

## المحاضرة الثانية

### بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والتعليم"

#### ثالثاً : التخطيط الاستراتيجي وعالم اليوم والغد

إذا كان عالمنا اليوم يتميز بسرعة التغيير في مؤسساته وفي قيمه ومعتقداته وثقافته وأفراده، وهذا التغيير يتحرك بسرعة كبيرة تؤثر على كل وظائف المؤسسات التعليمية بشكل يضعها في بيئة تنافسية قاسية بينها وبين المؤسسات المماثلة محليا وعالميا، والتحديات التي تفرضها احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح تضع هذه المؤسسات أمام مطالبات دائمة بتحسين مستمر لجودة منتجاتها ووضعها التنافسي مع المؤسسات الأخرى، ولقد فرضت البيئة الاقتصادية الجديدة على المؤسسات التعليمية ضرورة النظر إلى خارج أسوار هذه المؤسسات ليس فقط لمجرد الإبقاء على وجودها، بل لوضعها في طريق التقدم والنمو والازدهار، ولقد أدركت المؤسسات الناجحة والتميزة عالميا أن العامل الأقوى بل قد يكون الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها ميزة تنافسية متواصلة هو أفرادها، فنجاح هذه المؤسسات يرجع إلى الأهمية النسبية لمواردها البشرية التي يتم تطويرها بصفة دائمة بما يؤدي إلى تغير مفاهيم وطرق تفكيرها بشكل دوري يسهم في زيادة قيمة مخرجاتها بما يتفق مع متطلبات التغيير المستمر والمتسارع في هذه الحياة.

---

إن الوعي المطرد بفعالية المؤسسات التعليمية وزيادة إنتاجيتها وبالتالي نمو أرباحها يتوقف على كيفية بناء وتنمية موارد بشرية فعالة تتميز بقدرتها على بناء نظام اتصال ومتابعة جيد، يوفر مزيداً من الاتصال بين أفراد المؤسسة، ويدعم إقامة علاقات مشاركة حقيقية بين أفرادها بشكل يحقق أفضل النتائج، وخاصة الاستجابة لمصالح المستفيدين سواء كانوا أفراد المؤسسة أم المتعاملين معها، بما يعود على المؤسسة بالنفع أيضاً، إن تحقيق المزيد من المثالية في المشاركة في المعلومات، والقيادة، وتحفيز العاملين، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة، وتوفير المزيد من الخدمات للعملاء، وتحقيق الابتكار في الجودة، وبناء مشاركة أصيلة مع أفراد المؤسسة هي عوامل تساعد في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة التي تدعم استراتيجيات عمل تطور الكثير من الممارسات وتستفيد من إمكانات المؤسسة وأولوياتها.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين تزايد حجم النقد من جانب رجال السياسة للنظام التعليمي ومخرجاته وتركز النقد وحول قيمة الوقت الذي يعيشه الطالب حتى تخرجه، وعن قيمه الأبحاث التي يقدمها رجال البحث، وحول نوعية الطلاب واستعدادهم، ومدى ملائمة مهارات الخريجين لاحتياجات الأسواق الحالية والمستقبلية، ومدى مناسبتهم للعالم الذي سيعيشون ويعملون فيه بعد قليل، وإلى مدى قدرة التكاليف التي يتم إنفاقها على التعليم على تحقيق العائد المرجو منها، ونادى الكثير منهم بضرورة تخفيض الموارد التي يتم إنفاقها على التعليم، وبات من الضروري أن يسعى التعليم بصفة عامة والتعليم

---

---

العالي بصفة خاصة إلى استعادة مصداقيته بخريجين تتفق مهاراتهم مع احتياجات عملاء التعليم بصفة عامة، أي تتفق مهاراتهم مع حاجات الطلاب باعتبارهم المستفيد الأول من التعليم، وتتفق مهاراتهم مع حاجات المجتمع الذي سيعملون فيه، وذلك بالإضافة إلى قيام التعليم بمراعاة حاجات من يعملون فيه أيضاً، إن استعادة المصداقية كلمة تعبر عن الحاجة إلى التغير فمعظم من يتعامل مع المؤسسات التعليمية قد يجدها تتغير أبطأ من المؤسسات الأخرى، بل أن بعضها يحكمه تقاليد قد تعود إلى القرون الوسطى.

وعلى من يطالبون التعليم بالتغيير أن يتصدوا لمن يرفضون ذلك لأن عملية التغيير داخل التعليم عملية صعبة وهناك الكثير من الذين يعارضون التغيير إما بصورة مباشرة أو بإجراءات تؤدي في النهاية إلى عدم حدوث التغيير واستمرار الجمود بالمؤسسات التعليمية.

ومع زيادة تكاليف التعليم وتضاعف ما يدفعه الطلاب في تعليمهم زادت قدرتهم على التعبير عن مصالحهم كما استجاب العديد من رجال الفكر لرغباتهم ومطالبهم باعتبارهم أهم عملاء العملية التعليمية، وكان من الضروري تبني سياسة تغيير واضحة، يتم من خلالها تطوير العملية التعليمية دون معارضة كبيرة.

ولما كان التخطيط الاستراتيجي أسلوب محترم ومميز يسعى إلى التغيير الهادف تم تطويره وتطبيقه بمؤسسات القطاع الخاص، فإن المؤسسات

---

---

التعليمية باتت مطالبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي على جوانب عملها، وأصبح من الضروري تمكين التغيير الاستراتيجي في التعليم للانتقال من التفكير قصير المدى إلى التفكير الاستراتيجي الذي يتطلب ضرورة الالتزام باستخدام الأمثل للموارد، والاهتمام بالأولويات لصنع القرار الاستراتيجي لإحداث تغيير استراتيجي للعمليات داخل المؤسسات التعليمية بالشكل الذي يزيد من فعالية مخرجاتها ومدى مناسبتها لعملائها، وأهم الأولويات اللازم التعرف عليها، واللازمة لإحداث التغيير في نوعية الطالب الذي يلتحق بالتعليم، فمن المتوقع حدوث تغييرات كبيرة مستقبلا في نوعية وطبيعة الطلاب فهناك فرصة لإلتحاق الطلاب الأكبر سنا بالدراسة، كما أنه سيحدث تنوع كبير في هؤلاء الطلاب، وقد تزيد أعداد الطلاب الأجانب، كما ستتوسع الرغبات التي تقف خلف التحاقهم بالتعليم، ويلي ذلك تحديد نوعية ما سيتم تدريسه نظرا لأن الأفراد الكبار في السن سيكونون أعلى ثقافة وأكثر تجربة كما أن من جاءوا بناء على رغبة عملهم ستكون اهتماماتهم مختلفة عن غيرهم، ويتطلب ذلك تحديد كيف سيتم تدريس هذه المحتويات، بعيدا عن أسلوب المحاضرة، علما بأن الطلاب سيكون لديهم رغبات في اكتساب معارفهم الجديدة بكيفية وأسلوب جديد مختلف عن الماضي بمحاضراته، ويحتاج ذلك إلى أن يتوافق الأساتذة مع استخراج التكنولوجيا الحديثة، ثم علينا أن نفكر فيما يحتاجه ويتطلبه المجتمع الذي سيعيش فيه هؤلاء الطلاب وغالبا ما سيكون مجتمع معلومات ومجتمع معرفة بما يحتاجه من الارتباط الوثيق بين التعليم وهذا المجتمع، واستمرار الحاجة إلى التعليم مدى الحياة،

---

---

وعلينا بعد ذلك أن نتعرف على مدى تكيف المجتمع مع مخرجات التعليم، والدور الذي سيقوم به التعليم في هذا المجتمع وفي النهاية فإنه من الضروري تحديد من سيدفع تكلفة هذا التعليم، وأهم مصادر تمويل هذه المؤسسات.

إن تحديد الهدف الاستراتيجي من التعليم من الضروريات التي ينبغي الاتفاق عليها، فحين دعت اليونسكو لاعتبار "التعليم للجميع" هدفاً استراتيجياً كان على جميع الدول السعي لتحقيقه، وأدت هذه الدعوة إلى تهديد استقرار المؤسسات التعليمية بمعظم الدول التي كانت لا تطبقها، ومع تأثر مضمون التعليم في هذه المؤسسات ومحتواه، ظهرت دعوات إصلاحية للعديد من رجال التعليم تنادي بضرورة مراعاة جودة التعليم للمؤسسات التعليمية ليتواءم مع متطلبات التقدم التكنولوجي ولتسعى في الحاق به.

ورغم أن الدعوة الأولى تتناقض مع الدعوة الثانية باعتبار أن الدول لا يمكنها توفير الأموال اللازمة لتعليم يغطي كل أفراد المجتمع، وفي نفس الوقت يكون مستوى التعليم مناسباً للتقدم العلمي والتكنولوجي على مستوى هذا العالم، فإن الجمع بين الهدفين يمثل تحدياً يواجه مدارس القرن الحادي والعشرين ولذا فإن المؤسسات التعليمية قد تكون مطالبة بإصلاح يساعد على التكيف مع المتغيرات المتعددة والتلائم مع بيئة تعليمية مضطربة كما أن عليها ضرورة الاستجابة لمستحدثات التعليم وأساليبه ومن هنا يأتي دور التخطيط الاستراتيجي.

فالتخطيط الاستراتيجي مطالب بتحقيق نقلة نوعية لتوفير الاحتياجات السريعة والعاجلة للمؤسسات التعليمية باعتباره الإطار الأنسب لتنفيذ الإصلاحات

---

---

المطلوبة للمدارس في ظل قدرته على الحصول على البيانات التي تعبر عن التقييم الشامل لنقاط القوة والضعف في هذه المدارس.

إن مدارس الدول النامية قد تكون غير قادرة على الانخراط بنجاح في عمليات التخطيط الاستراتيجي خاصة وأنه قد يكون جديداً عليها، ولذا فإنه من الضروري مساعدة المؤسسات التعليمية بهذه الدول على التواصل مع ما هو ضروري لتطبيق تخطيط مدرسي يتناسب مع تخطيط استراتيجي متكامل.

إن معظم حكومات الدول النامية مثلها مثل أولياء الأمور ورجال المجتمعات تطالب بإعادة النظر في أساليب تشغيل المؤسسات التعليمية في ضوء الحاجة إلى إيجاد وتصميم استراتيجيات تحسين هذه المؤسسات من خلال وضع تخطيط استراتيجي مدرسي شامل يهدف إلى تحديد أولويات الموارد المتاحة بدقة، وتحسين أساليب الاستفادة من هذه الموارد عن طريق التحسين المستمر خاصة وأن هذا التخطيط يعتبر كأداة لتوجيه تحسين هذه المؤسسات مستقبلاً عن طريق قيامه بالتقييم الذاتي لقدرات هذه المدارس، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، والتحديات التي تواجهها.

والتخطيط الاستراتيجي قد يساعد المؤسسات التعليمية على تحسين علاقاتها بالمجتمع المدرسي والمجتمع المحيط لأنه أداة مفيدة للاتصال بهذه المجتمعات من خلال قدرته على تحديد اتجاهات النمو داخل المدارس وفق خطط المجتمع وأهدافه ورغم هذه الفوائد الكثيرة فإن هناك العديد من التحديات التي لازالت تواجه التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية باعتبار أن هذا التخطيط نشأ داخل بيئات الأعمال، وأن هناك الكثير من قيادات المؤسسات التعليمية تفتقر إلى المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي ولا تعرف كيفية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط عمل تنفيذية.

---

---

كما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية معقدة تحتاج لمعرفة متعددة الأوجه، كما تحتاج إلى مهارات اجتماعية مهنية، قد لا تتوفر للكثير من القادة، ويحتاج تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة المصادر المالية المتوفرة للمؤسسات التعليمية، وبالإضافة إلى ذلك فإنه من الضروري الاعتراف بأن التخطيط الاستراتيجي حين يركز على الاستراتيجيات وعلى نجاحها فإنه يعتمد في نجاح هذه الاستراتيجيات على أفراد يقومون بتنفيذها دون أن يشاركوا في صناعتها.

ولما كان الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تأمين ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية فقد كان عليه التأكيد على أهمية تطوير معارف ومهارات وسلوكيات الطلاب من جميع النواحي بالإضافة إلى توفير برامج تعزيز ومراقبة وتقييم نمو أداء المعلم، وأساليب التنمية المهنية، وتحسين طرق التدريس والممارسات الصفية، والتحصيل الدراسي والعملي ونتائج الطلاب والتغيرات التي تحدث في المؤسسات التعليمية.

وعند التفكير في تطوير المؤسسات التعليمية وتحديثها فقد يكون من الأمور المهمة، دعوة من ينتمون إلى المؤسسة إلى الاقتناع بأهمية حاجة مؤسساتهم إلى تخطيط استراتيجي وإلى وضع استراتيجية في قطاع معين أو في المؤسسة بأكملها وهل تحتاج المؤسسة إلى الاستراتيجية الآن أم في المستقبل القريب أم تحتاج إليها بعد ذلك عند حدوث تغييرات بالمؤسسة.

كما أنه من الضروري إلقاء الضوء على أهم المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استراتيجية فهناك أنشطة تؤدي إلى تزايد القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وهناك أنشطة تؤدي إلى خلق مناخ عمل منتج، وهناك من المؤسسات من تحتاج إلى إثراء عملية تغييرات في الأعمال الإنتاجية وبناء

---

---

وتقوية نظام المؤسسة، وعلى فرق التخطيط الاستراتيجي أن تحدد ما تحتاجه المؤسسة لكي يتم وضع استراتيجية له ومن المهم أن يتم الاتفاق على الرجل المسئول الذي سيتولى وضع الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية وكيفية تحديده فهل سيشارك كل من يعمل بالمؤسسة في اختياره أم سيكون هو المدير المسئول أم سيكون من رجال الإدارة العليا أم يقوم هؤلاء جميعاً باختياره.

من الناحية الواقعية لا يقاس النجاح دائماً بما تحققه المؤسسات من نمو في أعمالها وأنشطتها، فنجاح الكثير من المؤسسات قد يعبر عنه بمدى ما تحققه أعمالها وأنشطتها من مشاريع ونتائج تتفق وتتلائم مع كفايات العاملين بها ومع احتياجات العملاء كما أن البعض يرى في استقرار المؤسسات، والقدرة على المحافظة على الأرباح لفترة زمنية أطول نجاح ونمو.

والنجاح في بناء وإدارة مشروع تعليمي أو مؤسسة تعليمية قد يأتي من فكرة ذكية ولكن لا يستمر وينمو إلا باتخاذ قرارات مستمرة من خلال خطة استراتيجية جيدة ترشد القائد لاتخاذ هذه القرارات المؤثرة في نمو المشروع أو المؤسسة، فالتركيز على النمو وكيفية تحقيقه قد لا يتحقق إلا من خلال بناء ووضع استراتيجية تزيد من فرص النجاح وتساعد في التغلب على التحديات التنافسية والبيئية خاصة غير المتوقع منها، والتخطيط الاستراتيجي يصف عادة خطة العمل المتعلقة بكيفية اقتناص أكثر الفرص ملائمة كما يعني بتقليل المخاطر التي تهدد المؤسسة، ويحقق مزيداً من الاستفادة من القوى المتاحة للمؤسسة التعليمية، كما أنه يشجع على القيام بقراءة متأنية ومنهجية تتعرف على أهم التحولات التكنولوجية كما تتعرف على أذواق ومطالب المتعاملين مع المؤسسة وموقع المؤسسة من المتنافسين منها.

---



---

يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق النجاح والنمو بمزيد من الاهتمام بالعالم والبيئة المحيطة لها، وبتنمية قدراتها على النقاط الفرص وانتهازها واستغلالها فرؤية الفرص ليس باستطاعة الكثيرين التعرف عليها والنقاطها، والاستعداد للقيام ببعض المجازفات والخروج من القوالب الجامدة أمر مطلوب حين يرى قائد المؤسسة الفرصة متاحة لاستغلالها، وإعادة التفكير فيما يعتقد الجميع مسلمات أمر ضروري لبناء نمط تفكيري جديد يقود للنجاح والتقدم والنمو، وتوجيه التفكير نحو المستقبل، وتوقع التغيرات والقدرة على اتخاذ القرارات وكيفية الوصول المناسب وتطوير الخدمات لكي تلبي حاجات ومطالب العملاء في المستقبل كل هذه العناصر تحتاج لوجود خطة استراتيجية فعالة، كما أن إنشاء وبناء نمط ثقافي جديد بالمؤسسة التعليمية من ضرورات تطوير المؤسسات التعليمية لتحقيق النمو والتقدم، والقادة الذين لديهم استراتيجية مدروسة لتحقيق أحلامهم يقودون مؤسساتهم لمزيد من النمو من خلال صياغة استراتيجية تنافسية تربط بين المؤسسة التعليمية وبيئتها.

والنموذج التالي يوضح علاقة المؤسسات بفترات النمو الصناعي والثورات التكنولوجية ومدى حاجة المؤسسات إلى تخطيط تقليدي أم إستراتيجي، وفيه يتضح أن بدايات تطبيق التخطيط الإستراتيجي ظهرت مع نهاية فترة الستينات بالقرن الماضي وذلك إستجابه لمرحلة التركيز على الجوده وإستجابه للمرحلة التاليه لها وهي مرحلة إنتشار الثوره التكنولوجيه وإنتهاء مرحلة سيادة عصر المعلوماتوالروابط الكونيه والمعرفه، كما يشرح الشكل العلاقه بين التغيرات التي تحدث في عالم الأعمال الناتجه عن الثورات العلميه والتكنولوجيه والتغيرات في علاقات العمل بالمؤسسات المختلفه وسمات

---

المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسات ونوع التخطيط المناسب لكل مؤسسه  
ومن المرحله التي تعيش فيها.

### نموذج زمني للمؤسسات ومدى حاجتها إلى التخطيط الاستراتيجي

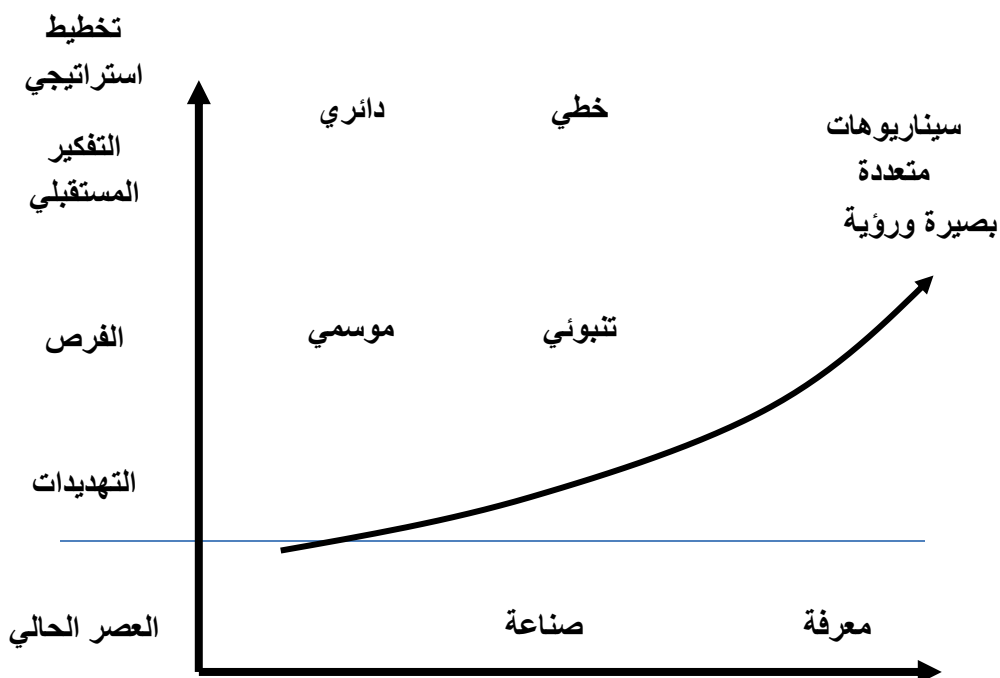
الفترة الزمنية سماتها	١٨٥٠- ١٩٠٠	١٩٠٠- ١٩٤٠	١٩٤٠- ١٩٦٠	١٩٦٠- ١٩٨٠	١٩٨٠- ١٩٩٥	١٩٩٥- ...
تغيرات الأعمال والثورات	الثورة الصناعية	مرحلة التصنيع	مرحلة نمو المؤسسات والمنظمات	مرحلة التركيز على الجودة	مرحلة الثورة التكنولوجية	عصر المعلومات والروابط الكونية والمعرفة
تغيرات في علاقات العمل	عمالة مرتبطة بعلاقات العمل	الاتحادات العمالية داخل العلاقات الصناعية	تغيرات في القوى العاملة	ظهور القوى العاملة المهنية وإدارة الأفراد	ظهور أصحاب المصلحة في المؤسسات ومصطلح تنمية الموارد البشرية	ظهور الأصول الذكية وإثرائه تنمية وتطوير الموارد البشرية
سمات	ظهور	الانتاج	التوجه إلى	رضا	البهجة	الإضافة

المنتجات	منتجات صناعية	الكبير للمنتجات الصناعية	المنتج والسوق	العمل	الإنتاجية من أجل العمل	القيمة
نوع التخطيط	تخطيط تقليدي		تخطيط استراتيجي			

## التخطيط الإستراتيجي والنشاط الإقتصادي :

تختلف الأنشطة الإقتصادية من ناحية حاجتها للتخطيط تبعاً لشكل ونوعية النشاط، فالنشاط الزراعي يتميز بموسمية الأداء وقد لا يحتاج إلى تخطيط إستراتيجي بل يحتاج إلى تخطيط موسمي وفرص هذا النشاط والتهديدات التي تواجهه منخفضه ولا يحتاج إلى تفكير مستقبلي أو تخطيط إستراتيجي في حين تحتاج المجتمعات التي تنتشر فيها الأنشطة المعرفية إلى رؤيه وبصيره كما تحتاج إلى دراسة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها وإلى نشر التفكير المستقبلي بين أفرادها وإلى إستخدام التخطيط الإستراتيجي والسيناريوهات المتعدده لدراسة مستقبلها وإحتياجاتها المستقبلية والنموذج التالي يوضح هذه العلاقة

نموذج يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومجتمعات المعرفة



---

## رابعاً: حاجة المؤسسات التعليمية التخطيط الاستراتيجي

### تمهيد:

تميل المؤسسات التعليمية للعمل بصورة مستقلة عن البيئة الخارجية المحيطة بها، وقد يعود ذلك إلى بدايات نشأة المؤسسات التعليمية التي ارتبطت بالقطاع الخاص وأوقافه وبالمؤسسة الدينية وقدسيتها الدعوة لها وتعلمها فهذان السببان أعطيا المؤسسات التعليمية غطاء وحماية حتى بعد لجوء الدولة الحديثة إلى تبني التعليم الحديث في بدايات النهضة والحضارة الحالية، فقد ظل التعليم ومؤسساته يتمتع بالحماية وكذلك بالميل للعزلة والبعد عن البيئة الخارجية، كما أدت الرغبة في توفير حرية التعبير للمنتمين الأكاديميين بالمؤسسات التعليمية إلى إعطائهم المزيد من الضمانات التي تحفظ لهم مسيرتهم العلمية، ومن ضمن هذه الضمانات التثبيت الدائم في العمل باعتبار أن أمن الوظيفة من أساسيات تحقيق الأمن الناتج عن ممارسة حرية التعبير، وفيما يلي مجموعة من العناصر التي تدعم تزايد حاجة المؤسسات التعليمية إلى اللجوء للتخطيط الاستراتيجي لدعم مسيرتها في تحقيق التقدم والاستجابة لمتطلبات عصر المعلوماتية والمعرفة.

---

---

## (١) انخفاض قدرة المؤسسات التعليمية على توفير متطلباتها ذاتيا:

إن عالم اليوم قد يختلف جذريا عن العالم الذي نشأت فيه مؤسسات التعليم فقد تغير الطلبة، وتغيرت حاجاتهم، وتغير المجتمع، وتغيرت الأعمال، وتغيرت الحكومات، وتغيرت المؤسسات الدولية وتزايدت الحاجة إلى إعادة هيكلة كافة المؤسسات التعليمية لتحسين قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وانخفضت قدرة المؤسسات على توفير ميزانية وموارد تعني باحتياجاتها، وبات واضحا حاجاتها إلى تحقيق الموائمة، وإحداث تغييرات داخلها تعني بالاستجابة للتغيرات الحادثة في محيط هذه المؤسسات كما أن هناك ضرورة للاستجابة لعدم قدرة هذه المؤسسات على توفير الموارد المالية اللازمة لها، فكان من الضروري البحث عن أساليب خفض تكلفة التعليم، واختصار زمن الحصول على الشهادات العلمية، وتعديل المناهج بما يتفق مع تأهيل هذه المؤسسات للتنافس مع نظرائها على مستوى العالم، من أجل ذلك كان من الضروري لجوء هذه المؤسسات وحاجتها إلى تخطيط استراتيجي يستجيب لمتطلبات التغيير.

## (٢) الحاجة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية:

يتحتم على المؤسسات التعليمية أن تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وعليها أن تتمسك بموقعها في المنافسة العالمية وأن تتوافق

---

---

مهارات خريجها مع هذه المتغيرات باعتبار أن هذه المؤسسات التعليمية هي المؤسسات المنوط بها تخزين ونقل وابتكار المعرفة القديمة والحديثة، كما يتحتم عليها أن تقتنع بأن الطلبة لم يعودوا أدوات أو أوعية يتحكم فيها الأساتذة وعلى هذه المؤسسات التعامل مع الطلاب باعتبارهم شركاء في الحوار تيسره التكنولوجيا الحديثة باعتبار أن التعليم لم يعد لمرحلة عمرية محددة فقط بل إنه تعليم مستمر طوال حياة الأفراد، وأن التعليم يمكن أن يتم من خلال الكتاب المدرسي أو الأقراص المرنة أو شبكة الانترنت والكمبيوترات وأن دور المؤسسة التعليمية قد يتغير ليصبح مكانا للتفكير الناقد واختيار الأفكار وحل المشكلات من خلال البحث والتدقيق والاكتشاف عن طريق تجارب التعلم الحديث مثل المحاكاة أو التجارب أو التدريب أو البرمجيات وليقتنع الجميع بأن التدريس من خلال المحاضرات قد يصبح درجة ثانية.

### (٣) الحاجة إلى تكيف المؤسسات التعليمية مع عصر المعلومات:

إذا كانت المؤسسات التعليمية قد اعتمدت منذ نشأتها على نماذج قائمة على التفكير المعتمد على التعليم الذي يفيد العقل، ويدرب الفرد في ذات الوقت، ومع حدوث التغيرات في المجتمع خاصة التغيرات الناتجة عن عصر المعلومات وحاجة المؤسسات التعليمية للتكيف مع المجتمعات التي تنتج المعلومات والأفكار بمساعدة تكنولوجيا سريعة التغير، فإنه من الضروري إعادة صياغة هذه المؤسسات لتوفر مزيدا من المهارات لطلابها خاصة

---

---

مهارات استخدام التكنولوجيا من خلال تزويدهم بالمعرفة التي يحتاجونها، ليتفاعلوا ويتكيفوا مع عصر المعلومات مع الاعتراف بأن القيادة الحقيقية في مجال تكنولوجيا الاتصالات لا تأتي من داخل المؤسسات التعليمية بل من خارج هذه المؤسسات الأكاديمية، وبات على المؤسسات التعليمية محاولة تقليل الفجوة المتزايدة بين ما يريده المستهلك "الجمهور" وما يوفره التعليم وهي فجوة تزيد من ابتعاد الجمهور عن التعليم الحكومي وتؤكد أن التعليم الحكومي آخذ في الانحدار.

#### (٤) ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة للتغيرات الخارجية:

يؤكد كثير ممن يتزعمون فكرة أن التعليم الحكومي آخذ في الانحدار بأن خريجي المؤسسات التعليمية لا يجيدون الكتابة أو التفكير النقدي وأن هناك تناقض واضح في مستويات جودة خريجي هذه المؤسسات، فهناك عجز واضح للخريجين عن الالتحاق بالعمل مباشرة دون الحاجة لتدريب مسبق خارج نطاق الشهادات التعليمية، وهذا العجز يوضح مدى تخلف التغيير الحادث في المؤسسات التعليمية عن توقعات وحاجات جمهور المتعاملين معه، وبالإضافة إلى ذلك قيام الشركات بتخفيض أعداد العاملين بها واختفاء الكثير من الوظائف، وزيادة التنافس على الوظائف المتبقية بما يؤدي إلى زيادة أعباء المؤسسات التعليمية لإعادة تأهيل من تم الاستغناء عنهم ليندرجوا مرة أخرى بسوق العمل، كما أن ظهور الكثير من التخصصات الجدية

---

---

والجديدة التي تظهر خارج المؤسسات التعليمية يؤدي إلى ظهور نماذج تفكيرية وتعليمية جديدة لم تألفها المؤسسات التعليمية وتعتمد على معرفة أشد تعقيدا، وأصبح من الضروري أن تتلائم وتتكيف المؤسسات التعليمية مع الاقتصاد القائم على المعرفة والمعلومات وأن تمتد هذه المؤسسات خريجها بمهارات التفكير النقدي ومهارات إتقان الكتابة باللغات التي يتطلبها الاقتصاد القائم على المنافسة العالمية مع القدرة على التفاعل مع التكنولوجيا الرقمية المتزايدة والمتسارعة داخل هذه المجتمعات.

#### (٥) الحاجة للاستجابة للمتغيرات في عالم الأعمال:

يواجه الاقتصاد العديد من التحديات في مجال عالم العمل فالعديد من الشركات تتجه إلى تقليص عدد العاملين بها وبعضها يقوم بإعادة الهيكلة والبعض الآخر يرى ضرورة تقليل الهرمية فكل شركة تقوم بإعادة تنظيم نفسها من جديد والانتقال من موقف إلى آخر يتفق مع سوق يتغير بسرعة قصوى، وعلى المؤسسات التعليمية سرعة الاستجابة لمتطلبات التغيرات في عالم العمل.

#### (٦) الحاجة للاستجابة لوجود تعليم تطبيقي أكثر من الحاجة لتعليم نظري:

إن التعليم الحالي يعتمد عن أمور نظرية معقدة في حين أن عصر المعلومات تتغير فيه المعرفة والاكتشافات بسرعة كبيرة وأدى ذلك إلى تقليل

---



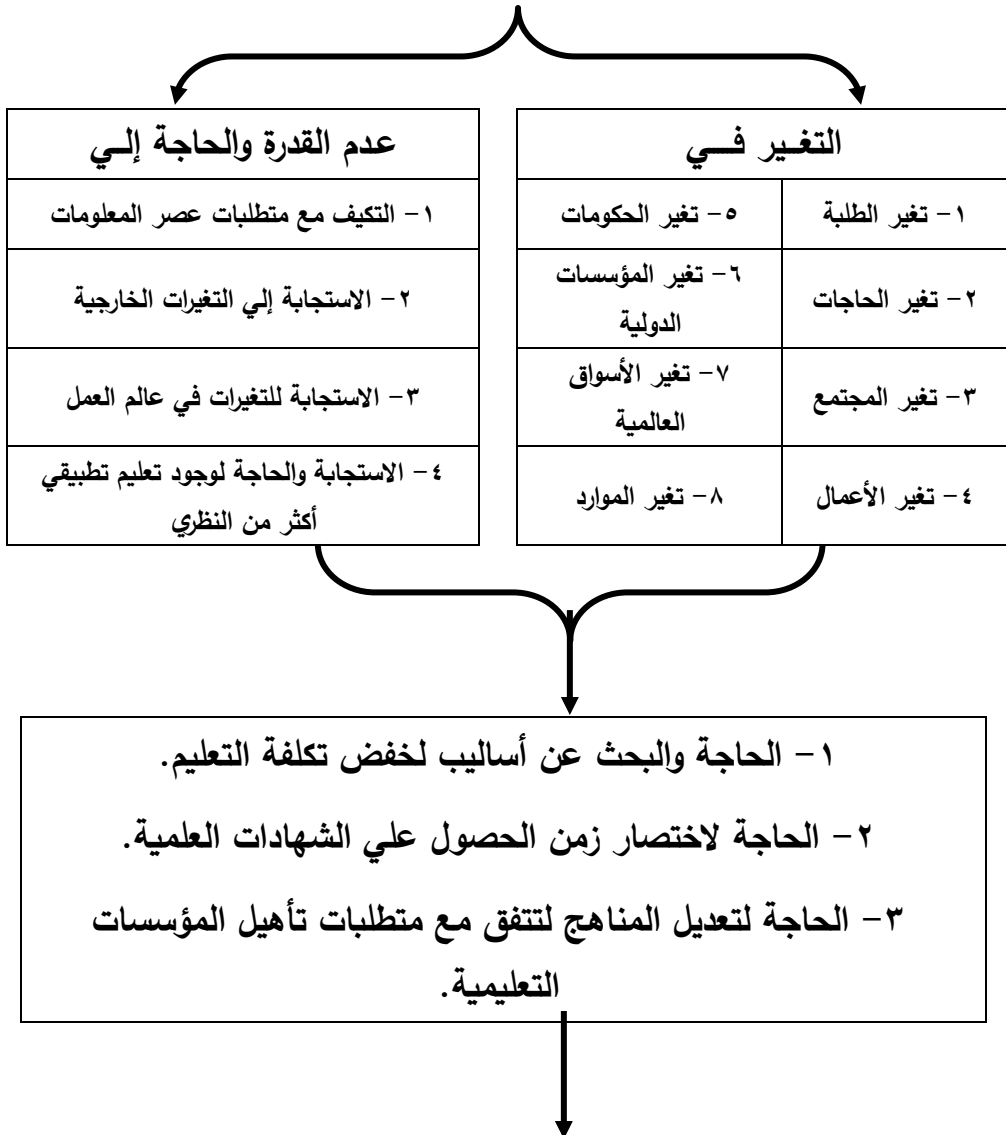
---

فروع المعرفة التقليدية وظهر الكثير من المعارف ومجالات البحث العلمي الجديد المرتبطة بشبكات المعلومات، وأصبح من الضروري أن يكون المدرس بدلا من كونه منبعا للحكمة والمعرفة إلى أن يكون موجها ومدربا ومحفزا على التعليم أي يتجه لكي يكون مرشدا أكثر منه حكيما.

والنموذج التالي يوضح أسباب تزايد حاجة المؤسسات التعليمية إلى تخطيط إستراتيجي.

## نموذج يوضح أسباب تزايد حاجة

### المؤسسات التعليمية إلى تخطيط إستراتيجي



## تزايد الحاجة لإجراء تخطيط استراتيجي

### للمؤسسات التعليمية

ويرجع الكثير من المخططين عدم نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها إلى:

- ١- فقدان المديرين المراجعة والرؤية الثاقبة لنمو المؤسسة.
  - ٢- فشل القادة في تحسين طموحاتهم لعدم قدرتهم على التحليل الثاقب لمصادر قوة المؤسسة التنافسية.
  - ٣- ضعف قدرة القادة على التقويم السليم لقوة مؤسساتهم وقوة المنافسين.
  - ٤- فقدان الكثير منهم للموضوعية خاصة بالنسبة لمنتجاتهم.
  - ٥- عدم إدراك التغيرات التي تحدث في أسواق ومطالب ورغبات المستهلكين والمتعاملين مع هذه المؤسسات.
  - ٦- الافتقار إلى المخططات الواضحة للأهداف والأنشطة التي تحقق هذه الأهداف.
  - ٧- ظهور حالات كثيرة من عدم الكفاية الداخلية بالمؤسسات.
- وفي النهاية فإن اخفاق القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يرجع لعدم التركيز على التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسساتهم، ولعدم وجود رؤية واضحة وافتقارهم إلى الشخصية التي تتميز بالتفكير الاستراتيجي.
- والنموذج التالي يوضح أسباب عدم نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها

## نموذج يوضح أسباب عدم نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها

أسباب عدم نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها	- فقدان القادة للرؤية الثاقبة لكيفية نمو المؤسسة.
	- فشل القادة في تحسين طموحاتهم نظراً لعدم قدرتهم على تحليل مصادر قوة مؤسساتهم التنافسية.
	- ضعف قدرة القادة على التقويم السليم لقوة مؤسساتهم وقوة منافسيهم.
	- فقدان القادة للموضوعية تجاه منتجاتهم.
	- عدم إدراك القادة للتغيرات التي تحدث في الأسواق ومطالب ورغبات المستهلكين.
	- الافتقاد إلى المخططات الواضحة للأهداف والأنشطة المحققة لهذه الأهداف.
	- ظهور حالات كثيرة من عدم الكفاية الداخلية للمؤسسات.

## كيف يمكن تقدير أن المنظمة تحتاج إلى بناء استراتيجية في أحد مجالاتها

يحتاج رجال الإدارة إلى معرفة مدى حاجة مؤسساتهم التعليمية إلى بناء استراتيجية تنمو بالمؤسسة وتحقق لها ما تصبوا إليه من تقدم وتميز ولذا فإن من الضروري البحث في كافة جوانب المؤسسة عن مدى حاجة هذه الجوانب لبناء استراتيجي معين ولتحقيق مدى حاجة المؤسسة إلى بناء استراتيجية.

---

١- إلى أي مدى يمثل الجانب محل التفكير مشكلة كبيرة للمنظمة في الجوانب التالية (النظام - التمويل - التسويق - الموارد البشرية - الإنتاج)؟

٢- هل تعاني المنظمة من مشكلات هيكلية؟

٣- هل تعاني المنظمة من نقص الأفراد ذوي الجدارة والحرفية والمهنية؟

٤- هل تقوم المنظمة بتخصيص الموارد البشرية لأغراض وأهداف خاصة؟

٥- هل تتساوى أهمية الموارد المادية مع الموارد البشرية؟ هل يتزايد عدم رضا الأفراد "عاملين - مستهلكين" عن عمليات المنظمة؟

٦- هل الإدارة العليا لا تعطي أولوية لإدارة التغيير وإدارة الصراع؟

٧- هل تعاني المنظمة من تغييرات كبيرة في محيط العمل تؤثر على هذا المجال؟

٨- هل لا يوجد ترابط بين عمليات المجال محل الدراسة وبين أغراض وأهداف المنظمة؟

٩- هل يتم التعامل مع المجال باعتباره مركز تكلفة أو مركز ربحية؟

وإذا إقنعنا بأن المؤسسة التعليمية في حاجه لبناء استراتيجية في مجال أو أكثر من المجالات المختلفه فإنه من الضروري اللجوء إلى إعادة بناء توجهات المؤسسة لتشكيل الاتجاه الاستراتيجي، عن طريق السعي للإجابة عن التساؤلات التالية:

١- في أي اتجاه سنركز جهودنا لتحقيق رؤيتنا؟

---

---

٢- هل الاتجاهات الاستراتيجية الحالية تدعم الاتجاهات الموجودة بالكلليات والمدارس والجامعات؟

## نموذج يوضح متى تحتاج المؤسسة إلى عملية إستراتيجية

(١) متى تعتقد أن منظمتك في حاجة إلى وضع إستراتيجية؟

- غير مطلوبة.
- الآن.
- في المستقبل القريب.
- عند توقع أي تغيير في محيط العملية.

(٢) أي العناصر التالية تعتقد أنه يجب على إستراتيجية

المنظمة أن تركز عليه؟

- الترتيب مع إستراتيجية العمل
- إدخال عملية التغيير في الأعمال الإنتاجية
- تقوية النظام
- تحضير البناء في المنظمة
- خلق ميزة تنافسية
- توفير مناخ عمل منتج

(٣) من الذي تعتقد أنه المسؤول الأول عن وضع الإستراتيجية

داخل المنظمة؟

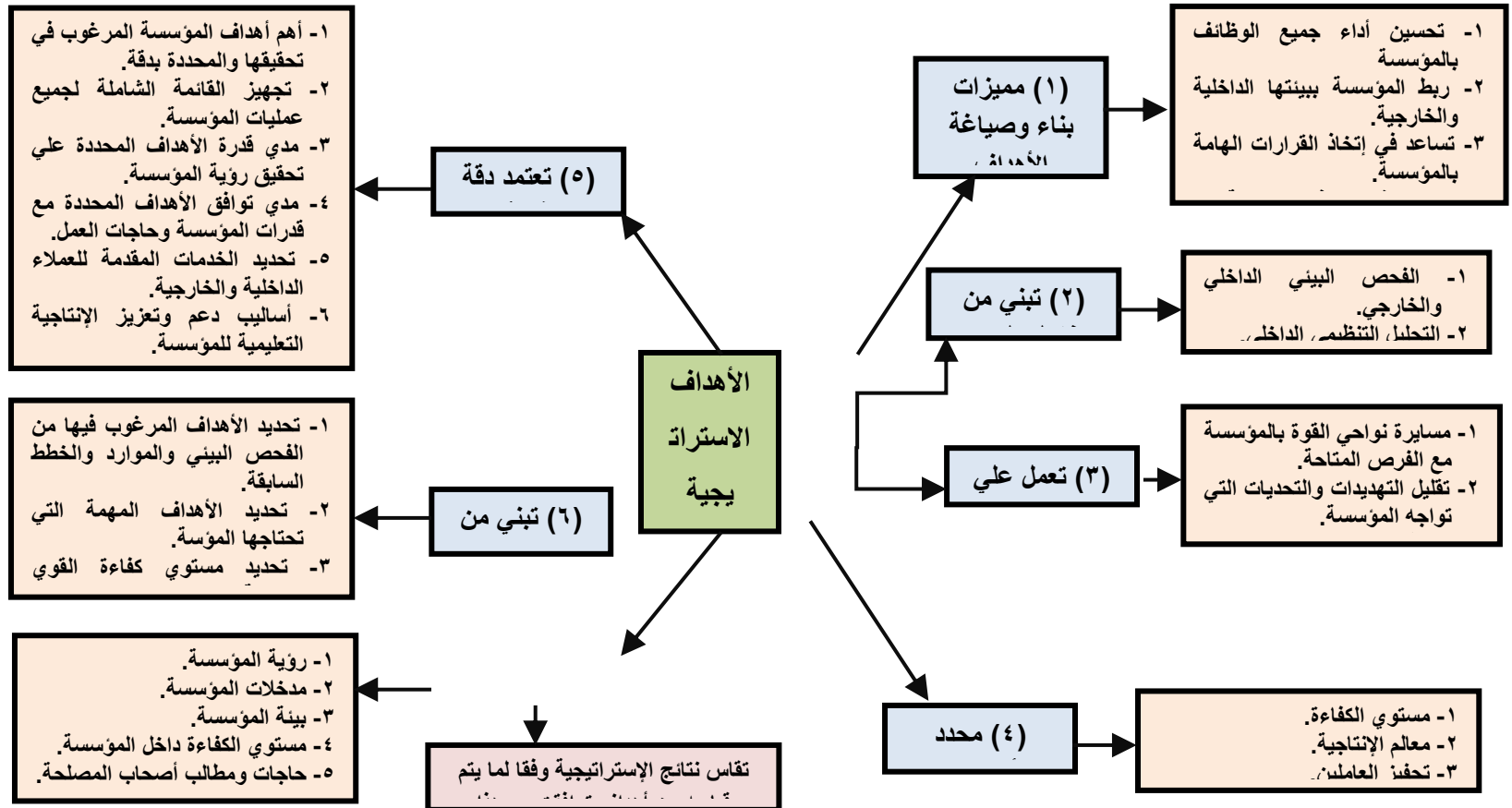
- المديرون
- العاملون
- المشاركه بين الإثنين
- خبراء الإدارة العليا

---

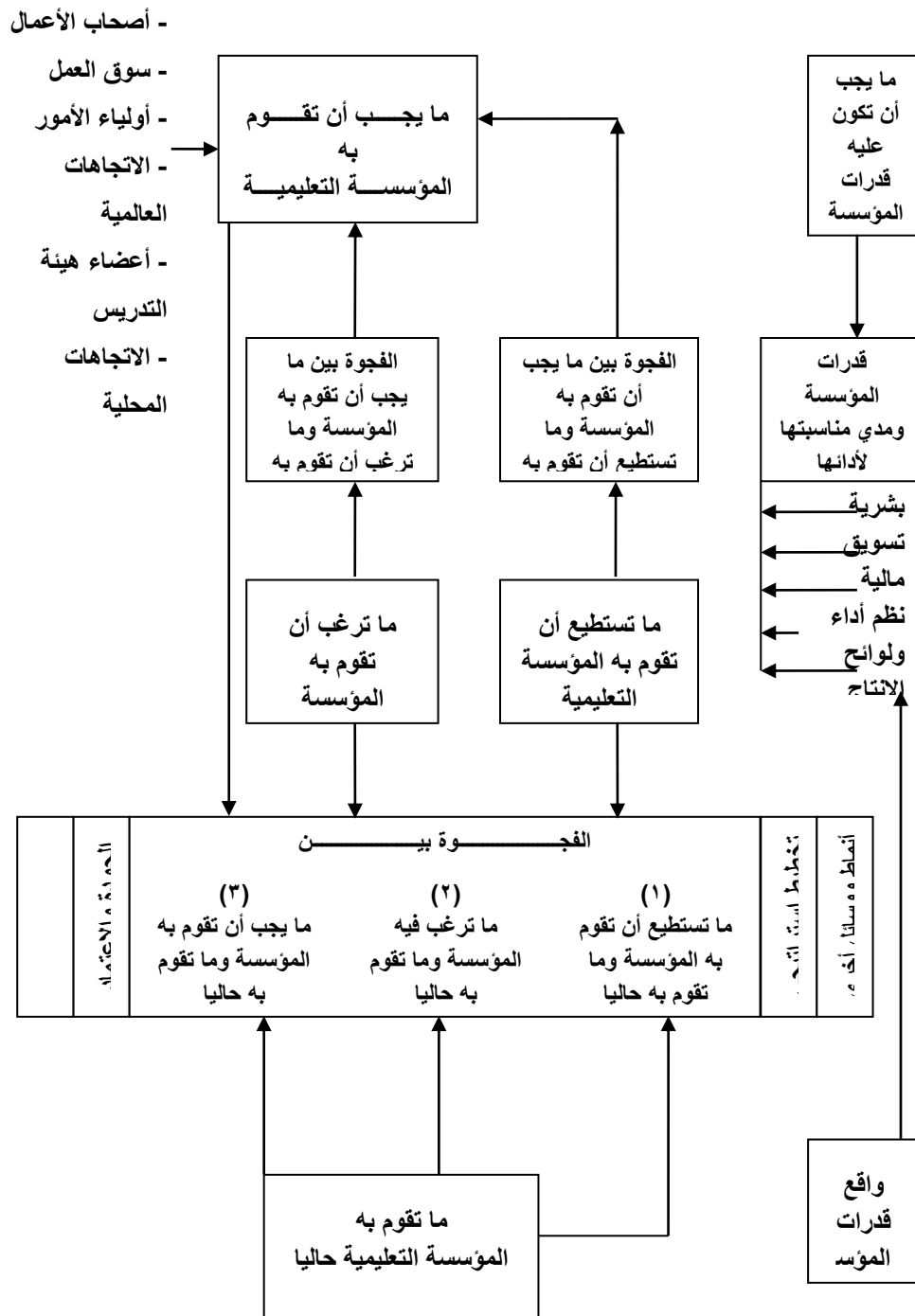
٤) متى يتم إختيار المسؤول الأول عن وضع الإستراتيجيه داخل المؤسسه الآن أم في المستقبل ؟  
وتتمثل أهم التهديدات التي تواجه المؤسسة التعليمية وتفرض عليها اللجوء لتخطيط استراتيجي في الآتي:

- ١- تزايد الطلب على التعليم للصغار والكبار.
  - ٢- تزايد الحاجة لتوصيل التعليم إلى كافة المناطق.
  - ٣- تزايد الحاجة لأن تكون الخدمات التعليمية المقدمة متميزة.
  - ٤- تزايد الحاجة لأن تصبح الخدمات التعليمية أكثر جودة.
  - ٥- تزايد الحاجة لأن تكون الخدمات التعليمية أكثر مناسبة لاحتياجات الأفراد.
  - ٦- تزايد الحاجة لتحقيق الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات التعليمية بالشكل السابق دون المساس بمستواها.
  - ٧- تزايد الحاجة لتوفير مزيد من البدائل التعليمية أمام الأفراد لتحقيق التنافس بين المدارس العامة والخاصة.
  - ٨- زيادة قدرة المدارس على تجريب واكتساب المزيد من المهارات والمعلومات.
  - ٩- زيادة قدرة المدارس والمؤسسات بتدعيم قدرات أعضاء الهيئه التدريسية والمنتجة.
  - ١٠- زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة ضغوط المجتمع بتقديم البرامج والمهارات التي تتناسب واحتياجات المجتمع وأفراده.
- والنموذج التالي يوضح العوامل المؤثرة علي صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
-

**شكل يوضح العوامل المؤثرة علي صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية**







ملحوظة: للحصول على مزيد من المعلومات يرجى الرجوع الى موقع

الأستاذ الدكتور علي صالح جوهر على Reasearch gate