كلية التربية جامعة العريش

مجلــة كليــة التربيــة

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثامنة – العدد الثاني والعشرون –ابريل ٢٠٢٠م)

j_foea@aru.edu.eg

الإشراف العـــــام

أ.د. رفعت عمر عزوز	عميـد الكلية (رئيس مجلس الإدارة)
أ.د. عصام عطية عبد الفتاح	وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (نائب رئيس مجلس الإدارة)

هيئة التحرير

أ.د. محمد رجب فضل الله	رئيس التحرير
د. كمال طاهر موسى	عضو
د. محمد علام محمد طلبة	عضو
د. ضياء أبو عاصي فيصل	عضو

الإشراف المالي والإداري

أ. محمد إبراهيم محمد عريبي	المسؤول المالي
أ. أسماء محمد علي الشاعر	المسؤول الإداري

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث الكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٢، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المُحكم بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة **(وفقاً لقالب النشر المعتمد بالمجلة)**. (الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية). ولا يزيد البحث المُستل عن (٢٠) **(وفقاً لقالب النشر المعتمد بالمجلة)** و(الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية).

٥. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٦. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث.

٧. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٨. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قُبل البحث للنشر أم لم يقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

٩. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين، أو يزيد عدد صفحاتها عن ٣٥ صفحة شاملة الصفحات الزائدة، أو (٢٥ صفحة للبحث المُستل)

١٠. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر.

١١. يسهم الباحث في تكاليف نشر بحثه، ويتم تحويل التكلفة على الحساب الخاص بالمجلة. يجب إرسال صورة عن قسيمة التحويل أو دفع المبلغ، مع البحث الكترونيا. التكاليف تشمل: مكافأة التحكيم،وتكلفة الطباعة والنشر، والحصول على نسخة من العدد، وعدد (٥) مستلات من البحث المُحكم، و (٣) من البحث المُستل.

١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.

١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة، وسداد الرسوم المقررة.

قواعد التحكيم بمجلة كلية التربية بالعريش

فيما يلي القواعد الأساسية لتحكيم البحوث المقدمة للنشر بمجلة كلية التربية بالعريش

القواعد عامة:

١. مدى ارتباط موضوع البحث بمجال التربية.

٢. مدى مناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى متعددة.

٣. درجة وضوح أسئلة وأهداف البحث.

٤. مستوى تحديد عينة ومكان البحث.

٥. درجة إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم النفس الأمريكية، العدد السادس.

٦. احتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح.

٧. حدود الدراسة، وتبريراتها.

٨. سلامة تقرير البحث من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى.
٩. تكامل جميع أجزاء تقرير البحث، وترابطها بشكل منطقي.

قواعد الحكم على منهجية البحث:

١. تحديد الفترة الزمنية للبحث.
٢. تحديد منهجية مناسبة للبحث.
٣. تبرير إجراءات للاختيار في حالة دراسة الأفراد أو الجماعات.
٤. تضمين البحث إطاراً نظرياً واضحاً.
٥. توضيح الإجراءات المتعلقة بالجوانب المهنية الأخلاقية مثل: الحصول على موافقة المشاركين المسبقة.

قواعد تحكيم الإجراءات:

١. شرح وسائل جمع المعلومات بوضوح، والعمليات المتبعة فيها.
٢. تحديد وشرح المتغيرات المختلفة.
٣. ترقيم جميع الجداول والأشكال والصور والرسوم البيانية بشكل مناسب وتبويبها والتأكد من سلامتها.
٤. شرح عملية التحليل المتبعة ومبرراتها، والتأكد من اكتمالها وسلامتها.

قواعد الحكم على النتائج:

١. عرض النتائج بوضوح.
٢. توضيح جوانب الاختلاف في حالة تعارض نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.
٣. اتساق الخاتمة والتوصيات مع نتائج البحث.

محتويات العدد (الثاني والعشرون)

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
مقال العدد			
١	القوة اللغوية (مفهومها، مكوناتها، واقعها، قياسها)	أ.د/ عبدالرازق مختار محمود أستاذ المناهج وطرائق التدريس كلية التربية– جامعة اسيوط	١٥-٣٤
بحوث ودراسات محكمة			
١	المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في سلطنة عمان	أ. د/ محمد عبد الحميد لاشين أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية جامعة السلطان قابوس أ/ زياد سعيد محمد الهاشمي ماجستير في الإدارة التعليمية وزارة التربية والتعليم	٣٩-٩٤
٢	أطر حديثة لتعليم اللغات الأجنبية والإفادة منها في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها	د./ مسعد محمد إبراهيم حلبية أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد بكلية التربية جامعة العريش	٩٦-١٢٢
بحوث مستلة من رسائل ماجستير ودكتوراه			
١	ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية)– دراسة تحليلية	أ.د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية –جامعة العريش د.عصام عطية عبد الفتاح	١٢٤-١٧٠

		أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية –جامعة العريش الباحثة/ رحاب السيد السيد علام	
٢	نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية	أ.د. رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية كلية التربية –جامعة العريش د.أحمد عبد العظيم سالم أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية –جامعةالعريش الباحثة/ إيمان فتحي عبد الهادي البيومي	١٧١-٢٠٤
٣	**Efficacité d'un programme proposé basé sur la pédagogie différenciée pour developer quelques compétences de l'expression orale chez les étudiants de la section de français à la faculté de pédagogie**	**Dr. Ismaïl El-Sayed Gadou** Professeur de Curricula et de Méthodologie de la Langue Française, Faculté de Pédagogie, Université de Tanta **Dr. Sabri Eid Gad** Professeur de Curricula et de Méthodologie de la Langue Française, Faculté de Pédagogie, Université d'Helwan **Dr. Amgad El-Zarif Ata** Professeur-adjoint de Linguistique de la Langue Française, le Chef de	٢٠٦-٢٤٢

	Département de la Langue Française et le Vice-doyen deFaculté de Lettres,Université d'Al-Arich **Dr. Ahmed El-Sayed El-Khodari** Maître de Conférences de Curricula et de Méthodologie de la Langue Anglaise, Faculté de Pédagogie, Université d'Al-Arich **Chaïmaa Gamal Ebrahim Chalabi** Maître Assistante au département de curricula et de méthodologie		

البحث الأول

المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في سلطنة عمان

إعداد

أ. د/ محمد عبد الحميد لاشين
أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة
كلية التربية جامعة السلطان قابوس

أ/ زياد سعيد محمد الهاشمي
ماجستير في الإدارة التعليمية
وزارة التربية والتعليم

المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في سلطنة عمان

أ. د/ محمد عبد الحميد لاشين
أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة
كلية التربية جامعة السلطان قابوس

أ/ زياد سعيد محمد الهاشمي
ماجستير في الإدارة التعليمية
وزارة التربية والتعليم

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لابراز تأثير المتغيرات المجتمعية (الاقتصادية والاجتماعية) على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وإيجاد الحلول لها، وإعداد توصيات مقترحة لمواجهه المتغيرات المجتمعية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة. **وتوصلت الدراسة إلى ان** درجة تأثير المتغيرات المجتمعية على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي جاءت **بدرجة تأثير موافقة مرتفعة** بمتوسط حسابي (**٣.٦١**)، وجاءت **المتغيرات الاجتماعية** بمتوسط حسابي (**٣.٦٩**) أكبر تأثيرا من **المتغيرات الاقتصادية** بمتوسط حسابي (**٣.٥٤**). وتوصي الدراسة للاهتمام بتأهيل الخريجين لسد احتياجات سوق العمل، وتحدد الاحتياجات من الخدمات والمرافق الحديثة للمؤسسات، والاهتمام بالتطور المعرفي والتقني وإدخاله في خطط المؤسسات، واستحداث المؤسسة تخصصات علمية وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي، واستحداث أساليب وطرق حديثة لزيادة التنافسية لدى المؤسسة، وربط مخرجات المؤسسة بسوق العمل.

Abstract:

The study aims to highlight the impact of societal variables (economic and social) on strategic planning in higher education institutions, and find solutions to them, and prepare recommendations to address the societal variables. The study followed the descriptive survey methodology, and the

questionnaire was used because it suits the objectives of the study. The study found that the degree of influence of societal variables on strategic planning in higher education institutions came with a high approval effect with an arithmetic mean of (3.61).The social variables came with an arithmetic mean (3.69) with more effect than economic variables with an arithmetic average (3.54).The study recommends the rehabilitation of graduates to meet the needs of the labor market, and identify the needs of modern services and facilities for institutions, also it pays attention to the development of knowledge and technology and incorporate it in the plans of institutions, and the establishment of scientific disciplines according to the needs of the local community, and the development of modern methods and ways to increase the competitiveness of the institution, and linking the outputs of the institution with the labor market through strategic plans.

- **مشكلة الدراسة واسئلتها:**

يشير واقع التعليم العالي إلى وجود مؤسسات التعليم العالي الحكومية التي تشمل جامعة السلطان قابوس، وكليات العلوم التطبيقية، والبالغ عددها (٦) كليات، وكليات التقنية (٧) كليات، بالإضافة إلى المعاهد الصحية، وعددها (١٣) معهدا، ومعهد العلوم الشرعية. في حين ان مؤسسات التعليم العالي الخاصة تتكون من (٨) جامعات خاصة و(١٩) كلية جامعية خاصة، بالإضافة إلى كلية الدراسات المصرفية والمالية الخاضعة لإشراف البنك المركزي العماني **(مركز القبول الموحد، ٢٠١٥)**، ويتضح ملامح الرؤية المستقبلية للسلطنة نحو تطوير مؤسسات التعليم العالي بها من خلال رؤية (عمان ٢٠٤٠) وذلك باستخدام أساليب وخطوات التخطيط الاستراتيجي

في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي ورفع قدرتها التنافسية ارتكازا على منظومة تعليمية فعاله.

وفي مجال التخطيط الاستراتيجي أشارت دراسة**المجيني (٢٠١٦)** إلى عدة جوانب التي تعيق الانتقال الي الممارسات الإدارية المنظمة ومنها:قلة توافر المخصصات المالية لتطبيق الخطة الاستراتيجية، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في المؤسسات.

وبالرغم من توجه كافة مؤسسات التعليم العالي إلى التخطيط الاستراتيجي الا أن تطبيقه يواجه تحديات ومشكلات عده بالإضافة لما يسود في المجتمع العماني من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعيةوالمؤثرة في التعليم العالي ولعل أشهرها الأزمة البترولية والتحولات التكنولوجية وزيادة الطلب على التعليم مما يتطلب مزيد من التطوير وخاصة في مجال التعليم العالي ومؤسساته.

وفي ضوء ذلك تكمن مشكله الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما المتغيرات **الاقتصادية الاجتماعية المؤثرة** على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الأتية:

١- ما الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟

٢- ما المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وجهود السلطنة؟

- **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الكشف عن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعيةالمؤثرة على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان وجهود السلطنة في هذا المجال وإعداد توصيات مقترحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان على ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

- **أهمية الدراسة:**

تلفت الدراسة الحالية وتوصياتها كلا من: وزارة التعليم العالي، ومجلس التعليم، والمجلس الأعلى للتخطيط بالإضافة لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة

عُمان، للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي.

- **منهج الدراسة وأداتها:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث يعد أحد أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو مشكلة محددة خلال فترة زمنية، وذلك للحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية **أما أداة الدراسة:** فتم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) حول المتغيرات الاقتصادية والاجتماعيةالمؤثرة على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان.

- **الدراسات السابقة:**

تناولت دراسة العبري، نبيل(٢٠١٦) بعنوان: "درجة ممارسة ادارات معاهد العلوم الاسلامية في سلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي" وأوصت الدراسة إلى إيجاد دائرة مستقلة للتخطيط الاستراتيجي، وضع خطة استراتيجية شاملة وواضحة المعالم لمعاهد العلوم الإسلامية، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، **كما تناولت دراسة المجيني، ايمن(٢٠١٦) بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان"**واظهرت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة في سلطنة عُمان بنسب متفاوتة، وان معظم الجامعات الخاصة لا تنفذ الخطة الاستراتيجية كاملة وذلك بسبب ندرة توفر المخصصات المالية اللازمة لتنفيذها، بالإضافة إلى ان مخرجات الجامعات لا يجدون بسهولة وظائف في سوق العمل. واوصتبنشر ثقافة مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومراجعة دورية للخطة الاستراتيجية، وإيجاد بدائل اقتصادية عند إعداد الخطط التنفيذية.

وفى دراسة (العوائد،٢٠١١) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير أنشطة طلاب التعليم العالي بسلطنة عُمان في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية"اظهرت وجود صعوبات مرتبطة بالأنشطة الطلابية بالإضافة إلى صعوبات مرتبطة بمشرفي الأنشطة، وضعت الدراسة عدة الاليات تنفيذية لتطوير الأنشطة الطلابية لطلاب التعليم العالي في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية.

اما دراسة السرحني، احمد (٢٠١٠) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان" خلصت نتائج الدراسة إلى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة وأن وزارة التربية والتعليم تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة كما أن هناك مستوى متوسط من المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي

بينما دراسة المبعوث، محمد (٢٠٠٣) بعنوان: "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الإدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" وتوصل إلى ضرورة تبني تصور للتخطيط الاستراتيجي كمادة دراسية في الدراسات العليا التربوية في برامج كليات التربية بالمملكة العربية السعودية وأن يتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسات التعليم العالي.

وفى دراسة ستويكا (Stoica 2008)بعنوان: "أهمية التخطيط الاستراتيجي في رومانيا" توصلت الدراسة الي اهمية ان يوجه التخطيط الاستراتيجي الجامعات والكليات الرومانية نحو تحقيق أهدافها بشكل صحيح. يقلل من الهدر ويوائم بين الكلفة والناتج. **اما دراسة كاوبيرون (Cowburn 2005)بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"** كشفت نتائج الدراسة أن بعض الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي ، و يعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة ، وازدواجية القرار ، بالإضافة إلى محدودية وضع خطط واقعية مما أدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي، **وفى دراسة ليمي (Lumby 2005)بعنوان: "الرؤية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم المستقبلي"** أظهرت النتائج وجود اتجاهات إيجابية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أسهم في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات منها: زيادة فهم الأهداف وإدراكها، تعزيز الاستقلالية وتوجيه اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة النظم وتحسين الاتصالات داخل الكليات

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**أرشدت الي الاستخدام المنهج الوصفي لكونه أكثر مناهج البحث العلمي اتصالا بالدراسات السابقة، وعرض ومناقشة النتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

- **الإطار النظري**

أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تشير الادبيات أنه لا يوجد مفهوم واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات، لذلك فمن الضروري تصميم مفهوم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على اختلاف نشاطها ومستواها ومن هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجي(سوهام، بادي، ٢٠١٣)، ويتبين من خلال استقراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تعددت التعريفات الواردة لهذا المفهوم، وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

حيث عرفه الغالبي وادريس على انه "عملية نظامية تحدد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب" (الغالبي، طاهر، ادريس، وائل ،٢٠٠٩)، كما عرفه الهلالي "بأنه سلسلة من المناقشات والقرارات فيما بين صانعى القرار والمديرين في كل مستويات المؤسسة حول ما هو مهم وضروري"(الشربيني، الهلالي، ٢٠٠٨). ويعرف حافظ التخطيط الاستراتيجي بانه: "عملية التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية التي توثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل، مع الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للاستفادة"(**أحمد، حافظ، ٢٠١٣**).

يمكنأن تستخلص الاتي:

- تركز أغلب التعريفات على استشراف المستقبل وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وإيجاد واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة وحسناستغلالالمواردالمتاحةوتجويدالخدمةالمقدمةوفقمنهجيةعلمية.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الانسجام بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية بما يعتليها من تغيرات وتحديات.

ثانيا: التحليلالاستراتيجيوالمتغيرات الداخلية والخارجية:

تشير الادبيات الى الدواعي المجتمعية للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي:

- تزايد النمو السكاني المقترن بثورة الآمال والطموح.
- اعتبار التعليم حاجه انسانية وضرورة حياتية لكل شخص.

- الانفجار المعرفي والتقني والثورة في تقنية المعلومات والاتصالات.
- تزايد الطلب على القوى العاملة الماهرة والتقنية. وتزايد الضغوط والتدخلات الخارجية.
- تعقد مواصفات القوى العاملة اللازمة لاقتصاد المعرفة وخصائصها.
- انتشار ظاهرة البطالة، والفقر، والتهميش لشرائح واسعة.
- تزايد الاعتمادات المتبادلة بين مختلف دول العالم بأشكال عديدة.

أ) <u>تحليل البيئة الداخلية:</u>

يعتبر تحليل SWOT القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمؤسسة، ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية :العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية **(المجمع العربي للمحاسبين ٢٠٠١،)**.وإن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها، وتنقسم هذه لثلاثة عوامل **(ذئب، هيثم ،٢٠١٧)**وهي

١. **البناء التنظيمي للمؤسسة:** والتي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الاشراف المتبع والمركزية واللامركزية.
٢. **ثقافة المؤسسة:** وتتألف من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم، وتنشرها المؤسسة بين العاملين، لذا فأن هذه الثقافة تؤثر على قراراتها.
٣. **الأهداف:** هي الوسيلة التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة معينة.

ب) <u>تحليل البيئة الخارجية</u>

ترصد عوامل البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص كل الإمكانيات البشرية والمادية لاقتناص أي معلومة جديدة ومحاولة الاستفادة بما تخدم المؤسسة. وتقوم المؤسسة بتحليل القوى الخارجية العامة والتي يرمز لها بالاختصار(PEST)، وهي:

١ القوى السياسية والقانونية Political & Legal Forces

٢ القوى الاقتصادية Economic Forces

٣ القوى الاجتماعية والحضارية Social and Civilizational Forces

٤ القوى التكنولوجية Technological Forces

ثالثا: المتغيرات الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان:

تؤثر المتغيرات الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي على التعليم بشكل مباشر، فالتوجهات الاقتصادية في سلطنة عُمان والتي تتركز على تنوع الاقتصاد في قطاعات تنموية واعدة تتطلب أن يلبي التعليم تلك التوجهات من حيث إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنسجم مع الاحتياجات المستقبلية للقطاعات الاقتصادية المختلفة **(جريدة عُمان العمانية ،٢٠١٧)**.

الأمر الذي يؤدي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي لتهيئة الكوادر العلمية واكسابهم الخبرات اللازمة للنهوض بالاقتصاد وتطويره في ظل المتغيرات الاقتصادية، وهذا الدخل يتأثر بعدد من العوامل الاقتصادية الداخلية والخارجية، وعليه فإن التعرض لهذه العوامل يكشف أهميتها من جهة، ومن جهة أخرى يعطي الصورة الكاملة لمبررات التغيرات في اتجاهاتالدولة لمسار التعليم العالي.

١ – التوجه نحو الاقتصاد المعرفي

ان المتغيرات التي تجتاح الاقتصاد العالمي بفعل ثورة تقنية المعلومات والاتصالات لعبت دورا أساسيا في التوجه العالمي نحو الاقتصاد المعرفي، الذي يعرفه البنك الدولي "بالاقتصاد الذي يحقق استخداما فعالا للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذه يتطلب جلب المعارف الدولية المختلفة بالإضافة لتكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجات المجتمع"**(البلوشي، ٢٠١٣)**.

وبالرغم من كل السمات والخصائص المميزة للاقتصاد المعرفي، إلا أن بعض الخبراء والمختصين معارضين لبناء اقتصاد مبني على متغير أو ظاهرة عابرة، وقصر الاهتمام بالجانب الاقتصادي على حساب الأهداف التعليمية المعرفية والاجتماعية والأخلاقية داخل مؤسسات التعليم العالي، مما قد يعيق من تحقيق أهدافها التربوية **(الخزرجي، ثريا، والبارودي، شيرين، ٢٠١٢)**. إلا أن التوجهات التربوية الحديثة

اتجهت نحو الاستثمار في مجال التربية الذي أصبح أكثر فائدة في ظل تصاعد سيطرة قوه المعرفة والعلم والتكنولوجيا، لذلك اتجهت إلى وضع خطط استراتيجية لبناء نظام تعليمي قادر بمكوناته (المعلم، المتعلم، المناهج، البيئة التعليمية السياسة التعليمية) على مواكبة مبادئ الاقتصاد المعرفي وتوظيفها في مجال تحسن العملية التعليمية **(كافي، مصطفي،٢٠٠٩)**

اتجهت السلطنةنحو اقتصاد مستدام مبني على المعرفة وذلك بوضع خطط تنفيذ مبادرة عُمان الرقمية التي تهدف لخدمة وتلبية حاجات المجتمع العماني وتطلعاته **(هيئة تقنية المعلومات، ٢٠١٠)**، وبالتالي تحول في هيكل الاقتصاد العماني من اقتصاد يعتمد أساسا على مصدر واحد وهو النفط لاقتصاد متنوع. وبذلك اتضحت أسباب توجهات السلطنة من زيادة طاقة الاستيعاب لمؤسسات التعليم العالي لوجود نظرية أخرى بجانب نظرية رأس المال البشري، ونعني بها نظرية التكلفة والعائد الاقتصادي للتعليم، وجاء هذا الأمر نظرا للمشاكل المتعلقة بميزانيات التعليم في الدول النامية، أو الدول التي تعاني اضطرابات في اقتصادها جراء تحولات أو انخفاضات في مدخلات الاقتصاد؛ حيث أن هذه النظرية التي تتحكم في السياسات التعليمية "

وعلى الجانب الآخر فإن نوعية المادة المقدمة للتعلم تغيرت بشكل كبير وكذلك المناهج حيث فرضت التطورات التكنولوجية والتقدم الهائل في الثورة المعلوماتية في المجالات العلمية والحياتية المختلفة على مخططي الاستراتيجيات للتعليم العالي تغيير المناهج ونوعية المخرجات لتلائم المتطلبات الحالية للسوق.حيث أوضحت تقارير البنك الدولي ازدياد الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة "فطبقا لتقرير التنمية البشرية الصادر عن البنك الدولي للإعمار في عام ٢٠٠٣م حققت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أكثر من ٩٠% من إنتاج تكنولوجيا المعلومات **(ناصر، ٢٠٠٧)**.

لهذا فقد فرضت المستجدات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالم الكمبيوتر آفاقا واسعة أمام أنظمة التعليم للتجديد والتطوير، وذلك من خلال دمج هذه التكنولوجيا في عملياتها من خلال مناهجها على المستويين (العام والعالي) وكان من

نتائج هذا التطور الهائل "تغير جذري في بيئة التعلم نحو الاعتماد المتزايد على المصادر الإلكترونية في عمليات نقل المعرفة والمعلومات، كما أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور مؤسسات جديدة كالجامعات الافتراضية ، والتي لا تتقيد بحدود جغرافية ، ويتم بث مقرراتها عبر شبكة المعلومات الدولية" **(نجيب، ٢٠٠٧)**.

وفي المقابل فإن هذه الثورة المعلوماتية ليست متاحة للجميع إذ إنها مكلفة، ما يعني أن تكلفة الطالب في ازدياد مما يقع على عاتق الدولة أو المؤسسة التعليمية زيادة نفقات التعليم، وبالتالي زيادة الموازنات العامة للدول "فمن المؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعمق التقسيمات الاجتماعية بين من يملكون ومن لا يملكون بما يؤدي إلى حدوث استقطاب اجتماعي" **(نجيب، ٢٠٠٧)**.

كما أن من ضمن نتائج اقتصاد المعرفة وثورة الاتصالات والمعلومات أن الجامعة لم تعد المصدر الوحيد للمعرفة؛ لوجود مؤسسات خاصة تهتم بتوليد المعرفة وتطويرها، مع حدوث انقسامات بين مؤسسات التعليم العالي في الميزانية والإمكانات والمكانة والتأثير والتخصص، مما يفرض العديد من الآثار والتحديات على أهداف ووظائف وبرامج الأنشطة الجامعية بمؤسسات التعليم لعالي العماني ومنها "تغير أهداف العلم وتوجهه للتطبيقات فيما يعرف بتكامل المعرفة، ومنها تغير أساليب وأدوات الحصول على المعرفة وتنظيم تراكمها واسترجاعها، وكذلك تزايد وضع المعايير العلمية في عالم ابتكاري؛ لتجنب التكرار ، وأيضا حماية الملكية الفكرية في الاتفاقات الدولية، وأخيرا تقادم المعرفة وانخفاض قيمة ما يتم اكتسابه في الجامعات والمؤسسات التعليمية بشكل عام" **(العوائد، ٢٠١١)**.

ولهذا كله تكمن أهمية الاقتصاد المعرفي في السرعة المتزايدة التي يتم عندها إنتاج المعرفة وتراكمها وتوظيف هذه المعرفة والأنشطة المعرفية في الإنتاج وزيادة معدل القيمة المضافة الناتجة عنها، علاوة على تزايد واتساع فروع المعرفة وتنامي التداخل بينها.أن التغيرات الجذرية التي تفرضها الثورة العلمية والمعرفية التي نعيشها والتي تفرض نفسها على نظام التعليم العالي وتجعل ضرورة تطويره وتغييرة في افق

أوسع من تلك الأفق التي نتعامل معها حالياً، لذا قامت السلطنة بالتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي بما يحققه من استجابة حقيقية للتحديات العالمية والمعرفية التي نعيشها.

٢- تذبذب أسعار النفط:

أنالنظرية الاقتصادية لا تتحكم تحكماً مطلقاً في رسم السياسات التعليمية ، فقد يكون الضغط الاجتماعي عاملاً مهماً؛ حيث يؤدي هذا الضغط لزيادة الإنفاق على فئة عائدها الاقتصادي ليس بالكبير مقارنة بفئة أخرى، كما حدث في الهند إذ "وجد أن العائد من التعليم الابتدائي يفوق العائد في المراحل المختلفة الأخرى ، وأن عائد التعليم الجامعي منخفض بصفة خاصة"**(مرسي، ١٩٩٨)** وقد تم تفسير ذلك لاستمرار الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، رغم وجود مشكلة البطالة بين الخريجين، ويصدق على ذلك ما يحدث من سياسات للتعليم العالي في البلاد العربية ومنها سلطنة عُمان، وهذا يفسر أيضا، أن رغم تراجع أسعار النفط عالمياً وتأثر ذلك على الدخل القومي والفردي في السلطنة إلا أنها قد زادت من إنفاقها حيث "تشير أرقام ميزانية العام ٢٠١٧ في سلطنة عُمان، إلى أن حجم الإنفاق على قطاع التعليم يصل إلى نحو ١.٥٨٦ مليارات دولار من إجمالي الموازنة العامة، البالغة نحو ١١.٧ مليار ريال عُماني ، بنسبة تقترب من ١٣% من حجم الإنفاق العام. وتتوزع ميزانية التعليم بين أكثر من جهة، منها وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي والخارجية والصحة والعدل والأوقاف والشؤون الدينية والقوى العاملة وجامعة السلطان قابوس، إذ تتبع هذه الجهات معاهد متخصصة"**(المديرية العامة للموازنة،٢٠١٧)**.

ولم يكن انخفاض أسعار النفط وأثره الواضح على اقتصاد السلطنةانخفاضا بسيطا أو نسبيا، إذ يمكن لجدولٍ إحصائياً يعكس مدى انهيار هذه الأسعار، وبالتالي تصور الأثر البالغ على الاقتصاد عموما، وعلى الانفاق على التعليم خاصة، وتنفيذ الخطط المستقبلية، حيث وصل نسبة الانخفاض إلى ما يزيد على ٦٠% من سعره البالغ (١٠٢ دولار للبرميل) عام ٢٠١١م ليصل الآن إلى (٤٠.١ دولار).

جدول (٢) : مؤشرات النفط والغاز (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ٢٠١٧)

السنة / البيان	المتوسط الإنتاج السنوي (مليون)	متوسط سعر البرميل

٢٠١١	٣٢٣	١٠٢.٩٥
٢٠١٢	٣٣٦.٢	١٠٩.٦
٢٠١٣	٣٤٣.٨	١٠٥.٥١
٢٠١٤	٣٤٤.٤	١٠٣.٢
٢٠١٥	٣٥٨.١	٥٦.٥
٢٠١٦	٣٦٧.٦	٤٠.١

ويلاحظ من خلال **الجدول(٢)** أن السلطنة حاولت تعويض انخفاض السعر بزيادة الانتاج ، إلا أن هذا الانخفاض والذي توقعته السلطنة مسبقاً ، وتحاول التقليل من آثاره في الانفاق على التعليم والتعليم العالي عبر الترشيد تحاشياً للتقشف وآثاره على مخرجات التعليم واحتياج السوق له وكذلك تنفيذ خططها المستقبلية ، هذا ما دفعها منذ ١٩٩٥م عند وضع رؤيتها الاقتصادية على مدى ربع قرن (١٩٩٥ / ٢٠٢٠م) للسعي إلى "ضمان استقرار دخل الفرد عند مستواه الحالي كحدٍ أدنى ، والسعي إلى مضاعفته ، ليجعل هذه الفترة مرحلة انتقالية ، تعمل فيها الحكومة على تحقيق التوازن بين الإيرادات والاستخدامات ، بالإضافة إلى تهيئة الظروف الملائمة للانطلاق الاقتصادي ، حيث تعمل الحكومة على استخدام عائداتها من النفط والغاز لتحقيق التنويع الاقتصادي وكذلك تدريب القوى العاملة الوطنية وتنمية مهاراتها"، ومن أهم مرتكزات هذه الرؤية التعليم من خلال تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات العمانيين ومهاراتهم وزيادة كفاءتهم، وذلك "عن طريق نهوض مستوى نظم التعليم والتركيز على التعليم الفني والتدريب المهني وموازنة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل"**(صوفي، ٢٠١١)**

هذا الأمر يدفع إلى وجه آخر من المتغيرات التي تتحكم في سياسات التعليم العالي وهو مصادر تمويل التعليم ، والواقع أن دور الحكومة في التعليم ، وما يترتب عليه من نفقات وأموال يعتمد على عدة عوامل منها ما تفرضه مطالب التنمية القومية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من التزامات الدولة تجاه نظام التعليم بمختلف أنواعه ، ومن المعروف أن الحكومات تتحمل العبء الأكبر من تمويل التعليم ،

وتعتبر الضرائب من أهم مصادر هذا التمويل في الاقتصادات الصناعية والإنتاجية بوجه عام وفي الاقتصادات الريعية يكون التمويل بناء على مدخول أسعار ثرواتها الطبيعية ، بجانب مصادر تمويلية أخرى تتمثل في الهبات والتبرعات ومصاريف الطلاب.

ومع تراجع أسعار النفط بدأت السلطنة في تنمية الصناعات التحويلية وفقا للخطة الخمسية التاسعة والتي تعتبر الحلقة الأخير من الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (عمان ٢٠٢٠) سعيا لتنويع مدخلات الاقتصاد القومي، إلا أن هذا الأخير لم يبلغ حداً يجعلها بديلاً مستداماً للنفط "حيث بلغ نسبة مساهمة الصناعات التحويلية في عُمان ٩.٥%"(**جريدة عُمان العمانية، ٢٠١٦**).

أدى متغير انخفاض أسعار النفط بالضغط على المخصصات المالية لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة، مما أدى إلى نمو الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لتنمية إمكانيات مؤسسات التعليم العالي وإيجاد مصادر مالية بديله لتهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح أهدافها في ظل ظروف بيئة خارجية متغيرة.

٣- التوجيه المؤسسي نحو الخصخصة:

تعرفالخصخصة بالتعليم بانها "عبارة عن فرصه تعاون بين مؤسسات التعليم الحكومي والقطاع الخاص من أجل توفير تعاون للقطاع الخاص في إمكانية التوسع في إقامة المدارس والجامعات ومراكز البحث العلمي والتدريب وتملكها للغايات الربحية"(**العتيبي، ٢٠٠٤**)، ويشير الهلالي لمفهوم الخصخصة بالتعليم الجامعي"قيام القطاع الخاص بتمويل وانشاء وإدارة مؤسسات أو خدمات جامعية لتحقيق مجموعة من الأهداف يتم تحديدها بشكل مسبق بصورة تتمشى مع السياسة العامة للدولة" (**الهلالي، ٢٠٠٧**)

ومن هنا فتحت السلطنة المجال للقطاع الخاص للاستثمار في التعليم العالي في الآونة الأخيرة، مع الاتساع في مجال التعليم التقني والفني في صورة كليات من ثلاث إلى أربع سنوات، وبدا ذلك جليا في ملامح الخطط الخمسية للسلطنة؛ حيث ركزت الخطتان الأخيرتان (الثامنة والتاسعة) على زيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات

التعليم العالي مع "تشجيع القطاع الخاص لتوفير خدمات التعليم العالي من خلال المنح الرأسمالية وغيرها، وإلى توفير المنح الدراسية للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي الخاص المحلية والأجنبية"(**عيسان، ٢٠٠٦**). ويمكن تعليل هذه السياسات رغم المتغيرات الاقتصادية المترتبة على انخفاض أسعار النفط، إلى أن "الفرق في الدخل الذي يحققه حامل الشهادة الجامعية العليا، وحامل شهادة الثانوية العامة – الصف الثاني عشر– قد اتسع في نهاية الثمانيات من القرن العشرين"(**بيكر، ٢٠٠٦**)

كذلك يمكن التعليل لهذا الأمر من جهة أخرى لمدى تحقيق نظام التعليم وسياساته لابتكارات تقود الاقتصاد إلى التنمية المستدامة ؛ فبالرغم من أن الدراسات الحديثة تظهر بشكل حاسم وعلى أساس نظام المردود الاقتصادي للتعليم على أساس نظرية العائد بأن أعظم منفعة اجتماعية وخاصة التعليم تتحقق في المرحلة الابتدائية من الدراسة ، وبغض النظر عن الدولة ، إلا أنه من ناحية أخرى "فإن مهارات القراءة والكتابة والحساب الأساسية في التعليم الابتدائي غير كافية لتحقيق تقدم في الابتكار أو حتى التقليد ، وهذا يبين الحاجة للمستويات العليا من التعليمالعالي والعامفي النظام التعليمي"(**السليطي، ٢٠٠٠**).

وهذا أيضا يمكن أن يفسر الإحصاءات في قبول طلبة التعليم العام للتعليم العالي حيث وبحسب بيانات رسمية "تبلغ نسبة المسجلين في التعليم العالي على النفقة الحكومية نحو ٩٦.٢% من إجمالي الناجحين بدبلوم التعليم العام في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦م. بينما تبلغ نسبة الالتحاق بالتعليم العالي في الفئة العمرية من ١٨–٢٤ عاماً نحو ٧٩.٧% في عام ٢٠١٥/٢٠١٦ (**المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ٢٠١٧**).ويلعب القطاع الخاص دوراً مهماً في نظام التعليم، من خلال إنشاء المدارس ومؤسسات التعليم العالي الخاصة. ويبلغ عدد المدارس الخاصة نحو ٥٣٠ مدرسة، بينما يصل عدد مؤسسات التعليم العالي الخاصة إلى ٢٩ مؤسسة في بداية ٢٠١٧م، من بينها الجامعة الألمانية "جيوتك"، وجامعة صحار، وكلية البريمي الجامعية، والجامعة العربية المفتوحة".

جدول (٣): تطور أعداد مؤسسات التعليم الخاص (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ٢٠١٧)

السنة الدراسية/ المؤسسات	المدارس الخاصة	الجامعات وكليات الخاصة
٢٠٠٨/٢٠٠٧	١٧٤	٢٥
٢٠١٢/٢٠١١	٤٠٦	٢٦
٢٠١٤/٢٠١٣	٤٦٨	٢٧
٢٠١٦/٢٠١٥	٥١٣	٢٨

ويشير **الجدول (٣)** إلى نمو امتلاك القطاع الخاص للمؤسسات التعليمية سواء كانت مدرسة أو جامعات وكليات حيث ارتفعت عدد المدارس من ١٧٤ في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٧ إلى ٥٣٠ مدرسة في العام الدراسي ٢٠١٥/ ٢٠١٦م، بينما ارتفعت إعداد مؤسسات التعليم العالي للقطاع الخاص إلى ٢٨ جامعة وكلية.وساعدت الخصخصة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه، والتخفيف من المخاطر التي كانت تهدده، وزادت من فرص ومصادر قوته بعد ان أصبح يخطط له من داخل المؤسسة حسب توجهات المؤسسة ذاتها، وتضائل مهدات ومخاطر البيئة الخارجية.

٤- تداعيات العولمة

أما عن أثر العولمة في سياسات التعليم العالي يمكن أن نشير إليها بناء على عدة أسس منها ، أن المعرفة العلمية في الوقت الراهن آخذه في التغيير بسرعة كبيرة، فإذا كانت تحديات العولمة تثير العديد من المشاكل على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي "فإن التحديات التي تواجه التعليم العالي في بلدان العالم الثالث هي الربط بين الاحتياجات الوطنية وبين مسايرة أشكال وصيغ التقدم الدولي في الميدان العلمي، خاصة وأن سوق البحوث العلمية بفعل العولمة أصبح أكثر تنافسية في الدول المتقدمة، ولا وجود لجامعاتنا الوطنية في هذا السوق"(**المحمادي،٢٠٠٨**).

ومع شيوع الاتجاه الذي فيه يرى أن العالم تحول إلى مجموعة علاقات متشابكة ومتحركة وأن الولايات المتحدة الأمريكية هي المجتمع العالمي الأول في التاريخ فهي مركز الثورة التكنو إلكترونية، ومع انفراد النظام الرأسمالي بقيادة العالم "بدأ الحديث عن نموذج واحد مؤهل لقيادة العالم وتعميم تجربته وثقافته على العالم مما

أتاح الفرصة لظهور مقولة نهاية التاريخ التي بدأها "فرنسيس فوكوياما" في ١٩٨٩ ثم تتالت النهايات مثل نهاية الدولة، ونهاية الأيديولوجية" **(العريني،٢٠٠٧)**.

وقد جاء ذلك للتغلب على مشكلات التعليم العالي الحالي حيث أنه يعاني مثله مثل الجامعات العربية كون الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها منظومة التعليم الجامعي تبتعد "عن السمات والمعطيات التي أنتجتها العولمة، والتي تنهض في الأساس على تكثيف استخدام تقنيات المعلومات في كافة المجالات و قصور منظمات التعليم الجامعي الحكومية عن مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات أسواق العمل من ناحية، وتطورات تقنيات التعليم من جهة أخرى"**(التركي، البصام، ٢٠١٤)**.

ويبدو أثر العولمة في جانب آخر يتصل اتصالا وثيقا بالتعليم العالي وسياساته ، ونقصد به البحوث سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى الشركات ، أو على مستوى التعاون بين الجامعات والشركات ، وما يمكن أن يكون له محرض لإنشاء كليات بعينها أو بمخرجات تقنية ، ومن خلال استعراض سريعا للإنفاق على البحوث في البلدان العربية مقارنة بمثيلتها في الغرب ، نجد أن المصدر الأساس لتمويل البحوث في البلدان العربية يصل إلى ٩٧% ، على حين أن كندا تنفق بمقدار ٣٠% فقط وكذلك السويد وسنغافورا ، ونجد أن الأنفاق الحكومي في اليابان يقل بصورة كبيرة تصل إلى ١٨% ، وهذا يدل على الضغط الذي يقع على عاتق الحكومات العربية ، وبالتالي تأثر هذا الإنفاق بعوامل أخرى وخاصة البلدان الخليجية التي تعتمد على الاقتصادات الريعية ومنها سلطنة عُمان ، وهذا يعني أن تعتمد البلدان العربية ومنها الخليجية مبدأ الربط بين التربية والنمو وبين البحوث والحاجات المجتمعية والصناعية ، وهذا أيضا يكشف أن هناك فجوة في البلدان العربية في المعرفة ، بالرغم من أن البلدان العربية تفوق الصين والهند في عدد طلابها مقارنة بالعدد السكاني لكليهما ، مما يعني "أن المشكلة لا تكمن في حجم الثروة البشرية

المتوفرة أو المنتجة في البلدان العربية، وإنما في حسن استخدامها"(**اليونسكو ٢٠٠٩**).

ان احتواء مؤسسات التعليم العالي لتداعيات العولمة أصبح ضرورة ملحه، أدت إلى احداث تغيرات جوهرية وتحديات كبيرة تمس الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية في السلطنة، لذ لجأت للتخطيط الاستراتيجي لقدرته على مواكبة المتغيرات الكثيرة والمتلاحقة، وتحليله للبيئة الخارجية للاستفادة من تداعيات العولمة التي تنعكس على مؤسسات التعليم العالي.

٥- التوجه نحو ترشيد الأنفاق:

ويبدو أثر انخفاض سعر النفط في صور المعالجات التي أقرتها الحكومات للاقتصاديات النامية، ومنها سلطنة عُمان بالطبع، وكان من هذه المعالجات تقليل الإنفاق تحت مسمى ترشيد الأنفاق، ويقصد بالترشيد هنا: تعظيم الاستخدام لما هو مقرر من نفقات، مع "مراجعة كافة الرسوم الخدمية الحالية، آخذاً في الاعتبار كلفة الخدمات، والمتطلبات الاقتصادية المستقبلية ؛ لتطوير تقديمها ، وبما يؤدي إلى ترشيد استخدام الخدمات" وتتطلب المراجعة جملة من الإجراءات التي من بينها ، إلغاء أو إيقاف بعض المصروفات التي يمكن تعويضها أو الاستغناء عنها مؤقتا ، مثل "إيقاف برامج البعثات الدراسية على نفقة الوزارات والوحدات الحكومية".(**لاشين ، واخرون، ٢٠١٠**)

وأن مفهوم الإنفاق على التعليم لبيان تأثير الترشيد يعني "توفير الأموال اللازمة لبناء المؤسسات التعليمية، وتزويدها باحتياجاتها المادية والفنية من فصول ومختبرات وملاعب ومكتبة ومصلى وورش وأدوات مكتبية وغيرها، إضافة إلى دفع مرتبات المعلمين والعاملين في الإدارة"(**رفعت، ٢٠٠٩**).

ان الهدف الاساسي من ترشيد الانفاق على التعلم ليس تخفيض ميزانية التعليم، وانما العمل على إيجاد الأساليب العلمية لتوزيع الموارد المالية حسب الاولويات والاحتياجات الفعلية مع التوازن في الانفاق وعدم الاخلال بنوعية التعليم،

ويساعد الترشيد أيضا في معرفة البنود التي يمكن تخفيضها عند حدوث نقص في الميزانية دون الاضرار بنوعية وجودة التعليم **(المنيع، ١٩٩٦)**.

وتتعدد العوامل المؤثرة بالإنفاق التعليمي، إذ توجد عوامل داخلية، مرتبطة بالمؤسسات التعليمية، ومنها مرتبطة بالسياسات المستخدمة، وطرق تفاعل المدخلات ببعضها ببعض، وكذلك ازدياد المجتمع الجامعي، ولا نعني بها هنا زيادة كثافة أو إعداد المتعلمين، بل "زيادة نسبة الذين يبقون في المدارس سنوات أطول في التعليم الأساسيوذلك للحصول على مستويات أفضل من التعليم"**(لاشين، ٢٠١٠)**.

ومنها أيضا الاهتمام بالجودة ونوعية التعليم، ومستويات الهدر التعليمي من تسرب ورسوب وإعادة الصفوف، ومنها أيضا ضعف الإدارة، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومن العوامل الخارجية النمو السكاني والطبيعة الجغرافية، وتوزيع السكان، والتغيرات الاقتصادية لهذه الدول.ويقوم تقدير الإنفاق التعليمي على أسس، منها ميزانية الدولة، وكذلك الدخل القومي، وينقسم الإنفاق التعليمي إلى نوعين، هما "النفقات الثابتة، وهي تلك النفقات التي يتم تكرارها سنويا بصفة مستمرة، والنفقات الرأسمالية، وهي التي تنفق لمرة واحدة فقط، ولا تستهلك في فترة سنة، بل أكثر"**(الحولي، ٢٠٠٩)**.

ويمكن اقتراح عدة اجراءات لترشيد الإنفاق في جملة من الأمور، مثل **(مخلص،٢٠١٧)**:

- خصخصة التعليم العالي كليا أو جزئيا.
- اهتمام القطاع الخاص بالتعليم العالي، حيث المشاركة في تمويل التعليم وتجويد الخدمة التعليمية.
- تطبيق المعايير الاقتصادية على الانظمة التعليمية، حيث يعد التعليم استثماراً بشرياً يفوق في عائدة الاستثمار في كل المجالات للحد من الفاقد بصورة المختلفة.

- تكثيف الجهد للحد من الفاقد بصوره المختلفة؛ وعلى سبيل المثال (الرسوب) فهو يؤدي إلى زيادة النفقات، كما أن التدني في مستوى التحصيل الدراسي صورة خطيرة من صور الهدر في التعليم.
- استخدام الأبنية أو الخدمات الجامعية لأغراض أخرى قد تدر على المؤسسة موارد مالية اخرى، أو قد توفر عليها تكلفة اضافية.
- الدمج والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي؛ وحتى بين الأقسام العلمية المتناظرة داخل السلطنة، حيث التوفير في التكلفة واثراء الخبرات.
- استخدام أثاث بسيط في مؤسسات التعليم العالي والتي تستنزف أموالاً مضاعفة يمكن توفيرها وتوجيهها لرفع جودة التعليم
- الحد من التكدس لموظفي مؤسسات التعليم العالي من غير أعضاء هيئة التدريس.

ويأخذ الترشيد في الإنفاق في سلطنة عُمان إلى الآن صورة الحد من الإنفاق، وليس إبداله بمصادر أخرى غير الحكومية، ويبدو هذا في ميزانية ٢٠١٦ مقارنة بموازنة الدولة في السنة المالية ٢٠١٤م، حيث "كشفت وزارة المالية النقاب عن إجراءات ترشيد الإنفاق التي اقرتها الحكومة؛ بهدف التخفيف من وطأة انخفاض أسعار النفط". **(وزارة المالية، ميزانية، ٢٠١٦).**

جدول (٦) تطور المصروفات الجارية في ميزانية الدولة وميزانية قطاع التعلم(وزارة المالية، ٢٠١٣-٢٠١٦)

ميزانية	الدولة	قطاع التعليم	نسبة ميزانية القطاع / ميزانية الدولة
٢٠١٢	٣٥٠٣٢٨٨٧٨٥	١٢٢٨٢٨٣٥٤٧	%٣٥
٢٠١٣	٣٨٤٨٥٤٥٤٠٣	١٣٠٨١٧٣٠٤٤	%٣٤
٢٠١٤	٤٧٦٢٦٧٩٠١١	١٧١٧٧١١٣٤٥	%٣٦
٢٠١٥	٤٧٢٢٥٧٦١٧٧	١٦٧٧٩٧٧٤٤٧	%٣٥.٥
٢٠١٦	٤٥٣٩٢٧٧٧١٦	١٧٠٢٣٩٧٥٦٥	%٣٧.٧

وحسب إحصاءات وزارة المالية أن الانفاق الفعلي للعام ٢٠١٦ يقل عن الانفاق لعام ٢٠١٥ بنحو (١.٠٥) مليار ريال عُماني بنسبة تبلغ (٨%) والتي جاءت كنتيجة مباشرة للإجراءات التي اتخذتها السلطنة لترشيد الانفاق العام، فقد انخفضت معظم بنود الانفاق العام عن مستوياتها في عام ٢٠١٥، وأما قطاع التعليم التي يعتبر من اهم مرتكزات التنمية الاقتصادية بالسلطنة فلم تتأثر كثير في المخصصات المالية؛ بل ظل متذبذب ب ين٣٥-٣٧% من الميزانية الفعلي للمصرفات الجاري.

٦- التوجه نحو ربط التعليم باحتياجات سوق العمل:

تعتبر سلطنة عُمان نموذجا حيّا للتطور الاقتصادي والمجتمعي؛ حيث إن تاريخها تأثر كثيرا بالموقع الجغرافي الذي تحكّم في الأنشطة الاقتصادية، وتنوع المجتمعات المكونة للشعب العماني، وتعتبر النهضة التي قادها السلطان قابوسالبداية الحقيقية للدولة العمانية الحديثة على كافة المستويات، وإن بقي نظام القبيلة متحكم وجدانياً في العماني رغم التطور الاقتصادي الهائل الذي طرأ؛ نتيجة عوائد النفط.

ويعتبر قطاع التعليم مثلا جيدا على ربط مخرجات التعليم الفني العالي باحتياجات سوق العمل ؛ إذ ينظر للحاجة الماسة لإعداد المعلمين للتدريس في مراحل التعليم المدرسي المختلفة ،فقد أُنشِئت الكليات المتوسطة للمعلمين في عام ١٩٨٢م ، وكانت تحت إشراف وزارة التربية والتعليم ، وفي العام ١٩٩٤م أنشئت وزارة التعليم العالي في ضوء متطلبات التنمية ، ومن ثم تمّ تحويل تبعية الكليات المتوسطة إلى التعليم العالي للإشراف عليها ، وبالتالي تحويل هذه الكليات المتوسطة إلى كليات للتربية ، تمنح البكالوريوس في التربية "وفي ضوء تقلص احتياجات وزارة التربية والتعليم من المعلمين ، أصدر مجلس التعليم العالي ـ سابقا ـ قراره بتحويل كليات التربية إلى كليات للعلوم التطبيقية"(مجلس التعليم، ٢٠١٤، **مسيرة التعليم في سلطنة عُمان)**. ولا يخفى أن هذا التحول ناتج عن تحول متطلبات سوق العمل، والاحتياجات الكبيرة للعمالة الفنية والتكنولوجيا المدربة لسد الفجوة.

وكذلك ظهر ذلك جليا خلال المرحلة الرابعة، والتي يطلق عليها مرحلة المراجعة والتقويم، واستكمال السلم التعليمي؛ لهذا شهدت السلطنة خلال هذه المرحلة

بدء الدراسة الجامعية، بجانب سياسات الابتعاث التي انتهجتها السلطنة؛ لسد الاحتياج المتزايد نتيجة سياسة التعمين، والتغلب على مشكلة العمالة الوافدة، حيث "اتجهت استراتيجية التعليم بالسلطنة لتفادي النمو غير المتوازن بين أنواع التعليموتفادي الفجوة بين التعليم الأكاديمي والتعليم الفني، والحرص على ربط خطط التعليم باحتياجات خطط التنمية الشاملة"**(عبدالنبي ،١٩٨٩)**

ويؤكد هذا الاتجاه نائب رئيس جامعة السلطان قابوس، الذي صرح بأن التوجهات السامية لحضرة صاحب الجلالة ـ حفظه الله ورعاه ـ بضرورة مراجعة سياسات التعليم وخططه وتطورها بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل العماني، وذلك من خلال تشكيل لجنة رئيسية وطنية برئاسة رئيس الجامعة من أجل تنفيذ مشروع لدراسة احتياجات سوق العمل، حيث قال "تمحورت أبرز أهداف هذا المشروع حول دراسة احتياجات سوق العمل العماني من الكوادر المؤهلة كما وكيفا" **(جريدة الوطن العمانية، ١٢ مايو٢٠١٧)**

وتتغير بتغير حاجة سوق العمل "فالتوازن بين التعميم والانتقاء حيث سار الاتجاه في المرحلة الابتدائية على أساس الاستمرار في نشر التعليم في إطار الإمكانات المتاحة؛ لكي يكون في متناول من يطلبه، حتى نهاية المرحلة الإعدادية، ويكون القبول في المرحلة الثانوية على أساس انتقائي، وفقا لاحتياجات خطة التنمية من القوى العاملة"**(جريدة عُمان العمانية،١٩ ديسمبر ٢٠١٦)**.

ولقد دأبت حكومة السلطنة في خططها الخمسية المختلفة على احدث أعمال تطويرية ومبادرات تنموية في قطاع التعليم العالي ، لتحقيق نوع من التوافق بين مخرجات التعليم العالي وحاجات سوق العمل في ظل التغيرات والتحولات المتلاحقة في الاطار التنموي الشامل للمجتمع العماني ، لذا سعت إلى إيجاد عدد من أنواع التعليم ما بعد الثانوي (التعليم ما بعد الأساسي في نظم التعليم الآن) ، مثل مراكز التدريب المهني ؛ كي يسد الحاجة للعمالة المهرة في مجالات التبريد والمباني والكهرباء ، والتي تحولت بدورها إلى معاهد من ٨٤ / ١٩٨٥م ، إضافة إلى ذلك كلية عُمان الصناعية الفنية ، وهي كلية متوسطة للدراسات الفنية بعد المرحلة الثانوية

(ما بعد الأساسي) ، وتهتم بإيجاد العمالة التكنولوجية "في إطار تخصصات مختلفة تضم تكنولوجيا الهندسة الكهربائية والالكترونية والمدنية والميكانيكية ، إلى جانب هندسة المباني والمساحة" ، وقد توجت هذه المجهودات والسياسات بافتتاح جامعة السلطان قابوس في العام ١٩٨٦/١٩٨٧ م في إطار سعي الحكومة لاستكمال السلم التعليمي ، وتوفير الكوادر العمانية رفيعة المستوى اللازمة لخطط وبرامج التنمية ومتطلبات سوق العمل في البلاد(**العوفي، ٢٠١٦**).

واستكملت هذه الخطوة بتطور ومتابعة وزارة التعليم العالي لمخرجاتها في القطاع الخاص والحكومي ، بمحاولة معرفة مدى مواءمة هذه المخرجات ومتطلبات سوق العمل ؛ وكان ذلك بواسطة إجراء مسح الخريجين السنوي ، والذي يستهدف (٥٥) ألف من خريجي العام ٢٠١٦م ؛ حيث أشارت مديرة دائرة مسح الخرجين بوزارة التعليم العالي إلى أن هذا المسح "يهدف إلى تقييم مستوى مخرجات نظام التعليم من حيث المعارف والكفايات التي تؤهلهم للانتقال إلى عالم العمل ، ومعرفة مدى مواءمة برامج وتخصصات التعليم العالي عامة ، وتوفير تغذية راجعة لمؤسسات التعليم العالي عن الكفايات والتخصصات المطلوبة في سوق العمل العماني"(**جريدة عُمان، ٤ يناير ٢٠١٧**).

وقد استكملت هذه الخطوات بربط التعليم العالي بالتعليم ما قبل الجامعة بواسطة مركز القبول الموحد والذي يتيح للطلاب الاختيارات السليمة مع استحداث ما يمسى التوجيه المهني في التعليم ما قبل الجامعي؛ بهدف تعريف الطلاب بالمجالات التي يمكن له استكمال مسيرته وتخدم خطط التنمية واحتياجات سوق العمل؛ حيث يهدف هذا المركز إلى توجيه الطلبة لاختيارات مساراتهم المهنية، وتخطيطها، وتعريفهم بالمهارات المطلوبة لسوق العمل، وكيفية صقلها، والسعي لإقامة علاقة دائمة ومتجددة مع قطاعات العمل المختلفة؛ بما يسهم في ربط تلك المؤسسات وتخصصاتها الأكاديمية بمتطلبات سوق العمل (**مجلس التعليم، ٢٠١٤، مسيرة التعليم في سلطنة عُمان**). ولا يتوقف عمل هذه المراكز على التوجيه والكشف عن احتياجات سوق العمل ومتطلباته بل تتعدى لتقديم خدمة مراجعة السير الذاتية

والمراسلات الوظيفية، وتسويق المهارات، فضلا عن الجلسات الإرشادية حول المقابلات الوظيفية.

ويعد الربط بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل العماني وتطلعاته إحدى الركائز الأساسية لقطاع التعليم وسبل تحقيق رسالته وأهدافه، مما أصبح الربط قضية جوهرية تشغل القائمين على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والذين يسعون إلى إيجاد انسجام بين التعليم العالي واحتياجات سوق العمل المتغير وتوفير التنبؤات والتوقعات المرتبطة باحتياجات سوق العمل المستقبلية، مما يجعل من التعليم قادر على مواكبة تغير متطلبات سوق العمل الذي يتطور بسرعة أكبر من تطور التعليم العالي ومؤسساته.

رابعا: المتغيرات الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان:

لقد توالت التغيرات الاجتماعية والثقافية على المجتمعات في العقود الماضية التي حدثت بفعل التطور الهائل في ثورة التكنولوجيا والمعلومات وأساليب الاتصال. فالتغير الحاصل يمس جوانب الحياة سواء منها المادية أو المعنوية، مما أحدث "تغيراً اجتماعياً متسارعاً في القيم والمعايير والمؤسسات والعلاقات والانفتاح الاعلامي الثقافي الحضاري العالمي"(**الزيود، ٢٠٠٦**)، وينعكس ذلك على التحضر والنموالتنمية والتقدم في المجتمعات.لهذا سعت المجتمعات الرأسمالية لفتح المدارس والجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة أمام أبناء جميع الطبقات الاجتماعية؛ مما خلق واقعاً جديداً يتميز بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص، وساعد ذلك عدد من المتغيرات الاجتماعية التي طرأت وهيأت الظروف لهذا الواقع الجديد، وسوف يتم عرض تلك المتغيرات على النحو التالي.

١- التوجه نحو مجتمع المعرفة:

مرت الحياة الإنسانية بأكثر من مجتمع ، كان أولها المجتمع الزراعي ، ذلك المجتمع الذي كان قوامه الأساسي الأرض ، وظل قرون عديدة إلى أن ظهر مجتمع آخر مرتبط بالثروة الصناعية ، ونعني به المجتمع الصناعي ، وهو المجتمع الذي كان قوامه رأس المال ، والدول التي لا يتواجد بها رأس مال لازم للصناعة لا يمكن

أن يوجد بها هذا المجتمع ، ثم ظهر لنا مجتمع المعلومات ، و الذي أعتمد أساسا على المعلومات وتقنيات المعلومات والتكنولوجيا الحديثة و أصبحت المعلومات فيه لازمة لكل فرد وتعاظم دورها في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية.

وفي ظل هذا المجتمع وجدنا أنفسنا أمام تغيرات اجتماعية وتكنولوجية كبيرة بسبب ما يسمى " بالثورة المعلوماتية أو الانفجار المعلوماتي" و أصبحت صناعة المعلومات من أهم الصناعات في اقتصاد الأمم المتقدمة ذلك أن لم تكن أهمها على الإطلاق والثورة المعلوماتية هذه كان لها ظواهر عديدة ، ومن ثم بدأ تداول مصطلح يعرف بمجتمع المعرفة ، ويقصد بمجتمع المعرفة "توافر وتشجيع مستويات متقدمة من البحث العلمي والتنمية التكنولوجية التي توفر المادة المعرفية لجميع أفراد هذا المجتمع بلا استثناء وبدون تمييز بحيث يتم حثِ هؤلاء الأفراد على تعلم كيفية تحقيق الاستفادة المتكاملة و الشاملة من المواد المعرفية المتوافرة وتوظيفها و استثمارها و إدارتها بشكل مناسب"(**الحسيني، ٢٠٠٩**).

ويتطلب مجتمع المعرفة عدداً من المؤسسات، تكوّن في مجملها منظومة مجتمع المعرفة، وتنقسم هذه المؤسسات من مراكز دراسات تختص بجمع وتحليل البيانات وتقديمها لأصحاب القرار، ولقد انضمت الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم بنوعيه إلى تلك المنظومة "فهناك المدارس والجامعات ومراكز التدريب والوسائل المعلوماتية والإعلامية المحلية والعالمية والأندية والمساجد والكنائس وغيرها والتي تعمل جميعاً لتأهيل المواطن مهنياً ومعنوياً وثقافياً ومعرفياً. هذه المجموعة من المؤسسات المحلية على وجه الخصوص والعالمية عموماً تمثل مصدر البيانات في منظومة المعرفة"(**أحمد، ٢٠٠٩**).

وتبدو علاقة مجتمع المعرفة بالنظم التعليمية علاقة وثيقة من جهتين، فمن جهة منظومة التعليم وخاصة التعليم العالي هي الحاضنة الطبيعية لمجتمع المعرفة؛ لكون نظم التعليم العالي كلية البنية؛ وهو ما يتطلبه مجتمع المعرفة، ومن جانب آخر فإن دور الجامعات يتأتى في مجتمع المعرفة لمحاربة الفقر من خلال تدريب القوى

العاملة المؤهلة والقابلة للتكيف.ويحدد تقرير "**(البنك الدولي ٢٠٠٣)** دور مؤسسات التعليم العالي في تدعيم استراتيجيات النمو الاقتصادي المدفوع بقوة المعرفة لخفض الفقر عبر تدريب القوى العاملة المؤهلة والقابلة للتكيف، وتوليد معرفة جديدة، وتامين القدرة على الوصول إلى خزائن المعرفة العالمية وتكيفها في جعلها ملائمة للاستعمال المحلى" **(أحمد، ٢٠١٦)**.

ومن أهم قضايا المؤسسات المعنية بمجتمع المعرفة كالجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، تحول هذه المؤسسات إلى حاضنات وحدائق للتقنية ، وكذلك تقنيات الاتصالات ، وذلك لتفعيل دور المعرفة في تطور الاقتصاد والمجتمع معا ، والذي يبدو في صورة إنشاء حاضنات للتقنية تستوعب المؤسسات الصغيرة التي توظف المعرفة الناتجة عن المؤسسات التعليمية ، بجانب رعاية هذه المؤسسات الصغيرة لدخول سوق العمل واستقرارها "وبذلك تصبح مؤسسات التعليم العالي الراعية لهذه الحاضنات قدرة ليس فقط على العطاء المعرفي ، وتخريج الإمكانات البشرية ، بل تخريج مؤسسات المعرفة التي توظف المعرفة الأفكار والإمكانات البشرية معا"**(بكري، ٢٠٠٨)**.

وبهذا تصبح أهم قضايا مؤسسات منظومة المعرفة تدور في فلك البنية التقنية، وإمكانات المؤسسات ذات العلاقة والمصادر البشرية المتوفرة، وما يتمتع به من معارف ومهارات، إضافة إلى البيئة المعرفية التي تؤثر في التعامل المعرفي، مما يتطلب التخطيط الجيد لحل هذه القضايا وتعاون كافة مؤسسات الدولة؛ كونها مؤسسات منظومة المعرفة، وهي في ذات الوقت المستفيد الأول منها، حيث أن متطلبات مجتمع المعرفة يدور في وضع سياسات تتسم بالشفافية وتشجع على المنافسة في بعض المجالات المهمة مثل التعليم والتدريب، مساهمة كافة قطاعات المجتمع وألا يكون ذلك حكرا علىالقطاعات الحكومية وحدها، فمنظمات المجتمع المدني ومؤسساته مدعوة للإسهام في التمهيد وتيسير الطريق نحو المجتمع المعرفي، تشجيع المشاركة الإيجابية للشباب وتسليحهم بالمعارف والمهارات وتوفير التعليم

والتدريب بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل إعدادهم للمشاركة الكاملة والفعالة في مجتمع المعرفة .

توجهت السلطنة نحو مجتمع المعرفة من خلال إعداد خطه استراتيجية للتعليم ٢٠٤٠، ووضع الخطط التنفيذية والمشروعات المرتبطة بها التي تقوم بتفعيل دور المعرفة في المجتمع من خلال إيجاد انسجام بين التقنية والمؤسسات والانسان وبيئة العمل لكي تنطلق بها إلى افاق الطموحات المستقبلية.

٢- <u>تزايد التنافسية:</u>

يعتبر العمل على استراتيجيات ضمن مخطط عام في التميز في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وذلك لوضع ضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، الأمر الذي أبرز دور التنافسية وخاصة مع دخول القطاع الخاص أو الشركات الخاصة في التعليم العالي.

وتقوم فكرة التنافسية على وجود التميز للمؤسسة التعليمية وأفرادها ومخرجاتها، حيث "يعتبر مهماً النظر إلى التميز في التعليم، ليس فقط على المستوى الفردي (على مستوى المدرس) وإنما على المستوى المؤسسي أيضا. فدعم المؤسسة للتميز في التعليم يعمل على تسهيل هذا التميز، فهو ليس مباشراً، ويكون هذا من خلال تقديم أجواء العمل المناسبة والحوافز، والدعم لنمو هذا التميز"(**الفقهاء، ٢٠١٢**).

وأما عن التنافسية نفسها فيمكن تعريفها بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"(**خليل، ١٩٩٨**). ومن الضروري التنويه على أن التنافسية القائمة على التميز تحتاج إلى سنوات، وتقوم التنافسية على دعامتين، الأولى تتطلب التكلفة المنخفضة.

والثانية تقوم على التمايز للمنتج ذاته؛ فتحقيق التنافسية بناء على ذلك يتطلب "من المؤسسة أن تقوم بالاختيار؛ فإذا أرادت المؤسسة أن تحصل على الميزة التنافسية فإنه يجب عليها أن تختار نوع الميزة التنافسية التي تتطلع للحصول عليها،

والمجال الذي ستحصل فيه عليها"(**الفقهاء، ٢٠١٢**). وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد للشروط التالية الحاسمة والتي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس، الاستمرارية حيث يمكن أن تستمر خلال الزمن، ومن ثم إمكانية الدفاع عنها بحيث يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها، وهذه الشروط تحتم وجود استراتيجية طويلة الأمد، والمراجعة المستمرة لجوانبها.

وتقوم تنافسية المؤسسة الأكاديمية على شقين أساسيين هما(**غنايم، ٢٠١٥**):

- **الشق الأول:** قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية.
- **الشق الثاني** هو قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية. ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول "وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من أنشطتها وخدمات (عملاءها) وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية"(**Suarez,A**).

٣- تزايد مشاركة المجتمع المدني

يعد مصطلح المجتمع المدني مصطلحا قديما، وإن شاع استعماله بهذه الصيغة في المجتمعات العربية حديثا، وتم تداوله بصورة كبيرة، وتتعدد المفاهيم للمجتمع المدني حسب النظريات المختلفة، وبعيدا عن هذه الاتجاهات فإن ما يهمنا مفهوم المجتمع المدني للشرق، حيث "يُعرف المجتمع المدني في الفكر الشرقي المعاصر على أنه مجموعة المؤسسات والفعاليات والأنشطة التي تحتل مركزاً وسيطاً بين العائلة، باعتبارها الوحدة الأساسية التي ينهض عليها البنيان الاجتماعي والنظام القيمي في المجتمع من ناحية، والدولة ومؤسساتها وأجهزتها ذات الصبغة الرسمية من

ناحية اخرى"(**منظمة هاريكار، ٢٠٠٧**)، وبهذا فإن المجتمع المدني يعني ضمنيا المؤسسات غير الحكومية، وهذه المؤسسات يمكن فهم تأثيرها من خلال التوسع في مفهوم التربية والتخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الخطط في التعليم عموما على جملة من المبادئ منها الإنساني والقومي والتنموي والديموقراطي والتربية للعلم والتربية للحياة ومبدأ التربية المتكاملة.

هذه المبادئ الشاملة وقعت وسطا بين الفلسفة الاجتماعية وبين السياسة التربوية مما انعكس على استراتيجيته التي توثق الصلة بين التربية العربية والمجتمع العربي حيث ورد في مبادئها "عناية بتنمية الإنسان العربي مواطنا متربيا بجميع جوانب شخصيته فكرا ووجدانا".لهذا سعت الاستراتيجية إلى توثيق العلاقة وتطويرها بين الأنظمة التربوية بالمجتمع المدني، ولعل تعليم المرأة مظهراً لتفاعل المجتمع المدني والنظم التربوية، ففي سنة ١٩٦٧م أصدرت الأمم المتحدة قرارا بمناسبة إعلان القضاء على التمييز ضد المرأة، والذي نص على "أن تتخذ كل المقاييس والإجراءات المناسبة لتأكيد أن البنات والنساء المتزوجات وغير المتزوجات لهن حقوق متساوية مع الرجال في التعليم على كافة المستويات" (**الذهب، ٢٠٠٢**)

غير أن العلاقة بين النظم التربوية لم تقتصر فقط على السعي لتأكيد الحقوق وخاصة للفئات التي تحتاج إلى دعم المجتمع، بل كان لها وجها آخر حيث أن التاريخ الإسلامي يحمل مظاهر تفاعل المجتمع المدني لدعم التعليم، إذ أن "التربية عند المسلمين كانت تربية لكل الراغبين في التعليم مهما كانت ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية حيث كان الوقف الإسلامي الذي يمد الجميع بكل مستلزمات طلب العلم من غذاء وكساء وسكن وأدوات تعليمية"(**الشخيبي، واخرين، ٢٠٠٩**).ويبرز دور المجتمع جليا في الوقت الحاضر وتعاونه مع المؤسسات الحكومية في مجال التعليم العام في صورة الجامعات الأهلية، والذي يؤدي بالضرورة إلى اتساع دائرة المؤسسات التعليم العالي لاستيعاب كم الطلاب.

والجامعات الأهلية تتشابه والجامعات الخاصة في كونها جاءت نتيجة دخول القطاع الخاص، إلا أن الفارق بين الجامعات الأهلية والأخرى الخاصة في كون

الجامعات الأهلية لا تهدف للربح على غير الخاصة التي من ضمن أهدافها الربحية، وكذلك فإن مدخولات الجامعات الأهلية كلها تتجه إلى تجويد العملية التعليمية والبحث العملي. وكذلك يظهر صورة تأثير المجتمع في تطوير بنية التعليم الحكومي، حيث أن "العميل النهائي للنظام التعليمي، الذي تصب فيه حصيلة الجهود التعليمية كافة من إعداد للأفراد وانجازاً للبحوث والدارسات وتقديم المنشورات والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية وإرساء البنية الاجتماعية على ركائز حضارية ثابتة"(**نمور، ٢٠١٢**).

هذا ما جعل للجامعة وظائف تعدت التعليم والبحث العلمي إلى ما يسمى الوظيفة الثالثة ، فالعديد من المنظمات العالمية في مجال التعليم العالي تسعى لإيجاد أفضل الاستراتيجيات والمناهج في سبيل تطوير التعليم العالي وفق الأنظمة الحديثة والمتطورة ، بهدف إعادة بناء الجامعات وتحويلها إلى أداة نشطة قادرة على بناء مجتمع يقوم على المعرفة والإبداع ، وفي المقابل فإن الجامعات تحاول تسخير إمكاناتها وعملها لخدمة مجتمعها "وفي هذا الشأن يتعين على الجامعات خدمة مجتمعها ، ليس في مجال الوظيفة الأولى (التعليم) والوظيفة الثانية (البحث العلمي) فحسب ، بل التركيز على مشاركة المجتمع والانخراط في قضاياه وتبنيها ، فالاهتمام بهذه الوظائف الثلاث كفيل بتقدم المجتمع في شتى الحقول ، ويمثل ذلك بناء قاعدة أساسية في بناء مجتمع معرفي بامتياز"(**وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤**)

ولهذا أيضا، توسعت أهداف الجامعات ؛ ليشمل المجتمع، لا لكونها وليدة هذا المجتمع، ولكن لكونهاإحدى أداوته ومؤسساته التي تسعىلاستقراره وتنميته، والتغلب على مشكلاته وقضاياه، ويتأتى ذلك بواسطة عدد من الفعاليات، منها تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة المجتمعية مثل محو الأمية، ومنها ربط الأبحاث بمشاكل المجتمع، مع إتاحة نتائجه للمجتمع وشرحه، ومنها تنمية العقلية الواعية لمشاكل المجتمع، ومنها تأهيل خريجين مدربين بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن، لهذا "تقوم علاقة الجامعات بمجتمعها، لكونها جزء لا يتجزأ من المجتمع،

وأن علاقة الجامعة بالمجتمع هي علاقة الجزء بالكل، وأن غاية الجامعة الحقيقية، ومبرر وجودها هي خدمة المجتمع الذي توجد فيه"**(وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤)**.

٤- تزايد الأعمال التطوعية

تُعرف فالعمل التطوعي "هو عمل غير ربحي، لا يقدم نظير أجرٍ معلوم، وهو عمل غير وظيفي/مهني يقوم به الأفراد من أجل مساعدة الآخرين، سواء من جيرانهم، أو من بين المجتمعات البشرية بصفة عامة. فالعمل التطوعي إذن هو تقديم العون والنفع إلى شخص أو مجموعة أشخاص، يحتاجون اليه دون مقابل مادي ومعنوي"**(وزارة التعليم والتعليم العالي، ٢٠٠٨)**.

وكذلك فإن العمل التطوعي لا يقتصر فقط على الأفراد، أو كونه نشاطاً فردياً دون المؤسساتية "فهو ذلك النشاط الاجتماعي الذي يقوم به الأفراد المتطوعون الممثلون في الجمعيات الخيرية والهيئات والمؤسسات الأهلية ذات النفع العام، دون عائد مادي مباشر للقائمين عليه، وذلك بهدف مساعدة المجتمع، والتقليل من حجم المشكلات الاجتماعية والإسهام في حلها سواء أكان ذلك بالمال أو الجهد"**(الشهراني، ٢٠٠٦)**.

وتهتم وزارة التعليم العالي في سلطنة عُمان بالعمل التطوعي حيث تقوم الاستراتيجية التي تنتهجها على ترسيخ هذا المفهوم في طلاب التعليم العالي ببرامج منظمة ، حيث قامت "بتنظيم الملتقى الطلابي الخامس العشر في الكليات بعنوان الشباب والعمل التطوعي سعيا من الوزارة لتعزيز هذا الجانب في طلابها ، كما أن الكليات وكادرها الأكاديمي يعدون الحلقات والدورات التدريبية لمؤسسات المجتمع المختلفة فضلا عن إتاحة التجهيزات المكانية والفنية لتلك المؤسسات على اعتبار أن خدمة المجتمع ضمن أهم المحاور التي تعمل عليها تلك الكليات باعتبارها مؤسسات تعليم عالي"**(جريدة الوطن، ٢٠١٦)**

وعرفت سلطنة عُمان العمل التطوعي منذ القدم، حيث كان للعمل الأهلي التطوعي في سلطنة عُمان تاريخٌ حافل جاء كنتيجة حتمية لتأصل الخير والوازع الديني في نفوس أهلها، بجانب القيمٌ والمبادئ الإنسانيةٌ والوطنيةٌ التي تأسست

بتأسيس الدولة الحديثة فيها. وقد كان في أشكاله المبكرة المتعددة على المستوى الفردي والعائلي والقبلي.

إلا أنه بدأ يأخذ شكله المنظم عقب النهضة وبناء مؤسسات الدولة الحديثة، "حيثُ أُنشئت أول جمعيةٌ للمرأة العمانيةٌ عام ١٩٩٧م لنشر الوعي الثقافي والاجتماع بالمجتمع. كما عملت لإصدار القوانينٌ التي تنظم العمل التطوعي المؤسسي عامة، ومنها قانون عام ١٩٧١م، ثم قانون الجمعيات الأهلية رقم ١٤/٢٠٠٠م ونظام تأسيسٌ الجمعيات الأهليةٌ بقرار وزاري رقم ١٥٠/٢٠٠٠م"**(الراشدي، ٢٠١٦)**

ويُعد العمل التطوعي مؤشرا لجملة من الأمور ، فهو مؤشر على التنمية الاجتماعية ؛ لأن نمو حركتها واتساع قاعدتها ، ومساهمة إعداد كبيرة من الأفراد دلالة واضحة على أن المجتمع بإمكانه أن يبني ويؤسس طاقة ذاتية قادرة على النهوض به ، وكذلك هو مؤشر على تحقيق التقدم والتطور ، وكذلك هو مؤشر على ترسيخ قيم المواطنة لدى أفراده ، لهذا أخذت الجامعات كمؤسسات مجتمعية ، تتبني منهجية الوظيفة الثالثة ضمن مناهجها ، وتأصيل فكر العمل التطوعي يظهر جلياً في أنشطتها المختلفة وعليه "أخذت على عاتقها دورا رئيسا في التصدي للقضايا التي يمكن ملاحظتها كالقضايا البيئية وحقوق الإنسان وبرامج محو الأمية..."**(الراشدي، ٢٠١٦)**

٥- زيادة الطلب على التعليم

يرتبطزيادة الطلب على التعليم العالي، كنتيجة طبيعية لجملة من العواملوالتي يمكن استعراضها سريعا، أدت بالضرورة للضغط على صانعي القرار، وبالتالي التأثير على التخطيط لسياسات التعليم العالي، وتحديدا التوسع في مسارات التعليم وتعدد أنواعه، والسماح للقطاع الخاص والمجتمع المدني في تشكيل المنظومة لمؤسسات التعليم، غير حاجات سوق العمل كمتغير اقتصادي، بجانب انخفاض أسعار النفط والعولمة.إلا أن المتغيرات الاجتماعية، وتحديدا زيادة الطلب قد يكون أكثر إلحاحاً وتأثيراً، ويمكن فهم زيادة الطلب على التعليم العالي بناءً على اتجاه المجتمع، وميوله إلى التعليمكنتيجة أولاً لخصائص الديموغرافية"ويقصد بها، الخصائص التي ترتبط

بمجموع السكان، وأهمها معدلات المواليد والوفيات، وما يترتب على هذا وتلك، في معدلات الزيادة الطبيعية للسكان بوجه عامل"(**الشخيبي، ٢٠٠٩**).

ويبدو تأثير هذا المتغير أكثر وضوحا في البلدان النامية، حيث تزداد معدلات المواليد بدرجة عالية، في مقابل انخفاض نوعا ما في معدلات الوفيات، ما ينتج عنه زيادة واضحة في معدل زيادة السكان العام، والذي يؤدي بالضرورة على زيادة الطلب على المؤسسات الخدمية بوجه عام والتعليمية بوجه خاص. وتشير المعلومات الاحصائية، ومن خلال مقارنة الإعداد بين مدى زيادة الطلب على التعليم وذلك من مقارنة إعداد الطلبة في التعليم ما قبل الجامعة والتعليم العالي:

جدول (٨) مؤشرات التعليم المدرسي (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ٢٠١٧)

البيان	٠٨/٠٧	١٠/٠٩	١٢/١١	١٤/١٣	١٦/١٥	١٧/١٦
المدارس	١٢٦٢	١٤١٨	١٤٨٦	١٥٥٣	١٦٤٧	١٧٢٥
الطلبة	٦٢٤٦١٨	٦٢٩٣٥٣	٦٥٢٥٦٧	٦٧٩٢٣٥	٧٢٤٣٩٥	٧٤٨٣٠٨
الفصول	٢٢٩٧٢	٢٣٧٧٧	٢٤٧٢٩	٢٥٦٤٦	٢٧٩٥٢	٢٨٨٧٩
المعلمين	٤٦٣٦٥	٥٠٨٠٧	٥٧٥٩٨	٦٤٦٦٠	٦٧٩٠١	٦٨٣٨٤
طالب/ معلم	١٣	١٢	١١	١٠	١١	١١
طالب/فصل	٢٧	٢٦	٢٦	٢٦	٢٦	١١

ويبين**الجدول(٨)**إعداد الطلبة المقيدين بالصفوف المختلفة للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦م، حيث بلغ ٣٧٨٣٠٨ طالب وطالبة ، ويمكن منه أن نلاحظ أن إعداد التسرب في التعليم العام ينخفض بشكل ملحوظ ما يعني احتفاظ التعليم العام بإعداد مخرجاته والتي تتطلب معها مجالاً أوسع لهذه الإعداد في التعليم العالي مما يشكل ضغطاً هائلاً على المخطط الاستراتيجي للتعليم العالي ، وخاصة حينما يتبين لنا من خلال الجدول مؤشرات التعليم العالي التالي والذي يشير إلى قدرة الجامعات الحكومية والخاصة على استيعاب إعداد تصل إلى ما يزيد عن 96.2% من إعداد الثاني عشر المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي.

جدول (٩) : مؤشرات التعليم العالي(المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ٢٠١٧)						
البيان	**٠٧/٠٦**	**٠٩/٠٨**	**١١/١٠**	**١٣/١٢**	**١٥/١٤**	**١٦/١٥**
الطلبة المقبولين	٢٠٣٤٩	٢٤٤٣٨	٢٧٢٠٦	٣٠١٤٦	٣٤٧٤٣	٣٤٠٤٣
الطلبة المقيدون	٧٤٥٦٥	٩٤٨١٤	١٠٦٨١٢	١١٥٦٨١	١٣٦٥١٦	١٤١٧٩٠
الطلبة الخريجون	١١٩٢٥	١٥٠٤٣	١٥٠٧٧	٢٠٥٤٧	١٩٠٦٣	٢٣٨٣٠
مقبول بالتعليم العالي/ خريج دبلوم التعليم العام	30.3%	53.9%	63.7%	83.2%	93%	96.2%

ويوضح**الجدول (٩)** أن نسبةالمقبولين بالتعليم العالي من اجمالي خريجين دبلوم التعليم العام بلغت ٩٦.٢%، كما أن القطاع الخاص يشكل حوالي ٥٠% من النسبة السابقة وبالتالي هي تشكل تحدياً للمجتمع حيث أن هناك خللا في مبدأ المساواة في التعليم، اذ ٣.٨% من الطلبة ليس لديهم قدرة على تحمل مصاريف التعلم العالي، وبالتالي يقع هذا الأمر ضمن إشكاليات المخطط الاستراتيجي للتعليم العالي ووجوب وضعها في الحسبان.

ويأتي مبدأ العدالة الاجتماعية كعامل حاسم أيضاً في زيادة الطلب على التعليم العالي ، فمفهوم العدالة الاجتماعية برز مع التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وانتقال المجتمعات من البدائية إلى الحداثة والمعاصرة ، وكذلك مع ترسيخ مفهوم المواطنة في إقامة الدول ، جعل من عامل العدالة الاجتماعية أساساً لا يمكن إغفاله ، وكان بدوره سبيل لإتاحة التعليم بمختلف مراحله لكل مواطن ، فالعادلة الاجتماعية "هي التي تحفظ للإنسان كرامته ، وتؤمن للفرد حقه في عيش كريم قائم على حق العمل ، وواجب الاندفاع والإخلاص ، وتعطيه بقدر ما يستحق ، وتفسح المجال أمام قدراته ومواهبه ، وتتيح له الفرص التي تتيحها لكلٍّ من عداه ، بغض النظر عن كل اعتبار آخر"(**الشخيبي، ٢٠٠٩**).

ومن الملاحظ بالوطن العربي عموماً والعماني على وجه الخصوص أن هذا الحراك الاجتماعي متسارع بصورة واضحة، نشأ في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والذي بدوره أدى إلى سياسات تعليمية اعتمدت الانتشار الكمي والكيفي،

وتعدد مسارات التعليم العالي، والجدير بالذكر أن هذا الحراك المجتمعي يفرض بالضرورة عبئاً إضافياً لسياسات التعليم العالي، ليس لإتاحة الفرص أو لزيادة الطلب وإنما الموازنة بين كل هذه المتغيرات ومتطلبات الاقتصادية لسوق العمل، حيث أن "القضية لا تتوقف عند فتح المجال أمام المتقدمين للتعليم العالي، وإنما تكمن في توجيهها للتخصصات التي يحتاجها سوق العمل" **(عقيل، ٢٠١٠)**.

خامسا: جهود السلطنة في مجال التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:

أن المخطط الاستراتيجي للتعليم العالي بسلطنة عُمان لابدّ وأن يضع في حسبانه جملة المتغيرات المجتمعية، وتأثيراتها في الصورة الكلية لشكل التعليم العالي في السنوات القادمة، نظرا لأهميتها، إمّا سلباً أو إيجاباً على الخطط المستقبلية للتعليم العالي.وأن من أهم تلك العوامل والمتغيرات هي الانفاق في التعليم، والذي يتأثر بصورة مباشرة مدخولات الدولة جراء أسعار النفط، حيثأن الاقتصاد العماني اقتصاد يعتمد بصورة كبيرة على أسعار النفط والغاز، وهي أي الأسعار تتغير حسب اتجاهات الأسواق العالمية والمرتبطة بصورة مباشرة بمدى النمو العالمي أو تباطؤه، وبالتالي مدى قوة أو قلة الطلب عليهما.

وأن اقتصاد السلطنة قد تأثر بصورة سلبية كبيرة بانخفاضه الشديد، والذي وصل إلى ٥٠% من سعره، الأمر الذي دفع حكومة السلطنة إلى اتخاذ تدابير في صور خطط عاجلة لترشيد الأنفاق وليس إلى التقشف على الأقل في قطاع التعليم عموما والعالي خاصة، إلا أن هذا العامل لابد أن يؤخذ في الاعتبار وبصورة كبيرة للبحث عن البدائل التي لا تؤثر على عدالة التعليم لأبناء المجتمع العماني، ناهيك عن التأثير في خططها المستقبلية للنمو.

كذلك يجب الأخذ بالاعتبار عند وضع الاستراتيجيات للتعليم العالي بالسلطنة كلاً من التنافسية والحوكمة مع التأكيد على تعزيز روح العمل التطوعي وذلك لزيادتها لأهمية العمل المجتمعي في سد حاجات المجتمع ورفع بعض الثقل عن كاهل الحكومة، حيث أن دور المجتمع المدني كمساند لدور الحكومة ومكمل له وبالتالي ليس بديلاً عنه بل هام ومؤثر، ولن يتأتى ذلك إلا بمخرجات تعليمية تؤمن بهذا الدور

، وأن هذه الروح هي معززة بفعل الدين الإسلامي إلا أنها لم تأخذ الدور المؤسسي إلا في الآونة الأخير وإن لم تتسع دائرتها ، فإن استطلاع للمركز الوطني للإحصاء والمعلومات للعام ٢٠١٥م **(المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ٢٠١٥)**.

أوضح أن ما نسبته ٦٢% ممن شملهم الاستطلاع قاموا بالتبرع للعمل الخيري ، وأن ما نسبته ٣٧% من قاموا بعمل تطوعي بالفعل ، وهذا يبين أن فكرة القيام بالعمل ليست بالرسوخ المطلوب للقيام بدور فاعل للمجتمع المدني ويدعو إلى تعزيز هذه الروح ، كما أوضح الاستطلاع أن نسبة ٣٧% لم تكن متساوية في المناطق المختلفة بل كانت متفاوتة حيث بلغت في شمال الباطنة ٢١% على حين جاءت الوسطى ومسندم بنسبة ١% فقط ، وكذلك أوضح الاستطلاع أن مخرجات الثانوية العامة (التعليم ما قبل الجامعي) بلغة نسبة ممن قاموا بالعمل التطوعي ٥١% (من نسبة ٣٧%) وقلت بشكل ملحوظ في الشهادات العليا (مخرجات التعليم العالي) حيث بلغت ٦% للبكالوريوس والليسانس، ونسبة ١% للماجستير وصفر% للدكتوراه ، هذه النسب هي مؤشرات لعدم الاهتمام في التعليم العالي لتعزيز الروح للعمل التطوعي وبالتالي المطالبة بأخذها في الاعتبار.

إن هذه المتغيرات تحمل معها تحديات خطيرة للمجتمعات في ظل الظروف العالمية والمحلية غير مواتية، وهذه يتطلب من المعنيين في مؤسسات التعليم العالي بوضع استراتيجيات لمواجهة تلك التحديات الجديد وتحجيمها أو التكيف معها بما يجعل المجتمعات قادرة على الاستفادة من معطيات الوضع الجديد وتجنب إثارة السلبية. ومن المؤكد ان المتغيرات والتطورات العالمية سوف ترمي بظلالها على عالمنا المعاصر لعقود قادمة وانعكاسات تمس جميع نواحي الحياة، وبالأخص في مجال التعليم الذي له الاثر البالغ على بناء المجتمعات وتشكيل معالمها وتوجهاتها.

ان المجتمع العماني كغيرة من المجتمعات المعاصرة يواجه مجموعه من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافيةوالتربوية المختلفة بفعل تأثير التطور التكنولوجي، وشيوع العولمة والثقافات المرتبطة بها مما ينتج عنه –أحياناً– ظهور أنماط معينة من القيم والعلاقات، لذا كان من أهداف التعليم بالسلطنة النظر في

الأساليب المناسبة للتصدي لهذه التحديات والتغلب عليها، وتزويد التعليمين بالقيم والمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع متغيرات العصر وتحدياته المختلفة(**مجلس التعليم، ٢٠١٧**).

فمؤسسات التعليم العالي مدركة كل الأدراك بان التخطيط الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من نموها وتطورها، وان حرصها على التطور في مجتمعاتها انما ينبع من حرصها على أن تكون قادرة على البقاء في ظل الظروف الحالية. ولهذا فان التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يبين للمؤسسة نقاط الفرص ونقاط المخاطر أو التحديات ؛ مما يسهم إلى تصحيح مسار التعليم وقدرته على مواكبته للمتغيرات المعاصرة المؤثرة عليه ، لذا تشير أداة SWOT إلى أثر المتغيرات في البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي للمؤسسة ، لذلك حددت الأبعاد الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم والتي يمكن أن تشكل فرصاً اذا ما أحسنت المؤسسات تكييف عواملها الداخلية لمواكبه تلك التغيرات أو تشكل تهديدات في حالة عدم استغلالها بشكل صحصح ، وتتخلص هذه الابعاد بالاتي:

١. الابعاد الاقتصادية: وتتمثل في خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه مؤسسات التعليم العالي كمعدلات النمو والدخل القومي ومتوسط دخل الفرد والمنافسة وكليات المجتمع، معدلات الأجور والاسعار والرسوم الدراسية.
٢. الابعاد السياسية والقانونية: وتتمثل في مجموعة القرارات والقوانين السيادية والسياسية الحكومية المؤثرة في مؤسسات التعليم العالي، ونادراً ما تقوم المؤسسة بأداء عمل دون اصطدام بقانون أو أكثر يحد من تحقيق أهدافها، ومنها قوانين التوظيف والتعمين، وقوانين البيئة وقانون الضرائب بالإضافة إلى قانون التعليم العالي.
٣. الابعاد الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية: وتتمثل في المتغيرات التي تظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسات من المجتمع بالإضافة على الوظائف التي تؤديها للمجتمع، كالنمو السكاني والطلب على التعليم،

وطبيعة العلاقات الاجتماعية والعمل الاجتماعي، وأنظمة القيم والموروثات الحضارية.

٤. الابعاد التكنولوجية: وتتمثل في التطورات التكنولوجية والمعرفية ووسائل الاتصال التي تمتلك إمكانية التأثير على المؤسسات واستراتيجياتها.

لذا ينبغي اكتشاف هذه الابعاد والمتغيرات واخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي فيها ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.لذلك عمدت السلطنة إلى إيجاد سياسات وخطط استراتيجية سعياً إلى تحقيق التنمية المستدامة بجميع أبعادها وإحداث تغيرات جوهرية واسعة في بنية الاقتصاد الوطني وتعزيز دور القطاع الخاص والارتقاء بقدرات العمانيين ومهاراتهم لمواكبة التطور التقني والمعرفي وإدارة المتغيرات المحلية والعالمية بكفاءة عالية **(مجلس التعليم، ٢٠١٧)**.

مع التغيرات التكنولوجية والمعرفية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، جات التوجهات السامية للسلطان قابوس بن سعيدفي كلمته أمام أعضاء مجلس عُمان ٢٠١١م "بإجراء تقييم شامل للمسيرة التعليمية" من أجل خلق جيل يتحلى بالوعي والمسؤولية ويتمتع بالخبرة والمهارة ويتطلع إلى مستوى معرفي أرقي وأرفع، والاستفادة من فرص العمل المتاحة في القطاعيين العام والخاص**(وزارة الاعلام، ٢٠١٥)**

وتمثلت رؤية الاستراتيجية الوطنية للتعليم في بناء موارد بشرية تمتلك المهارات اللازمة للعمل والحياة مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمها الأصيلة وقادرة على الاسهام في رقي الحضارة الإنسانية**(الصارمي، ٢٠١٤)**، وحدد للاستراتيجية الوطنية أربعة أسس تمهد الطريق لخمس استراتيجيات فرعية وهي: تبني إطار عمل جديد للتعليم، وبناء القدرات في النظام التعليمي، ونقل المسؤوليات للمؤسسات التعليمية، وتبني أسلوب مبني على المخرجات**(مجلس التعليم، ٢٠١٢)**.

ولقد تضمنت الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ خمس استراتيجيات فرعية (استراتيجية إدارة التعليم، واستراتيجية التحاق الطلبة وتقدمهم عبر المراحل التعليمية

وقطاعات العمل، واستراتيجية بناء الجودة في التعليم، واستراتيجية البحث العلمي والتطوير، واستراتيجية تمويل التعليم)، ولذلك للتكيف مع التغيرات المعاصرة والتغلب على تحديات قطاع التعليم في السلطنة **(مجلس التعليم، ٢٠١٤)**.

سابعا: الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) رصد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان.

١. **مجتمع الدراسة والعينة:** تم تحديد المجتمع الأصلي للعينة بدقة للحصول على عينه تكفي لتمثيل خصائص المجتمع الأصلي، وتكون مجتمع الدراسة من أربع فئات والذي بلغ عددهم(١٢٧) هي:

- العمداء بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، وعددهم (٨)
- مساعدو العمداء بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، وعددهم (٢٤)
- رؤساء الأقسام بالكليات بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، وعددهم (٦٣)
- رؤساء الشعب بالكليات بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، وعددهم (٣٢)

٢. **عينة الدراسة:**

بلغت عينة الدراسة (٦٧) مشاركاً، بنسبة ٥١% من إجمالي مجتمع الدراسة بالمؤسسات التعليمية الحكومية، بينما بلغ عينه دراسة في المؤسسات التعليمية الخاصة ٦٠ عينه بنسبة ٧٠% من مجتمع الدراسة في المؤسسات الخاصة. وبهذا يصل إجمالي عينه الدراسة في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة ١٢٧ عينه بنسبة ٥٦% من إجمالي مجتمع الدراسة، ويوضحها **الجدول (٤)والجدول (٥):**

جدول (٤) مجتمع وعينة الدراسة بمؤسسات التعليم العالي الخاصة				
م	المؤسسة التعليمية الخاصة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة المئوية
١	**جامعة صحار**	**١٥**	**١٠**	**%٦٧**
٢	**جامعة نزوى**	**١٥**	**٧**	**%٤٦**
٣	**كلية الخليج**	**٨**	**٣**	**%٣٧**
٤	**كلية صور الجامعية**	**٧**	**٦**	**%٨٦**
٥	**كلية الشرق الأوسط**	**٧**	**٦**	**%٨٦**
٦	**الكلية العلمية للتصميم**	**٧**	**٥**	**%٧١**
٧	**كلية مزون**	**٥**	**٢**	**%٤٠**
٨	**كلية الزهراء**	**٧**	**٢**	**%٢٩**
٩	**كلية عُمان للسياحة**	**٨**	**٣**	**%٣٨**
١٠	**كلية المصرفية والمالية**	**٥**	**٢**	**%٤٠**
١١	**الجامعة العربية المفتوحة**	**٨**	**٥**	**%٦٣**
١٢	**كلية عُمان الطبية**	**١٠**	**٤**	**%٤٠**
١٣	**جامعة ظفار**	**١٥**	**٥**	**%٣٣**
المجموع		**٩٤**	**٦٠**	**%٧٠**

جدول (٥) مجتمع وعينه الدراسة بمؤسسات التعليم العالي الحكومية				
م	المؤسسة التعليمية الحكومية	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة المئوية
١	**جامعة السلطان قابوس**	**٩١**	**٤٥**	**%٤٩**
٢	**كلية التقنية العليا**	**٢٦**	**١٥**	**%٥٧**
٣	**كلية العلوم التطبيقية بصلالة**	**٨**	**٥**	**%٦٢**
٤	**كلية العلوم التطبيقية بصور**	**٦**	**٢**	**%٣٣**
المجموع		**١٣١**	**٦٧**	**%٥١**

- **خصائص عينه الدراسة:** تعتمدالدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الأولية لمجتمع الدراسة، التي تشمل (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

وطبيعة العمل والمؤسسة والأقسام) وفي ضوء هذه المتغيرات، يمكن تحديد خصائص عينه الدراسة على النحو التالي:

جدول (٦) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

متغيرات الدراسة		عينة الدراسة	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٤	11%
	من ٥ – ٩ سنوات	١٨	14.2%
	من ١٠ – ١٤سنة	١٩	15%
	أكثر من ١٥ سنة	٧٦	59.8%
المؤهل العلمي	أستاذ	35	27.6%
	أستاذ مشارك	31	24.4%
	أستاذ مساعد	61	48%
طبيعة العمل	عميد	٨	% ٦
	مساعد عميد	24	% ١٩
	رئيس قسم	٦٣	% ٥٠
	رئيس شعبة	٣٢	% ٢٥
المؤسسة التعليمية	جامعة حكومة	53	41.7%
	جامعة خاصة	32	25.2%
	كلية حكومية	19	15%
	كلية خاصة	23	18.1%
الأقسام	قسم علمي	81	63.8%
	قسم أدبي	46	36.2%

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الاولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان وكذلك من مجموعة وزارة التعليم العالي بالسلطنة، وبلغ عددهم (١٤) محكم، لإبداء آرائهم حول مدى انتماء الفقرات للمحور وكذلك مدى مناسبتها ووضوحها مع أهداف الدراسة، واقتراح أي تعديل

للفقرات سواء كانت بحذف أو اضافة فقرات جديده تخدم أهداف الدراسة. وفي ضوء أراء وملاحظات المحكمين، تم تعديل أداة الدراسة (الاستبانة) وللخروج بصورتها النهائية.

نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها

ما المتغيرات الأكثر تأثيراً على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حسب استجاباتهم على مفردات للاستبانة **(المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان)** ولبعدي هذا المحور **(المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات الاجتماعية)** وللمحور ككل، وذلك لمعرفة المتغيرات المؤثرة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، وتم اعتماد المعيار ليكرت الخماسي لتصنيف المتوسطات الحسابية لدرجة تأثير المتغيراتعلى التخطيط الاستراتيجي، ويوضح **الجدول(٦)** و**(٧)** **النتائج التالي:**

جدول (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على بعدى للاستبانة**(المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي)**، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (العدد١٢٧)

الرتبة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	درجة تأثير
١	**المتغيرات الاجتماعية**	٣.٦٩	**0.62**	**473**	مرتفعة
٢	**المتغيرات الاقتصادية**	٣.٥٤	**0.70**	**458**	مرتفعة
المحور الأول ككل		٣.٦١	**0.62**	**466**	**مرتفعة**

ونلاحظ من**الجدول(٦)**تبايناً بسيطاً في المتوسطات حيث جاءت **المتغيرات الاجتماعية** في المرتبة الأولى من حيث كونها أهم المتغيرات تأثيراً على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بمتوسط حسابي(٣.٦٩) وانحراف معياري(٠.٦٢)، وبدرجة تأثير مرتفعة، يليها **المتغيرات الاقتصادية** بمتوسط حسابي(٣.٥٤) وانحراف معياري(٠.٧٠) وبنفس درجة التأثير، في حين جاءت درجة التأثير مرتفعة للمحور ككل بمتوسط حسابي عام(٣.٦١)، وانحراف معياري(٠,٦٢).

جدول (٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات للاستبانة (**المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)** وللمحور ككل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (العدد١٢٧)

الرتبة	المفردة	مفردات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	درجة التأثير
١	٢٤	تعد عمليه التخطيط الاستراتيجي أداة اساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة أن تنجزها	4.02	٠.90	510	مرتفعة
٢	١٨	تسعى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على مواكبة التغيرات في اساليب التعليم وتقنيات التعلم	3.87	0.79	492	مرتفعة
٣	١١	يسعى التخطيط الاستراتيجي لتأهيل الخريجين لسد احتياجات سوق العمل	3.86	0.86	490	مرتفعة
٤	١٩	تحدد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الاحتياجات من الخدمات والمرافق الحديثة	3.83	0.80	486	مرتفعة
٥	٢١	تدعم عمليه التخطيط الاستراتيجي المؤسسة لكسب ثقة المجتمع المحلي	3.81	0.80	484	مرتفعة
٦	٢٠	تدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة نشاطات التطور المعرفي والتقني	3.80	0.72	483	مرتفعة

٧	٢٢	تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على استحداث تخصصات علمية وفقا لاحتياجات المجتمع المحلي	3.80	0.86	482	مرتفعة
٨	٩	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة التنافسية لدى المؤسسة	3.73	0.89	474	مرتفعة
٩	٥	يؤدي وجود التخطيط الاستراتيجي إلى ربط مخرجات المؤسسة بسوق العمل	3.70	0.86	470	مرتفعة
١٠	١٤	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجية تعاونية مع المجتمع	3.69	0.79	469	مرتفعة
١١	١٢	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوقعات لزيادة الطلب على التعليم	3.69	0.82	469	مرتفعة
١٢	٣	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.65	0.97	464	مرتفعة
١٣	١٦	تراعي عملية التخطيط الاستراتيجي المتغيرات المجتمعية وتبني عليها البرامج والخطط الدراسية المناسبة.	3.63	0.75	461	مرتفعة
١٤	١٠	تهتم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بالانفتاح على العولمة التي لا تتعارض مع المجتمع المحلي	3.63	0.78	457	مرتفعة
١٥	١٧	تدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة نشاطات العمل الجماعي التطوعي	3.61	0.97	459	مرتفعة
١٦	١٣	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ خصخصة جزئية للمؤسسات	3.61	0.98	458	مرتفعة
١٧	٨	تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تمكين المجتمع من الوصول إلى	3.61	0.90	458	مرتفعة

		مصادر التعليم المتطورة المختلفة				
١٨	٧	توفر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بيئة أكاديمية وفقاً للتطورات التكنولوجية	3.61	0.94	458	مرتفعة
١٩	٢	تضع عملية التخطيط سياسات وإجراءات المناسبة لترشيد الانفاق في المؤسسة	3.37	1.00	453	متوسطة
٢٠	٢٣	تتسم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.35	0.91	451	متوسطة
٢١	٦	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات بإدخال اسلوب الإدارة الاستراتيجية الحديثة	3.44	0.85	450	متوسطة
٢٢	١٠	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال العمل التطوعي المؤسسي بشكل أساسي من عملياتها	3.33	0.93	448	متوسطة
٢٣	٤	تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي على تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي	3.33	0.95	448	متوسطة
٢٤	١	تتضمن عمليه التخطيط سياسات وإجراءات واضحة للتخفيف من أثار انخفاض أسعار النفط على المؤسسة	3.22	1.11	409	متوسطة
المحور الأول ككل			٣.٦٠	0.62	466	مرتفعة

وتعرض الدراسة أهم نتائج المحور الأول من خلال مناقشة **الجدول (٧)**:

- جاءت المفردة (٢٤) وهي "**تعد عمليه التخطيط الاستراتيجي أداة اساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة أن تنجزها**" بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي(٤.٠٢)وتعزو الدراسةلأهمية التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل المؤسسات وتطورها، بالإضافة إلى التأثير الكبير لمتغير التنافسية.

- جاءت المفردة (١٨) وهي "**تسعى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على مواكبة التغيرات في أساليب التعليم وتقنيات التعلم**" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وتعزو الدراسة ذلك لتأثير متغير التطور المعرفي، وكذلك متغير مجتمع المعرفة الذي يفرض أن تكون الخطة الاستراتيجية متطورة بشكل مستمر، ويجب إدخال تحسينات عليها لكي يتم إدخال الاساليب الجديدة للتعليم وتقنيات التعليم في نطاق الخطة الاستراتيجية، وتوضع من ضمن محور التعليم والتدريب للمؤسسة. أي أن الخطة يجب ان تبقى متطورة وليست صامته طوال مدة تنفيذ الخطة.
- جاءت المفردة (٤) وهي "**تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي على تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي**" بالمرتبة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، وتعزو الدراسة الي صعوبة تحديد الانحرافات المؤسسي في ظل التغيرات والتحديات الهائلة المحيطة بالمؤسسة.
- جاءت المفردة (١) وهي "**تتضمن عمليه التخطيط سياسات وإجراءات واضحة للتخفيف من أثار انخفاض أسعار النفط على المؤسسة**" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وتعزو الدراسة الي عدم تأثير المؤسسات التعليمية بأزمة انخفاض الأسعار النفط وذلك لأنها تعتمد على تمويل داخلي بالإضافة الي الدعم الحكومية التي لا يتغير في هذه الازمة.

وكشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل استجابات مفردات عينة الدراسة أن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعيةالمؤثرة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان جاءت **بدرجة تأثير مرتفعة** بمتوسط حسابي **(٣.٦١)** من أصل خمسه، وجاءت **المتغيرات الاجتماعية** بمتوسط حسابي **(٣.٦٩)** أكبر تأثيراً من **المتغيرات الاقتصادية** بمتوسط حسابي **(٣.٥٤)**، وربما يرجع ذلك لكون أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات هو مرتفع بشكل عام مما يؤثر ذلك

على عملية التخطيط ككل وعلى طبيعية المتغيرات الاقتصادية والاجتماعيةالمؤثرة فيها. وفيما يلي أهم عشرة متغيرات مجتمعية (اقتصادية واجتماعية) تأثيراً علىعملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لمفردات المحور الاول ككل:

١. تعد عمليه التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة أن تنجزها.
٢. تسعى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على مواكبة التغيرات في أساليب التعليم وتقنيات التعلم.
٣. يسعى التخطيط الاستراتيجي لتأهيل الخريجين لسد احتياجات سوق العمل.
٤. تحدد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الاحتياجات من الخدمات والمرافق الحديثة.
٥. تدعم عمليه التخطيط الاستراتيجي المؤسسة لكسب ثقة المجتمع المحلي.
٦. تدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة نشاطات التطور المعرفي والتقني.
٧. تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على استحداث تخصصات علمية وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي
٨. تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة التنافسية لدى المؤسسة.
٩. يؤدي وجود التخطيط الاستراتيجي إلى ربط مخرجات المؤسسة بسوق العمل.
١٠. تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجية تعاونية مع المجتمع.

ثامنا: التوصيات

على المؤسسات أن تقلل من حدة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعيةالمؤثرة على خططتها الاستراتيجية المستقبلة، وذلك بمعالجة ما يلي:

أ. الإيمان التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة أن تنجزها.
ب. مواكبة الخطة الاستراتيجية للتغيرات في أساليب التعليم وتقنيات التعلم.
ج. الاهتمام بتأهيل الخريجين لسد احتياجات سوق العمل.
د. تحدد الاحتياجات من الخدمات والمرافق الحديثة للمؤسسات.

هـ. الاهتمام بالتطور المعرفي والتقني وإدخاله في خطط المؤسسات.

و. استحداث المؤسسة تخصصات علمية وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي.

ز. استحداث أساليب وطرق حديثة لزيادة التنافسية لدى المؤسسة.

ح. ربط مخرجات المؤسسة بسوق العمل عن طريق الخطط الاستراتيجية.

ط. بناء استراتيجية تعاونية مع المجتمع ككل.

تاسعا: المراجع

١. أحمد، حافظ فرج (٢٠١٣) "**التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**"، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، ص:٣٧

٢. أحمد، عوض حاج علي (٢٠٠٩) " **منظومة مجتمع المعرفة ودورها في الحوكمة الراشدة والديمقراطية وتحقيق الامن الشامل**" جامعة النيلين، السودان، ص: ٥

٣. أحمد، نعيمة محمد (٢٠١٦) "ضمان جودة التعليم العالي في إطار مجتمع المعرفة"، **المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي**، درنة، ليبيا، ص: ٦٣٤.

٤. بكري، سعد على الحاج (٢٠٠٨) " **منظومة مجتمع المعرفة في عيون تتأمل وعقول تأمل**"، جامعة الملك سعود، السعودية. ص:٧٥

٥. البلوشي، فاطمة موسى (٢٠١٣) "دور الاقتصاد المعرفي في تطوير النظام التربوي من وجهة المشرفين التربويين في سلطنة عُمان"، **رسالة ماجستير**، جامعة مؤتة، الأردن، ص: ١٩

٦. بيكر، وليم (٢٠٠٦) "**دور التعليم والتدريب في التنمية الاقتصادية**"، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات.

٧. التركي، ابتسام، والبصام، أحلام (٢٤ أغسطس ٢٠١٤) "العولمة وتدويل التعليم العالي في ظل توازن التأصيل"، تاريخ الدخول ٩ مايو ٢٠١٧، .http://www.alukah.net/social/0/75054/

٨. جريدة الوطن العمانية (١٢ مايو٢٠١٧) "**جامعة السلطان قابوس تستعرض المشروع الوطني لمواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل**"، رقم العدد: ١٢٣٢٢، ص:٢

٩. جريدة الوطن العمانية (٢٠١٦) "**التعليم العالي وترسخ ثقافة العمل التطوعي بين طلبة الجامعات والكليات**"، المحليات، يوم ١٣ يونيو، سلطنه عُمان.

١٠. جريدة عُمان العمانية (١٩ ديسمبر ٢٠١٦) "استحداث تخصصات مهنية جديدة وفقا لمتطلبات سوق العمل"، **المحلق الاقتصادي**، سلطنة عُمان، العدد:١٣٩٨٤، ص:٢

١١. جريدة عُمان العمانية (٢٠١٦) "٩.٥% مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلى للسلطنة"، **المحلق الاقتصادي**، سلطنة عُمان، رقم العدد: ١١٨٨٥، ص:٦

١٢. جريدة عُمان العمانية (٢٠١٧) "**انجاز مشاريع وبرامج تطويرية خلال الأعوام القادمة للارتقاء بالمنظومة التعليمية ورفع كفاءتها**"، سلطنة عُمان، العدد ١٣٢٠٩، ص: ٤

١٣. جريدة عُمان العمانية (٤ يناير٢٠١٧) "**التعليم العالي تستهدف ٥٥ألفا في مسح الخريجين للعام الحالي**" العدد:١٣٠٠٠، ص: ٦

١٤. الحربي، أمل عبد الرحمن سليم (٢٠١٦) " مقترح للخصخصة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، **مجلة التربية**، مج ٢٧، العدد ١٠٦، جامعة بنها، مصر، ص: ٢٢٨

١٥. الحسيني، سليمان بن سالم (٢٠٠٩) "**الثوابت والمتغيرات في مجتمع المعرفة**"، ندوة الاسلام ومجتمع المعرفة، مركز السلطان قابوس للثقافة الاسلامية، سلطنه عُمان، ص: ١٣

١٦. الحولي، عليان علي (٢٠٠٩) "**تكلفة التعليم**"، الجامعة الاسلامية (غزة)، فلسطين

١٧. الخزرجي، ثريا، والبارودي، شيرين (٢٠١٢) "**اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية**"، عمان: دار الوراق، ص: ٨٨

١٨. خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨) "**الميزة التنافسية في مجال الاعمال**"، مركز الاسكندرية، ص: ٣٧

١٩. الذهب، محمد عبدالعزيز (٢٠٠٢)"**التربية والمتغيرات الاجتماعية في الوطن العربي**"، بيت الحكمة، بغداد، ص:١٣٦

٢٠. ذئب، هيثم عبدالله (٢٠١٧) "**أطول التخطيط الاستراتيجي**"، دار اليازوري للنشر، الأردن، ص:٣٤

٢١. رازق، امير أجود (٢٠١٤) تصور مقترح لتطوير المدراس العربية بجمهورية سريلانكا في ضوء التحديات المعاصرة"، **مجلة عالم التربية**، مج١٥، العدد ٤٧، مصر ص: ٣٣٢

٢٢. الراشدي، زيانة(٢٠١٦) "الصورة الذهنية المدركة للعمل التطوعي وعلاقته بالدافعية للتطوع لدى عينة من طلبة جامعة نزوى بسلطنة عُمان"،**رسالة ماجيستير**، كلية التربية، جامعة نزوى، ص:٣٦

٢٣. الزيود، ماجد (٢٠٠٦) "**الشباب والقيم في عالم متغير**"، دار الشروق للنشر، الأردن، ص: ٥٣

٢٤. السرحني، حمد بن حمود (٢٠١٠) "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان"، **رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

٢٥. السليطي، حمد (٢٠٠٠)"**التعليم والتدريب في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، قضايا مهمة**" مركز الخليج للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات العربية المتحدة

٢٦. سوهام، بادي (٢٠١٣) "**التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات**"، **المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات**، مج (٤٨)، ع (٤)، كانون الاول، ص: ٢٤

٢٧. الشخيبي، علي، واخرين (٢٠٠٩) "**في اجتماعات التربية المعاصرة**"، دار الفكر، الاردن، ص: ٨٣

٢٨. الشهراني، معلوي بن عبد الله (٢٠٠٦) "العمل التطوعي وعلاقته بأمن المجتمع"، **رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، ص: ٢٤

٢٩. الصارمي، عبد الله محمد (٢٠١٤) "التخطيط الاستراتيجي للتعليم بما يواكب العصر وبمساندة المجتمع"، صحيفة عُمان العمانية، سلطنة عُمان، العدد ١٢١٨٧، سلطنة عُمان

٣٠. صوفي، عبد الرحمن، وآخرون (٢٠١١) "**المجتمع العماني المعاصر**"، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والعمل المجتمعي، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.، ص:٨٥

٣١. طعيمه، رشدي أحمد (١٩٩٩)." العولمة ومناهج التعليم العام"، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الحادي عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس**، القاهرة.

٣٢. عزوز، رفعت (٢٠٠٩) "**اقتصاديات وتمويل التعليم**"، مؤسسه طيبة للطبع والنشر، مصر.

٣٣. العازمي، بدر (٢٠١٦) "تصور مقترح لتطوير نظام أعداد معلم التعليم العالم بالعالم العربي لمواجهة المستجدات المحلية والعالمية"، **مجلة كلية التربية**، مج٢٦،ع١٠٨، جامعة بنها، مصر، ص: ٤٤

٣٤. العبري، نبيل (٢٠١٦) "درجة ممارسة ادارات معاهد العلوم الاسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

٣٥. العتيبي، فهد (٢٠٠٤) "اسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، **رسالة دكتورة**، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

٣٦. العريني، سارة ابراهيم (٢٠٠٧) "أثر العولمة على التعليم الجامعي في الوطن العربي"، **المؤتمر الدولي السابع لتكنولوجيا المعلومات، المعلوماتية والتنمية ... الوعود والتحديات**، المنصورية، مصر، ١٢-١٥/١١/٢٠٠٧.

٣٧. عقيل، عقيل عبدالعزيز(٢٠١٠) "**التحديات المستقبلية للتعليم العالي**" جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية، ص: ١٦

٣٨. العوائد، مسعود(٢٠١١) "استراتيجية مقترحة لتطوير أنشطة طلاب التعليم العالي بسلطنة عُمان في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية"، **رسالة ماجستير**، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر

٣٩. العوفي، محمد على (٢٠١٦) "تحسين مخرجات التعليم العالي لمواءمة حاجات سوق العمل: من المتطلبات الرئيسية لتطوير جودة التعليم العالي في سلطنة عُمان"، الأردن، **مجلة جرس للبحوث والدراسات**، مج١٧، ع١، ص:٤٦٣-٤٦٦

٤٠. عيسان، صالحة (٢٠٠٦) "التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية في سلطنة عُمان"، ورقة مقدمة للورشة الإقليمية حول استجابة التعليم لمتطلبات التنمية الاجتماعية، **المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة**، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، ص: ٤

٤١. الغالبي، طاهر، وادريس، وائل(٢٠٠٩) "**الادارة الاستراتيجية منظور ومنهجي متكامل**"، ط٢، دار وائل للنشر، الأردن

٤٢. غنايم، منالمصطفى (٢٠١٥) "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة"، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، مج٢١، ع٤، مصر، ص: ٣٣٣

٤٣. الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢) ""**تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي**"، جامعة النجاح الوطنية، الاردن، ص: ٩

٤٤. كافي، مصطفي (٢٠٠٩) " **التعلم الالكتروني والاقتصادالمعرفي**"، دمشق، دار سلاف، ص: ١٣٩

٤٥. لاشين، محمد عبد الحميد، واخرون (٢٠١٠) "**اتجاهات عالمية في اقتصاديات الإنفاق على التعليم وإمكانية الإفادة منها في سلطنة عُمان**"، **مجلة التربية**، جامعة الازهر، مصر، ص:٥٥٧، ٥٦٦

٤٦. المبعوث، محمد حسين (٢٠٠٣) "**تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ادارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**"، مجلة التربية، ع٨.

٤٧. مجلس التعليم (٢٠١٤) "**أبرز المشاريع التي أشرف على اعدادها مجلس التعليم**"،عُمان، ص: ٨

٤٨. مجلس التعليم (٢٠١٤) "**التقرير الختامي للندوة الوطنية، التعليم في سلطنة عُمان**، الطريق الى المستقبل"، ١٤-١٦ اكتوبر ٢٠١٤، سلطنة عُمان، ص: ٣٧

٤٩. مجلس التعليم (٢٠١٤) "**مسيرة التعليم في سلطنة عُمان**"، سلطنة عُمان، ص: ٤٥.

٥٠. مجلس التعليم (٢٠١٧) "**فلسفة التعليم في سلطنة عُمان**"، سلطنة عُمان، ص:١٦

٥١. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (٢٠٠١) "**ادارة واستراتيجية العمليات**"، الأردن، ص:٩

٥٢. المجيني، ايمن (٢٠١٦) "تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في أداراه الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان"، **رسالة ماجستير**، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، ص: ١٠٣

٥٣. المحمادي، سلوى (٢٠٠٨) "العولمة وأثرها على التعليم العالي"، ورقة عمل مقدمة **للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية**، جامعة الملك فهد، السعودية

٥٤. مخلص، محمد محمدي (٢٠١٧) "تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية"، **المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي**، مج١٠، اع٢٧، اليمن، ص: ٢٨

٥٥. المديرية العامة للموازنة والعقود (٢٠١٧) "**ميزانية ٢٠١٧**"، سلطنة عُمان، وزارة المالية، ص: ١٧.

٥٦. مرسي، محمد منير (١٩٩٨) "**تخطيط التعليم واقتصاداته**" دار النهضة القاهرة، ص: ١٠٨، ١٠٧

٥٧. مركز القبول الموحد (٢٠١٥) " **وثيقة النظام الاحصائي لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان ٢٠١٥-٢٠١٦**"، سلطنة عُمان، وزارة التعليم العالي، ص: ٢٠٢

٥٨. المركز الوطني للإحصاء(٢٠١٥) "**العمل التطوعي في سلطنة عُمان**"، سلطنة عُمان، ص: ١-٣

٥٩. المركز الوطني للإحصاء والمعلومات (٢٠١٧) " **احصاءات التعليم العالي**"، الاصدار ٦-٢٠١٧، بيانات ٢٠١٥-٢٠١٦م، سلطنة عُمان، ص: ١٨

٦٠. المركز الوطني للإحصاء والمعلومات (٢٠١٧) "**الكتاب الاحصائي السنوي**"، الإصدار ٤٥، بيانات ٢٠١٦م، سلطنة عُمان، ص: ١٧٤-١٧٥

٦١. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (٢٠٠٩) "تأثير العولمة على التعليم العالي والبحوث في البلدان العربية"، **المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (١٩٩٨-٢٠٠٩)**، ترجمة النسخة العربية منير بشوّر، القاهرة، ص: ٤، ٥

٦٢. منظمة هاريكار (٢٠٠٧) "**دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية**"، مطبعة زانا، العراق، ص:١٠

٦٣. المنيع، محمد عبد الله (١٩٩٦) "خطة تحديد استراتيجيات تنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم في دول الاعضاء"، **وقائع لقاء المختصين بشأن تحديد استراتيجيات تنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم**، السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص:٣٠

٦٤. ناصر، مثني عبد الالة (٢٠٠٧) " التعليم في الدول العربية والتحديات الاقتصادية المستجدة مواجهة أم مواءمة"، ورقة عمل مقدمة في **المؤتمر العربي الاول للجامعات العربية:** التحديات والافاق المستقبلية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الفاتح، لبيبا.

٦٥. نجيب، كمال (٢٠٠٧)"العولمة واصلاح التعليم في الجامعات العربية"، **مجلةشؤون عربية**، ع١٣١، مصر، ص:١٥٤

٦٦. نمور، نوال (٢٠١٢) "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها علي جودة التعليم العالي"، دراسة حالة، **رسالة ماجستير**، كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص: ٢٤

٦٧. الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠٧) "خصخصة الاسكان الطلابي الجامعي في ضوء بعض النماذج العالمية لخصخصة الخدمات الطلابية الجامعية"، **معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي**، كلية التربية، المنصورة، ١١-١٢ ابريل.

٦٨. الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠٨) "**التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ص:١٦٦.

٦٩. هيئة تقنية المعلومات (٢٠١٠) "**عمان الرقمية**"، سلطنة عُمان، ص: ٥

٧٠. وزارة الاعلام (٢٠١٥) "**كلمات وخطب لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس**"،عُمان، ص:٥٥٣

٧١. وزارة التعليم العالي (٢٠١٤) "**الوظيفة الثالثة للجامعات**"، السعودية، ص: ١٠

٧٢. وزارة التعليم والتعليم العالي (٢٠٠٨) "**العمل التطوعي والخدمة المجتمعية**"، معايير المناهج، قطر.

٧٣. وزارة المالية (٢٠١٣-٢٠١٦) "**الحساب الختامي للدولة للسنة المالية ٢٠١٣-٢٠١٦**"، عُمان.

٧٤. وزارة المالية (٢٠١٦) " **ميزانية ٢٠١٦**"، سلطنة عُمان، ص: ٨

٧٥. وزارة المالية (٢٠١٦) "**منشور مالي ٢٠١٦/٤**"، سلطنة عُمان

76. Cowbrun S (2005) "**Strategic Planning in Higher Education**": Fact or Fictio, Perspective policy and Practice in Higher Education .

77. Lumpy، j. 'vision and strategic planning in father education'. Educational management & administration. Vol 27، no.1. (1999).

78. Stocia ,D.(2008)Importance of Strategic Planning in Romania JEL Journal ,2(5):13 -109.

79. Suarez, A., Moreira, R.S.,Carrapatoso,E., “The Role Of Usability In The Competitiveness Of Higher Education Institutions”, papers of Iadis International Conference: Applied Computing, San Sabastian, Spain, 25-28 February.

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي.والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية.واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل.والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.