98
4	استخدام تقنيات حديثة في الإدارة	38	62	2.18
5	توفر أجهزة الحاسوب	40	60	1.98
6	وجود خطط بديلة	30	70	3.64
7	عدم توفر المديرين على الحاسوب	80	20	5.45

من خلال استعراض بيانات الجدول السابق المتعلق بتكنولوجيا التخطيط فقد أظهرت الدراسة أنه بخصوص الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة فإن نسبة 20 % أجابوا بنعم مقابل 80 % أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) والسبب في ذلك يرجع إلى الركون الإداري وعدم متابعة ما يجد من التكنولوجيا بل يعتبر ظاهرة من ظواهر التخلف.

أما عن الاشتراك في شبكة المعلومات فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 30 % أجابوا بنعم مقابل 70 % أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) والسبب يرجع إلى التقصير من خلال الإدارة في استغلال تكنولوجيا الإدارة والاستفادة منها. ومن حيث توفير أجهزة الفاكس فأظهرت النسبة أن الأجهزة غير متوفرة بدرجة كبيرة، حيث كانت النسبة دالة (0.05) وهذا أيضاً يرجع إلى قصور وتقصير الإدارة. وكذلك الحال في استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة حيث أظهرت نتائج الدراسة

أن الاستخدامات محدودة بل قاصرة، حيث أظهرت النتائج نسبة دالة عند المستوى (0.01) وهذا أيضاً يرجع إلى قصور وتقصير الإدارة لأن الإدارة العصرية الحديثة تحاول وتسعى دائماً إلى استجلاب الخبرات والتقنيات الحديثة في الإدارة وكذلك الحال ينطبق على توفير أجهزة الحاسوب فقد أظهرت الدراسة أنها غير متوفرة وبدلالة إحصائية عند المستوى (0.01) وهذا يرجع إلى أن الإدارة تقليدية وأنها لا تحاول الاستفادة من التسهيلات التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة وذاك الحال ينطبق على عدم توفر المدربين على الحاسوب للاستفادة منهم حيث أظهرت الدراسة أن نسبة 80 ٪ أجابوا بنعم مقابل 20 ٪ أجابوا بلا وبدلالة إحصائية عند المستوى (0.01) مما يشير إلى عدم وجود المدربين على الحاسوب والسبب يرجع إلى ضعف الإدارة وتقصيرها في الاستفادة من التقنيات الحديثة .

وأما عن وجود خطط بديلة فإن نسبة 30 ٪ أجابوا بنعم مقابل 70 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) مما يشير إلى أن الإدارة عاجزة عن أخذ الاحتياطات اللازمة حيث إن أي إدارة لابد أن تكون لها خطة بديلة .

جدول (3) المشكلات الشخصية في التخطيط

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية		الدالة الإحصائية
		نعم	لا	
1	عدم وجود دورات تدريبية	47	53	0.54
2	توفر الندوات العلمية داخل المنظمة	44	56	1.09
3	تدخل العلاقات الشخصية في العمل	55	45	0.90
4	عدم التزام الموظفين بمواعيد العمل	58	42	1.45
5	صعوبة الحصول على الإجازة	56	44	1.09
6	كثرة غياب الموظفين	60	40	1.98
7	وجود روتين إداري	60	40	1.98

من خلال استعراض بيانات الجدول السابق المتعلق بالمشكلات الشخصية للقائمين على عملية التخطيط فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 47 % أجابوا بوجود دورات تدريبية مقابل 53 % ينفون ذلك وهذه النسبة تعتبر نسبة غير دالة ومرجعها إلى الصدفة وتدخل عوامل الخطأ.

أما بخصوص توفير الدورات العلمية داخل المنظمة فإن نسبة 44 % أجابوا بنعم مقابل 56 % أجابوا بلا وهذه أيضاً نسبة غير دالة ومرجعها للصدفة وتدخل عوامل الخطأ.

وأما بخصوص تدخل العلاقات الشخصية في العمل فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 55 % أجابوا بنعم مقابل 45 % أجابوا بلا وهذه النسبة غير دالة إحصائياً وترجع إلى الصدفة وعوامل الخطأ.

ومن حيث عدم التزام الموظفين بالعمل فقد أظهرت نسبة 58 % بالموافقة على ذلك مقابل 42 % ممن يرفضون ذلك وهذه النسبة غير دالة عند المستوى (0.05) والسبب يرجع إلى الفوضى والإهمال والتسيب وعدم المتابعة التي تلحق بالإدارة مما يجعل الموظفين سلبين.

أما بخصوص سهولة الحصول على الإجازة فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه العملية غير دالة إحصائياً وترجع للصدفة وتدخل عوامل الخطأ.

أما من حيث كثرة غياب الموظفين فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 62 % أجابوا بنعم مقابل 38 % أجابوا بلا وهذه النسبة لها دلالتها عند المستوى 0.05 مما يشير إلى وجود غياب للموظفين مرجعه عدم وجود راحة في العمل أو أن الإدارة طاردة للعمل لوجود مشاكل داخل العمل أو أن المرتبات غير مجزية فضلاً عن انعدام الحوافز والمكافآت.

وفي جانب وجود روتين إداري فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 60 % أجابوا بنعم مقابل 40 % أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.05) والسبب في ذلك إحساس الموظفين بعملية الروتين الإداري وأن الحياة الإدارية عملية روتينية متكررة يومياً ولا يوجد تغيير مما سبب القلق لدى جميع الموظفين.

جدول رقم (4) المشكلات المالية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية		الدلالة الإحصائية
		نعم	لا	
1	قلة الموارد المالية	70	30	3.64
2	تأخير المرتبات	75	25	4.50
3	يتم استخدام أسلوب دلفاي	20	80	5.45
4	يتم استخدام أسلوب بيرت	20	80	5.45
5	يتم استخدام أسلوب البرمجة الخطية	15	85	6.36
6	استخدام المعلومات الإحصائية	83	17	6

من خلال استعراض بيانات الجدول السابق المتعلق بالمشكلات المالية فقد أظهرت الدراسة بخصوص قلة الموارد المالية أن نسبة 70 ٪ أجابوا بنعم مقابل 30 ٪ أجابوا بلا وهذه النسبة دالة عند المستوى (0.01) مما يشير إلى ضعف الإدارة المالي وعدم وجود تمويل من جهات الاختصاص وبالتالي فإن جميع الأعمال ستصاب بالركود وكذلك الحال أظهرت الدراسة تأخير المرتبات حيث كانت النسبة دالة عند المستوى (0.01) مما يجعل الموظفين يتذمرون من العمل ويكثر الغياب والشكاوى بل يكون ذلك سبباً رئيسياً في هبوط الإنتاج.

أما عن عدم استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والنظريات العلمية كأسلوب دلفاي والبرمجة الخطية وأسلوب بيرت واستخدام الجوانب الإحصائية فقد أظهرت الدراسة أن هذه التقنيات غير موجودة ، ولم يتم الاستفادة منها وذلك بدلالة إحصائية عند المستوى (0.01) وهذا يشير إلى أنه يجب النظر إلى الإدارة بصورة شمولية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التخطيط الاستراتيجي.

نتائج البحث:

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1 - نتائج تتعلق بمشكلات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية بمدينة طرابلس:

- عدم وجود تقنيات حديثة يستند عليها التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود أشخاص مدربين على التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود خطط بديلة في الإدارات التعليمية.
- عدم وجود نظم إدارية ثابتة تركز إليها الإدارة التعليمية.
- نقص البيانات والإحصاءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- قلة إتاحة الفرص للمهارات التخطيطية وتشجيعها بدورات علمية.

2 - نتائج تتعلق بتكنولوجيا التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية

- عدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التخطيط الاستراتيجي في الدول المتقدمة.

- قلة توفر الأجهزة المساعدة في التخطيط كالحاسب الآلي والفاكس شبكة الانترنت.

- قلة المدربين على الأجهزة العلمية والتخطيط الاستراتيجي.

3 - نتائج تتعلق بالمشكلات الشخصية في الإدارة التعليمية:

- قلة وجود الدورات التدريبية للموظفين والعاملين.
- عدم توفر القدرات العلمية في مجال الإدارة والتخطيط.
- ندرة القدرات الفنية في مجال الإشراف والإدارة.
- تدخل العلاقات الشخصية في العمل.
- عدم التزام الموظفين بمواعيد العمل .
- كثرة غياب الموظفين نظراً لوجود مشاكل مادية ومعنوية.

4 - نتائج تتعلق بالمشكلات المالية في الإدارة التعليمية:

- قلة الموارد المالية في الإدارات التعليمية
- تعاني الإدارات التعليمية من تأخير المرتبات
- عدم توفر تقنيات الإدارة
- عدم استخدام الإحصاء في التكنولوجيا الإدارة

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة فإنه يمكن رفع التوصيات التالية:

- يجب توفير تقنيات حديثة يسير عليها التخطيط الاستراتيجي.
- توفر أشخاص مدربين على التخطيط الاستراتيجي.

- وضع خطط بديلة في الإدارات التعليمية.
- توفر الموارد المادية المساعدة في الإدارة التعليمية.
- الاستعانة بالخبرات والمتخصصين في التخطيط من خارج الإدارة التعليمية
- توفير البيانات والإحصاءات التي يستند عليها التخطيط.
- إتاحة الفرص للمهارات التخطيطية في تنمية مواهبها.
- يجب الإكثار من الدورات التدريبية لتمكين الموظفين من الاطلاع على الجديد.
- يجب العمل على توفير القدرات العملية
- يجب العمل على توفير القدرات الفنية.
- يجب عدم تدخل العلاقات الشخصية بالعمل
- رفع الروح المعنوية والمادية للموظفين.
- يجب معالجة ظاهرة الغياب لدى الموظفين.

المراجع

1. أحمد إسماعيل حجي، تخطيط التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
2. أحمد إسماعيل حجي، نحو علم الإدارة التعليمية المقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
3. أحمد الطيب، أصول التربية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
4. أحمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
5. أحمد الطيب، التخطيط التربوي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 123.
6. إسماعيل السيد، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، 1998.
7. عبد السلام المعزاوي، بحوث العمليات في مجال الإنتاج والنقل، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980.
8. عبد الله عبد الدائم، التخطيط التربوي، دار العلم للملايين، بيروت، 1984.
9. عبد الله عبد الدائم، الثورة التكنولوجية، دار العلم للملايين، بيروت، 1984.
10. لطيف عبد الحكيم، عبد الجليل آدم، مدخل إلى البرمجة الخطية، دار دمشق للطباعة والنشر، جامعة قاريونس، بنغازي، 1986.
11. محمد سيف فهمي، التخطيط التعليمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1990.
12. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الكتاب الجامعي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة، 1985.
13. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1998.