

## التشخيص الاستراتيجي آلية لتحقيق جودة أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية: استخدام مصفوفة SWOT كأداة للتشخيص

The strategic diagnosis is a mechanism to achieve the quality of education systems in the Arab countries:  
using the SWOT matrix as a Diagnostic tool

رفيقة حروش<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، (الجزائر)  
harrouche.rafika@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: مارس 2022

تاريخ القبول: 2022/01/09

تاريخ الإرسال: 2021/03/25

### الملخص:

تعتبر أنظمة التربية والتعليم المحرك الأساسي لبناء المجتمعات وتحقيق تطورها ورفقها، مما يدعو إلى ضرورة البحث عن آليات جديدة لإعداد أنظمة تربوية وتعليمية أصيلة في الدول العربية تتميز بالجودة المستمدة من مبادئنا وقيمنا العربية الإسلامية.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي باستخدام مصفوفة SWOT الآلية الأنجع لذلك من خلال تشخيص البيئة الداخلية لمعاينة نقاط القوة ونقاط الضعف، وتشخيص البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات، وذلك بهدف تحقيق التحسين المستمر والوصول إلى الجودة الشاملة، ووضع توجهات استراتيجية للتعليم في الدول العربية تنبثق من قيم ومبادئ المجتمعات العربية.

**الكلمات المفتاحية:** التربية والتعليم، الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التشخيص الاستراتيجي، مصفوفة SWOT.

### Abstract:

This study aims to develop mechanisms to achieve continuous improvement and access to total quality of education systems in the Arab countries, Through the strategic diagnosis of these systems, using the SWOT matrix as a tool to examine opportunities and threats in the external environment, and weaknesses and strengths in the internal environment, And to develop strategic directions for education in Arab countries emanating from the values, principles and characteristics of Arab societies.

**Key Words:** Education, Total Quality, Continuous Improvement, Strategic Diagnosis , Swot Matrix.

**المقدمة:**

يعيش الوطن العربي اليوم تحديات كبيرة في مجالات عديدة، سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، أفرزتها مظاهر العولمة التي أصبحت كابوسا يهدد الثقافة العربية الإسلامية من جهة، ويشوش أفكار الشباب العربي دافعا إياهم نحو تبني سلوكيات غريبة بعيدة عن مبادئ الأمة العربية الإسلامية، وهو ما يدعونا اليوم إلى ضرورة الاستمرار في البحث عن آليات جديدة ومتجددة لحماية مقوماتنا العربية الإسلامية، وحماية أبنائنا من تهديدات البيئة العالمية، ويأتي قطاع التربية والتعليم في الدول العربية في قمة هرم هذه المسؤولية، إذ أنّ جميع الدول التي خططت لنموها وضعت هذا القطاع في مقدمة القطاعات الأخرى، وعملت على تطويره حتى تضمن مجتمعا راقيا ومتعلما، ومتطورا، فالتربية والتعليم اليوم هي المحرك الأساسي في بناء المجتمعات، وتنمية مهارات وكفاءات الأفراد، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إعداد نظام تربوي وتعليمي أصيل يتميز بالجودة المستمدة من مبادئنا وقيمنا العربية الإسلامية.

تعتبر الجودة في التعليم القوة الدافعة لجعل النظام التعليمي يعمل بطريقة فعالة ليحقق أهدافه الموكلة إليه من قبل المجتمع والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالنظام التعليمي.

وتعني معايير الجودة في التعليم تلك الخصائص والشروط التي يجب توفرها في النظام التعليمي ومنها أهداف وطرائق التدريس المتبعة، ونظام التقويم والامتحانات، وجودة المعلمين، والأبنية، والتجهيزات المادية، بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العلمية والعملية بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمية.

فالجودة إذن مسار طويل لا يمكن تحديد نقطة وصوله، لأنه يدعو إلى ممارسة التحسين المستمر من خلال إدراك الفجوات بطريقة متواصلة ومستمرة، والعمل على تصحيحها بما يتوافق مع رؤية النظام ورسالته، وغاياته، وأهدافه، وقيمه، وهو ما يتطلب من الإدارة العليا القيام بالتشخيص الاستراتيجي الدائم والمستمر لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها النظام داخليا، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تملحها البيئة الخارجية التي يعمل فيها النظام ويتأثر بالمتغيرات والمستجدات فيها.

إنّ التشخيص الاستراتيجي لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية سيمكنها من تحقيق جودة هذه الأنظمة من خلال تبني إدارة إستراتيجية قادرة على مواكبة ومواجهة المستجدات العالمية، والوصول بالمجتمعات العربية إلى المستوى المطلوب.

**1. الإشكالية**

وتأسيسا على ما سبق فإنّ دراستنا هذه ستحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

كيف يمكن استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي لتحليل أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية لتحقيق الجودة والوصول إلى إرساء إدارة إستراتيجية فعالة لهذه الأنظمة؟

## 1.1 التساؤلات الفرعية

ينبثق من الإشكالية السابقة مجموعة من التساؤلات الفرعية سنحاول الإجابة عنها في متن هذه الدراسة، وهي كالتالي:

- ✓ ما المقصود بالجودة الشاملة في التعليم وما أهمية تطبيقها؟
- ✓ كيف يتحقق التحسين المستمر في التعليم باستخدام التشخيص الإستراتيجي؟
- ✓ ما هي نتائج التشخيص الإستراتيجي لواقع أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية؟

### 2.1 منهج الدراسة

قمنا باستخدام المنهج الوصفي لوصف وتحليل وتشخيص واقع أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية بالارتكاز على تحليل نتائج التشخيص الذي قامت به المنظمات الدولية على غرار منظمة اليونسكو والبنك الدولي للتنمية، كما قمنا باستخدام مصفوفة SWOT كأداة لتشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة والفرص المتاحة والتهديدات من جهة أخرى. سوف نجيب عن هذه الإشكالية من خلال ثلاثة محاور أساسية، وهي:

- التحسين المستمر وتحقيق الجودة في التعليم
- التشخيص الاستراتيجي أساس الإدارة الإستراتيجية
- التشخيص الاستراتيجي لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية

## 2. التحسين المستمر وتحقيق الجودة في التعليم

إنّ الحديث عن الجودة ليس من الأمور السهلة دائماً، نظراً لتباين الأفكار والنظريات التي تناولت الموضوع من زوايا عديدة، وخاصة إذا ما أسقطنا هذا المفهوم على التعليم، فإنّ مداخل التفكير فيه كثيرة، وهو ما يجعلنا نختار مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر المدخل الصحيح والشامل لتحقيق الجودة في التعليم، نظراً لشمولية أنظمة التعليم وترابطها ببعضها البعض.

### 1.2 مفهوم الجودة والجودة الشاملة

لقد أكدت تعاليم الدين الإسلامي على الجودة وسبقت علماء الإدارة المعاصرين والمنادين بتطبيقها في مجال العمل، فقد وجهت السنة النبوية إلى العمل المتقن، وعدم الغش فيه، وإلى إعطاء الأجر في الوقت المناسب وإلى التشاور وإشراك الرعية في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

في حين أنّ الاهتمام بفكرة الجودة على مستوى الأداء والإنتاجية بدأت مع الإحصائي الأمريكي شيوارت\* Shewart الذي تمخضت أبحاثه عن وضع مدخل للتطوير المستمر عرفت بدائرة شيوارت المتمثلة في "الخطّة، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ" وغايتها جودة الإنتاج.<sup>2</sup>

إنّ ظهور إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وعلمي لم يكن إلا على يد المفكر ايدوارد ديمينج\* E. Deming في الأربعينيات من القرن الماضي، والذي حدّد أربعة عشر مبدأ يمكن لإدارة مؤسسة إنتاجية أو

خدمية الأخذ بها لتحقيق التميز في كفاءة الأداء وجودة المخرجات، وقد ابتكر ديمينج دائرته المشهورة: خطّط، ونفّذ، وتخصّص، وتصرف (PDCA)، وهي تطوير لدورة شيوارت، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئه ووضعت جائزة باسمه "جائزة ديمينج"، حيث حققت المنتجات اليابانية سمعة كبيرة، وأصبحت رمزا للجودة الدائمة والمنشودة من قبل المجتمعات.<sup>3</sup>

طوّر " ديمينج" أربعة عشر مبدءاً لتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي:

تحديد الهدف من تحسين المنتج ، التكيف مع الفلسفة الجديدة للإدارة ، تقليل الاعتماد على الفحص، استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة، التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر، التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات، إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب، تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة، إبعاد الخوف، إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات، تقليل الشعارات، اعتماد فرق العمل، إزالة العوائق في الاتصالات، إقامة البرامج التطويرية.<sup>4</sup>

كما وضع "ديمينج" سبعة أمراض قاتلة للجودة وهي:

عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة، النظر إلى الأرباح قصيرة المدى، عدم تقييم الأداء، عدم المرونة بالإدارة، استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية، تكاليف علاجية عالية، تكاليف قانونية عالية أيضا.<sup>5</sup>

## 2.2 الجودة الشاملة في التعليم:

إنّ تحقيق الجودة في التعليم يتطلب تبني الجودة كإستراتيجية لتحقيق الأهداف، وتطبيق فلسفة التحسين المستمر للمداخلات والعمليات وبالتالي الوصول إلى جودة المخرجات، وعلى هذا الأساس فإنّ الأمر يدعونا إلى إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وخاصة ما يتعلق بـ: مفهوم الجودة في التعليم، ومنتج العملية التعليمية، والمستفيدون الداخليون، والمستفيدون الخارجيون.

ليس من السهل تحديد مفهوم الجودة في التعليم لأن التعليم ليس سوقاً أو مصنعا للسلع، وهو متعدّد الأغراض وبالتالي فإن الجودة في التعليم تمثل كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى المتعلمين، وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب، ويزيد من قدراتهم على حل القضايا، والمشكلات التي تواجههم، أما منتج التعليم فهناك من يعتبره أنه المتعلّم نفسه لأن التعليم عملية تحوّل المتعلم من مادة خام إلى كيان شخصي ذي خبرات وتجارب ومهارات، غير أننا لا يمكن استبعاد المتعلم من المستفيدين من الخدمة التعليمية فهو المستفيد من الخدمة التعليمية من خلال تمكينه من إشباع حاجاته وتلبية متطلبات حياته، ولهذا يمكن تحديد المستفيدين من العملية التعليمية بأنهم المتعلمين والمعلمين والإدارة والعمال أي كل الأفراد العاملين في الميدان التعليمي، المؤسسات التعليمية، الهيئات التشريعية، المجتمع.<sup>6</sup>

### 3.2 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يعمل على تطوير مسار العملية التعليمية-التعلّمية وتفعيلها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية حيث تساهم في تخفيف الأعباء والجهود، كما تكفل المرونة الكافية لمواجهة التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية، وتعمل على ربط مختلف الأنشطة بهذه التغيرات، بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للتعليم، وتحسين نوعية الخدمات وتطوير إجراءات وأساليب العمل، وزيادة قدرة النظام على البقاء والاستمرار، كما تعمل على تقليل الهدر من خلال حسن استعمال الموارد وتقليل التكاليف.

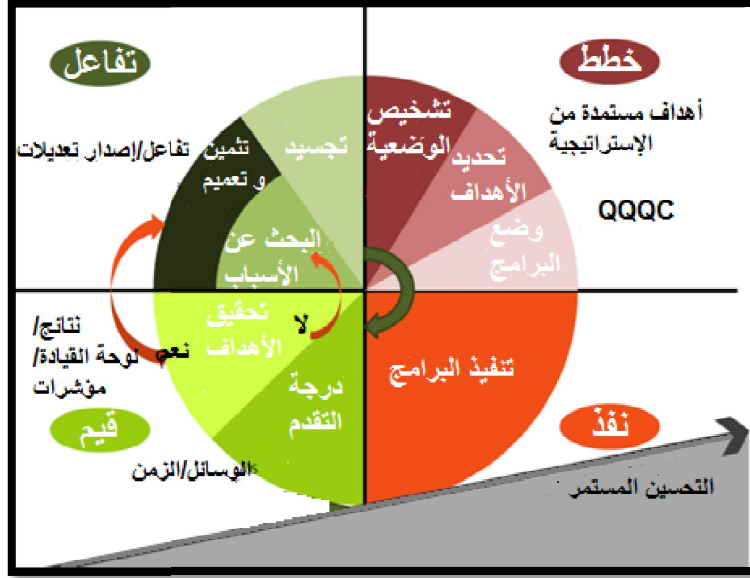
كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر للعمليات والأنشطة كافة وتحسين مستويات الأداء للعملية التعليمية، من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخلق مناخ تنظيمي إيجابي وفعال يوفر فرص النجاح، والتمكّن من حل المشكلات التي تعيق العمل التعليمي بالطرق العلمية من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً، والعمل بأسلوب روح الفريق.

### 4.2 التحسين المستمر مدخل أساسي لتحقيق الجودة في التعليم

يعتبر التقييم الذاتي ركيزة أساسية من أجل تحسين الأداء وذلك عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة والنظام ككل، وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على التقييم الذاتي كطريق يؤدي إلى التحسين المستمر، حيث أنّ ممارسة التقييم الذاتي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة التربوية وعلى مستوى النظام التربوي ككل من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء.

ومن الأدوات الأكثر استخداماً لتحقيق التحسين المستمر عجلة " ديمنج " (PDCA) للتحسين المستمر، وهي عجلة تقود النظام إلى تحقيق الجودة من خلال أربع عمليات أساسية هي: خطّط (PLAN)، نفّذ (DO)، قيّم (CHECK)، تفاعل (ACT)، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (1): عجلة ديمنج لتحقيق التحسين المستمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأشكال العديدة لعجلة ديمنج

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ عجلة "ديمنج" للتحسين المستمر تنطلق من عملية أساسية وهي التشخيص Diagnostic فلا يمكن لأي نظام أن يحسّن أدائه إلاّ بالاعتماد على التشخيص الذي يمكنه من تحليل جميع الأنظمة الفرعية المكونة له ومعرفة الفجوات أو نقاط الضعف الموجودة ، كما أنه يحلّل العناصر التي تحيط به في البيئة الخارجية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تواجهه من هذه البيئة. وبالتالي فإنّ الجودة مسار استراتيجي لا يمكن تحقيقه إلاّ من خلال إرساء إدارة استراتيجية، منطلقها الأساسي التشخيص الاستراتيجي، وهي في حالة مستمرة ومتواصلة من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، وأخيرا التقييم الاستراتيجي الذي يعيدنا إلى منطلق الدورة من جديد كما وضحته لنا عجلة "ديمنج" سابقا .

وتوضح عجلة "ديمنج" للتحسين المستمر أنّ كل نظام يهدف إلى النمو والتطور وتحقيق الجودة يجب أن ينطلق من تشخيص الوضعية الحالية التي هو فيها الآن، حيث أنّ تشخيص الوضعية يستدعي تشخيص استراتيجي للبيئة الخارجية، وتشخيص داخلي للبيئة الداخلية، من أجل تحديد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وبالتالي العمل على استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات، واستغلال نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، وهو ما يدعو النظام إلى وضع أهداف واضحة مستمدة من استراتيجيته العامة، ومن رؤيته، ورسالته، وأهدافه، وقيمه، والتي تجيب عن الأسئلة الرئيسية QQQC:

- إلى من يتوجه النظام (المستخدمون - أصحاب المصلحة)؟ Qui

- ماهي رسالة النظام وماهي مهمته؟ Quoi

- ماهي الفترة؟ Quand

- كيف سيتم تحقيق ذلك (ماهي السياسات والبرامج)؟ Comment

وبهذا نصل إلى توضيح ما يسعى إليه النظام، وتحديد البرامج ذات الأولوية التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف السابقة.

إنّ المرحلة الثانية من عجلة التحسين المستمر هي تنفيذ البرامج لأنّ التنفيذ الصحيح هو أساس النجاح، أما التقييم فهو المرحلة الثالثة من عجلة التحسين المستمر حيث يعمل على تقييم درجة التقدم في تنفيذ البرامج، ودرجة التقدم في تحقيق الأهداف، من خلال قياس ما تمّ إنجازه فعلا مع ما تمّ تخطيطه، وذلك باستخدام لوحات القيادة، ومؤشرات قابلة للقياس، ومقارنة النتائج بالأهداف، وهنا يمكن للنظام أن يسجل وضعيتين متباينتين، إما تحقيق الأهداف المخططة وبالتالي تامين العمل ومواصلة تجسيد الأهداف، وإما اكتشاف فجوات وبالتالي البحث عن أسبابها والعمل على تصحيحها من خلال التفاعل وإصدار التعديلات والإجراءات التصحيحية لمواصلة مسار التحسين.

### 3. التشخيص الاستراتيجي أساس الإدارة الإستراتيجية

ظهرت رغبة المنظمات في تحقيق استمراريته وتطورها، مما أملت الضرورة عليها التفكير بأسلوب جديد موجه نحو الإبداع والاستثمار لجوانب القوة فيها مع استغلال الفرص المتاحة لديها، هذا التفكير الاستراتيجي المبدع أخذته على عاتقها الإدارة العليا وعملت على بلورته وتطويره، ألا وهو الإدارة الإستراتيجية.

إنّ الإدارة الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا والتي تأخذ على عاتقها تطوير موقع المنظمة حاليا ومستقبليا، من خلال دراسة وتحليل كل المعطيات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، واستغلالها لتحقيق رسالتها والوصول إلى مستقبل أفضل.<sup>7</sup>

وقد مرت الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل أساسية أول مرحلة هي التوجه نحو التخطيط طويل المدى، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود، والمرحلة الثالثة هي مرحلة التوجه البيئي، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية، أو ما تسمى أيضا بالتوجه الاستراتيجي المتكامل وهي المرحلة الحالية التي يدعو فيها مفكرو الإستراتيجية أنّ التحسين المستمر لنظام ما لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إرساء نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يحقق البقاء والاستمرارية لأي نظام يعمل في بيئة سريعة التغير.<sup>8</sup>

ترتكز الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأبعاد والمرتكزات وهي التوجهات الإستراتيجية، وتمثل أساسا في رسالة النظام، ورؤيته، وغاياته وأهدافه، وقيمه.

وتنفذ الإدارة الإستراتيجية نشاطاتها من خلال أربع مراحل أساسية هي:

- مرحلة التشخيص الاستراتيجي؛

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (مرحلة صياغة الإستراتيجية)؛

- مرحلة التنفيذ الاستراتيجي؛
- مرحلة التقييم الاستراتيجي.

حيث تقوم عملية التشخيص الاستراتيجي بدراسة مفصلة للبيئة، والقيام بتفكيك هذه البيئة إلى عناصرها الأساسية، ودراسة كل عنصر على حدة، مع إظهار الترابطات الموجودة بين هذه العناصر وبينها وبين النظام، وتنقسم عملية التشخيص الاستراتيجي إلى قسمين:

#### أ- تشخيص البيئة الخارجية

#### ب- تشخيص البيئة الداخلية

تتمثل **البيئة الخارجية** في مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة النظام، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، ومن أمثلتها العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، ومتغيرات المنافسة، من مستقيدون وموردون، وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما: **البيئة العامة والبيئة الخاصة**، فالبيئة العامة هي كل العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على جميع المنظمات بدون استثناء في أي مكان، كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية، أما بالنسبة للبيئة الخاصة فهي المؤثرات التي تؤثر بشكل خاص على منظمات دون أخرى ومن أمثلتها العملاء، الموردون، تكنولوجيا الصناعة، المنافسون، ويكون هذا التأثير متبادل بين الطرفين.

أما **البيئة الداخلية** فتتمثل في مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية، أو المادية، إضافة إلى الموارد البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

ويتم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من أجل تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تأتيها من هذه البيئة وإمكانية استغلال الفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات الخطيرة.

أما تحليل البيئة الداخلية فيكون من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة، وإيجاد الطرق الكفيلة باستغلال نقاط القوة، وكيفية تحسين نقاط الضعف.

إنّ هذه الطريقة للتشخيص الاستراتيجي هي تشخيص SWOT وتشير الأحرف المكونة لهذا التشخيص للنتائج التي نتحصل عليها عند القيام بالتشخيص الاستراتيجي، وهي:

- S (strengths) نقاط القوة

- W(Weaknesses) نقاط الضعف

- O( Opportunities) الفرص المتاحة

- T (Threats) التهديدات



إنّ دمج نتائج التشخيص الاستراتيجي أو ما يسمى بنتائج تحليل SWOT يمكن أي نظام من معرفة الموقع الذي يحتله بين الأنظمة الأخرى، كما يعرف هل هو في موقف ضعف أو قوة، وهل هناك فرص تساعد على الاستمرارية، وما هي التهديدات التي يجب تجنبها.

#### 4. التشخيص الاستراتيجي لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية

تُصدر المنظمات الدولية على غرار البنك الدولي للتنمية والمنظمة العالمية للتربية والتعليم والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم تقارير سنوية تستعرض فيها ما توصلت إليه دول العالم من إنجازات في مجالات عدة، ومن أهمها مجال التربية والتعليم باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق التنمية في العالم، فقد نشر البنك الدولي في تقريره السنوي لعام 2017 أنّ التعليم هو المحرك الأساسي والقوي للتنمية، وهو الذي يحقق عوائد كبيرة وثابتة على صعيد الدخل، وهو الذي سيواجه تقاوم أوجه عدم المساواة، وهو الذي سيعمل على تحقيق الهدف الأساسي للتنمية بحلول عام 2030 وهو إنهاء الفقر المدقع في دول العالم بخفض نسبة من يعيشون على أقل من 1,90 دولار للفرد في اليوم، وتعزيز الرخاء المشترك بتشجيع نمو الدخل لأفقر 40% من السكان في كل بلد.

ولتحقيق هذين الهدفين ركز البنك الدولي على ثلاث أولويات وهي:

- تسريع وتيرة النمو الاقتصادي المستدام والشامل للجميع؛
- الاستثمار في البشر من أجل بناء رأس المال البشري؛
- تعزيز القدرة على مجابهة الصدمات والمخاطر العالمية.<sup>9</sup>

#### 1.4 تشخيص اليونسكو لرصد التعليم في العالم

قدمت منظمة اليونسكو في تقريرها العالمي لرصد التعليم لعام 2017 بعنوان المساءلة في التعليم: الوفاء بتعهداتنا تقيماً للتقدم المحرز في تحقيق هدف التنمية المستدامة الخاص بالتعليم، ويبرز التقرير مسؤولية الحكومات في توفير التعليم الجيد للجميع، حيث حذر من الآثار السلبية والخطيرة لإلقاء اللوم بشكل غير متناسب على جهة واحدة بسبب مشاكل التعليم النظامية، بما قد يزيد من عدم المساواة وإلحاق الضرر بالتعليم، ويؤكد أنّ التعليم مسؤولية مشتركة بين الحكومات والمدارس والمعلمين وأولياء الأمور والجهات الفاعلة الخاصة، والمساءلة عن هذه المسؤوليات تحدّد الطرق التي يعمل بها المعلمون ويتعلم بها المتعلمون، وتعمل بها الحكومات، ويجب أن تكون مصممة بعناية، مع مراعاة مبادئ الإنصاف والإدماج والجودة.<sup>10</sup> حيث يبحث التقرير في قضية المساءلة في مجال التعليم، محلاً السبل التي تتيح لجميع الجهات الفاعلة تعزيز الفعالية والكفاءة والإنصاف في توفير التعليم، ويدرس التقرير مختلف آليات المساءلة المستخدمة لمساءلة الحكومات والمدارس والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع الدولي والقطاع الخاص، إذ يضع تحليلاً للوقوف على السياسات الكفيلة بإنجاح المساءلة أو إفشالها، وعلى العوامل الخارجية التي تؤثر في نجاح هذه السياسات، ويخلص التقرير إلى توصيات عملية ستساعد على توطيد

النظم التعليمية.

وتعني المساءلة القدرة على التصرف عند حدوث خلل ما، من خلال السياسات والتشريعات والجهود الدعوية، ويكون ذلك من خلال مكاتب أمناء المظالم لحماية حقوق المواطنين، كما تطالب البلدان بإصدار تقارير وطنية سنوية لرصد التعليم تبين فيها ما يُحرز من تقدم، لأنّ تقريبا نصف بلدان العالم لا تصدر هذه التقارير بطريقة منتظمة.

وتهدف المساءلة إلى ضمان تعليم جيّد ومنصف وشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع، ممّا يتطلب جهود جماعية مشتركة لجميع الأطراف الفاعلة، حيث يتم تحديد مسؤولية كل جهة على ما يجب أن تقدمه من أدلة لخدمة التعليم.

وتنقسم هذه المسؤولية كما يلي:

1. مسؤولية الحكومات؛
2. مسؤولية المدارس؛
3. مسؤولية المعلمين؛
4. مسؤولية أولياء الأمور والطلاب؛
5. مسؤولية المنظمات الدولية؛
6. مسؤولية الأطراف الفاعلة من القطاع الخاص الساعية إلى الربح.

لا يمكن للدول العربية في الوقت الراهن الاعتماد على ما قدمته منظمة اليونسكو من آليات لمساءلة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية-التعلّمية نظرا لعدم استيفاء الشروط اللازمة لذلك، وأهمها نضج الديمقراطية التشاركية، ضف إلى ذلك وجود اختلالات كثيرة في الأنظمة الفرعية لبيئة التعليم والتعلّم، مما يؤدي إلى تداخل المسؤوليات والصلاحيات، وهو ما يدعو أولا الدول العربية إلى القيام بتشخيص استراتيجي لأنظمتها التعليمية من أجل وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة.

#### 2.4 تشخيص البنك الدولي

في التقرير الذي نشره البنك الدولي عن التنمية في العالم أنّ الدور المنتظر من التعليم في تحقيق التنمية لن يكون بدون تعلّم، فأزمة التعلّم تزيد في اتساع الفجوات الاجتماعية بدلا من تضييقها فأوضاع الفقر والصراعات أو النوع والإعاقات تحرم الأطفال من بلوغ واكتساب أبسط المهارات الحياتية.

وقد أورد البنك الدولي تشخيصا دقيقا لأزمة التعلّم في دول العالم وأكد التقرير أنّ أزمة التعلّم هذه أزمة أخلاقية واقتصادية، فالتعليم يُعدّ الشباب، عندما يُقدّم تقدّما جيدا، بالحصول على عمل وأجور أفضل، وصحة جيدة، وحياة بلا فقر. وفي المجتمعات المحلية، يحفز التعليم الابتكار ويدعم المؤسسات ويعزز التماسك الاجتماعي. لكن هذه المنافع تتوقف على التعلّم وبدونه يمثل الالتحاق بالمدارس فرصة مهدرة، بل والأكثر من ذلك أنه يمثل ظلما عظيما، فالأطفال في المجتمعات الأشد فشلا في تحقيق ذلك

هم الأكثر احتياجا إلى تعليم جيد للنجاح في الحياة.

ويوصي التقرير باتخاذ خطوات ملموسة على صعيد السياسات لمساعدة البلدان النامية على حل أزمة التعلّم الخطيرة في مجال تدعيم تقييمات عملية التعلّم، واستخدام الأدلة على الممارسات الناجحة وغير الناجحة للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم، وتعبئة حركة اجتماعية قوية للدفع باتجاه إجراء تغييرات بالتعليم تساند إتاحة "التعلّم للجميع".

#### 3.4 التشخيص الاستراتيجي لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية باستخدام مصفوفة SWOT:

يُعتبر التقرير السنوي لعام 2017 الذي قدمته منظمة اليونسكو في غاية الأهمية، إذ أنّ مساهمة جميع الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية-التعلّمية في بلد ما هو أساس تحقيق الجودة، نظرا لما يحدث من تجاوزات على مستوى هذه الأطراف، كما أنّ النظريات الحديثة اليوم وأهمها نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية القيمة العمومية، تدعو الحكومات إلى ضرورة العمل بطريقة تشاركية من خلال تحديد مسؤولياتها بدقة حتى تسهل عملية تقييمها وتقييمها، كما أنّ أي نظام يجب أن يعمل من أجل خلق القيمة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وبإسقاط هذه المفاهيم على أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية فإننا نجد أنفسنا ملزمين بوضع هذه الأنظمة في بيئة عربية أصيلة لها أثرها الكبير على التعليم في جميع مجالاته، وفي جميع مراحلها. إنّ التشخيص الاستراتيجي لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية ينبثق من تشخيص للبيئة الخارجية وتشخيص للبيئة الداخلية، وذلك بهدف تحديد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

#### 1.3.4 تشخيص البيئة الخارجية:

تنقسم البيئة الخارجية لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية إلى بيئتين، بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة.

#### ✓ تشخيص البيئة الخارجية العامة

إنّ تشخيص البيئة الخارجية العامة يدعو إلى تحليل جميع العوامل المتعلقة بهذه البيئة، وهي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، وهو ما يسمى بتحليل PESTEL. -البيئة السياسية: إنّ البيئة السياسية العالمية لها الأثر الكبير على أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية، حيث أنّ الصراعات السياسية العالمية تدعو إلى ضرورة الاحتياط لها وتوعية الأجيال العربية بها، إذ تعتبر في غالب الأحيان تهديدات على المجتمعات العربية، مما يتطلب العمل على تقاؤها. -البيئة الاقتصادية: تعرف البيئة الاقتصادية العالمية اليوم أزمات متعددة الأوجه، مما يدعو إلى التعريف بها في أنظمة التربية والتعليم، وإرشاد الأجيال العربية إلى كيفية الاحتياط لها من خلال تدريبهم على النشاطات الاقتصادية منذ نعومة أظافرهم، وتدريبهم على عقلانية استخدام الموارد مهما كانت طبيعتها.

- **البيئة الاجتماعية:** يعرف العالم اليوم توترات اجتماعية مما يجعل الدول العربية في قالب هذه التوترات، وهو ما يدعو إلى تربية النشء العربي على حب الغير والاستعداد لدخول لاجئين من مجتمعات أجنبية وتدريبهم على معايشة الظاهرة.

- **البيئة التكنولوجية:** تعرف التكنولوجيا العالمية تطورات كبيرة ومتسارعة قد تصبح تهديدا على المجتمعات العربية في الأمد المتوسط والقصير، مما يدعو إلى ضرورة تدريب النشء على هذه التكنولوجيا، والأكثر من هذا تشجيع وتحفيز المتعلمين على الإبداع والابتكار التكنولوجي.

- **البيئة الطبيعية (البيئية):** يعرف كوكب الأرض اليوم تغيرات كبيرة سواء المتعلقة بقشرة الأرض أو بالموارد الباطنية، أو بالتغيرات المناخية، وهو ما يشكل تهديدا على صحة الكائنات الحية عموما وصحة الإنسان خصوصا، وهو ما يجعل الدول العربية ملزمة بتدريس هذه التغيرات لتفادي وتجنب عواقبها على الأجيال العربية.

- **البيئة القانونية:** تشكل القوانين الدولية إطار عمل هام بالنسبة لجميع الدول، وهو ما يجعل الدول العربية ملزمة باحترام هذه القوانين وصياغة قوانينها المتعلقة بالتربية والتعليم بما يتماشى مع هذه القوانين، وخاصة ما يتعلق بالاتفاقيات الدولية.

إنّ تشخيص البيئة الخارجية العامة يشكل إطار عمل يمكن للدول العربية الاستناد عليه عند تطوير أنظمة التربية والتعليم حيث يتم اقتناص الفرص المتاحة في هذه البيئة، وتجنب والاحتياط لجميع التهديدات فيها.

✓ **تشخيص البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التعليمية):** تشكل البيئة الخارجية الخاصة البيئة

التعليمية العالمية وهي البيئة التي تنتمي إليها أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية حيث يمكن

تحديدها في أربعة عناصر أساسية وهي:

- **منظمات التربية والتعليم العالمية:** ونأخذ على سبيل المثال منظمة اليونسكو، وقد وضعت في تقريرها السنوي لعام 2017 إطار عمل للمساءلة عن وضعية التعليم المحرز في جميع دول العالم، وتعتبر الدول العربية جزء لا يتجزأ منه، مما يجعلها ملزمة بتطبيق اجراءاته، وقبل ذلك الاستعداد لتطبيقها.

- **أنظمة التربية والتعليم العالمية:** تتطور أنظمة التربية والتعليم في دول العالم بطريقة مستمرة وهي تشكل ضغطا على الدول العربية من أجل مواكبتها وتبني برامجها، وهو ما يشكل في غالب الأحيان تهديدا على الهوية العربية.

- **خبراء التربية والتعليم:** قد يستدعي من الدول العربية الاستعانة بخبرات أجنبية في وضع المناهج والبرامج الدراسية، وفي تحديد أساليب وطرق التدريس، وهو ما يجعلها ملزمة بتطبيق هذه المناهج بدون غرلتها وتصفيتهما بما يتناسب مع مقومات الأمة العربية.

- **الطلبة:** من المعايير الهامة لجودة أنظمة التربية والتعليم انفتاح هذه الأنظمة على العالم الخارجي، فدخول وخروج الطلاب من وإلى الدول العربية يدل على قدرة هذه الأنظمة على توفير احتياجات الطلاب

من جهة، وتحقيق رضاهم من جهة أخرى، وهو ما يدعو الدول العربية إلى تبني أنظمة تعليم مرنة قادرة على تحويل الطلاب من وإلى أنظمتها.

#### 2.3.4 تشخيص البيئة الداخلية:

إنّ استخدام تحليل سلسلة القيمة سيمكننا من تشخيص البيئة الداخلية لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية يدعو إلى تشخيص دقيق وجدّي لجميع النشاطات التي تمارسها هذه الأنظمة من أجل خلق القيمة، وتطوير وتجويد العملية التعليمية-التعلمية، بحيث يتم تقسيم هذه النشاطات إلى نشاطات أساسية تمس العملية التعليمية بطريقة مباشرة، وأخرى نشاطات داعمة تشكل البيئة التي يمكن أن تدعم وتحقق النجاح للعملية التعليمية- التعلمية. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم(2): سلسلة القيمة لأنظمة التربية والتعليم

خلق القيمة	الأنشطة الداعمة			
	أنشطة لامنهجية	أنشطة التغذية المدرسية	أنشطة تطوير البنيات المدرسية	أنشطة إعداد التلاميذ
أنشطة التعليم الجامعي	أنشطة التعليم الثانوي	أنشطة التعليم المتوسط	أنشطة التعليم الابتدائي	أنشطة التعليم التحضيري
الأنشطة الأساسية				

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل أعلاه أنّ أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية ستستمد قيمتها من خلال تحليل دقيق للبيئة الداخلية لهذه الأنظمة والذي يمكن من اكتشاف نقاط القوة فيها وبالتالي تثنيتها وتعميمها، ومعرفة ماهي نقاط الضعف في هذه الأنشطة وبالتالي إصدار التعديلات اللازمة لمعالجتها، كما أنّ التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية سيمكن من تحديد الفرص المتاحة أمام أنظمة التربية والتعليم العربية، وما هي التهديدات لمواجهتها. وبالتالي الوصول إلى تصميم مصفوفة SWOT لمعرفة الوضعية التي تحتلها هذه الأنظمة، وما هي التحركات الإستراتيجية التي يمكن تبنيها.

إنّ التشخيص الاستراتيجي لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية يدعو إلى ضرورة صياغة توجهات إستراتيجية لأنظمة التربية والتعليم وهي:

- رؤية أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية: وهي الوصول إلى بناء أفراد ومجتمعات عربية أصيلة تعزز بعروبيتها ودينها وقيمها، قادرة على تحقيق اتحاد عربي، وقادرة على مواكبة التطورات على الصعيد العالمي.

- رسالة التعليم في الدول العربية: وهي تقديم تعليم عالي الجودة لجميع الطلبة الراغبين في ذلك، يتناسب مع متطلبات التنمية في الدول العربية.
- أهداف وغايات أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية: قبل وضع الأهداف والغايات يجب أولاً تحديد الأطراف الفاعلة والمستفيدة من التعليم في الدول العربية، ثم تحديد الأهداف المتعلقة بكل طرف، وهي:
- الحكومات، - الطلاب، - أولياء الأمور، - المعلمين، المدارس، - المنظمات الدولية... الخ والتي أشارت إليها المنظمة الدولية للتربية والتعليم في تقريرها لعام 2017.
- القيم: تعتبر التربية والتعليم منذ القديم في الدول العربية مسؤولية الجميع، حيث أنّ الإخلاص والتفاني في العمل، ومساعدة المعلمين على أداء مهامهم هي من قيم الأسر العربية، كما أنّ الدراسات التاريخية تبين أنّ تمويل التعليم منذ القديم في هذه الدول هو من الوقف الإسلامي، ومنه فإنّ قيم أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية هي الاتحاد والتطوع والتبرع والوقف للوصول إلى تعليم عالي الجودة.

إنّ صياغة التوجهات الإستراتيجية لأنظمة التربية والتعليم في الدول العربية وصياغة إستراتيجية لتطوير هذه الأنظمة على المدى الطويل لا يعرف النجاح إلاّ إذا تمّ تنفيذه بطريقة جيّدة، من خلال التنفيذ الاستراتيجي المستند على وضع برامج مفصلة، ورصد الموارد اللازمة للتنفيذ، كما أنّ نجاح التنفيذ يستند على الإرادة التي يجب أن تبدأ من الإدارة العليا حتى تجد الإطار القانوني والرسمي لها، والتنفيذ يعقبه الرقابة الإستراتيجية وهي التقييم لتحقيق التحسين المستمر من خلال تطبيق عجلة التحسين المستمر التي تناولناها سابقاً، ولا يكون ذلك ناجحاً إلا بوضع معايير ومؤشرات قابلة للقياس، ومتفق عليها من طرف جميع الدول العربية، كما تدعو هذه الإستراتيجية إلى تكتلات عربية في مجال التربية والتعليم للوصول إلى الجودة المطلوبة.

##### 5. نتائج الدراسة:

توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية مهددة بمجموعة من العوامل يجب دراستها وتحليلها لتحديد هل هي فرصة متاحة أمامها أم هي تهديد لها على المدى الطويل؛
- تتميز أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية بنقاط قوة ونقاط ضعف يجب تحديدها لاستخدام نقاط القوة في تطوير هذه الأنظمة ومعالجة نقاط الضعف فيها؛
- أنظمة التربية والتعليم غير قائمة على رؤية ورسالة وأهداف واضحة؛
- لا يوجد تحسين مستمر لأنظمة التربية والتعليم مستندة على تشخيص استراتيجي للعملية؛

## الخاتمة:

يعتبر نظام التربية والتعليم في أي دولة نظام فرعي أساسي لمجموعة الأنظمة التي تشكل دولة ما، كما أنّ أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية يجب أن تكوّن نظاماً واحداً نظراً للتحدي الذي تعيشه اليوم الدول العربية في بيئتها الخارجية وفي جميع مكوناتها السياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وبيئية وقانونية، كما أنها تعيش تحدي آخر في بيئة التعليم الخاصة التي هي مهددة اليوم بإتباع مناهج وبرامج دراسية مستوردة لا تمد بصلة بهوية وقيم ومبادئ المجتمعات العربية، وهو ما يدعو إلى ضرورة التشخيص الاستراتيجي لبيئتها من أجل تحديد موقعها الاستراتيجي وبالتالي وضع الإستراتيجية اللازمة لتطوير أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية، وعلى هذا الأساس قمنا بإدراج مجموعة من الاقتراحات، أهمها:

- ✚ ضرورة توخي الحذر عند تطبيق التقارير السنوية للمنظمات الدولية، لعدم توافقها في غالب الأحيان مع البيئة العربية؛
- ✚ ضرورة تكتل واتحاد الدول العربية لتطوير أنظمة التربية والتعليم فيها بما يتوافق مع رؤيتها الإستراتيجية؛
- ✚ استخدام عجلة التحسين المستمر كقاعدة أساسية لتطوير هذه الأنظمة؛
- ✚ البحث دائماً عن القيمة الجديدة من خلال تحديد الفجوات في الأنشطة التعليمية وإصدار اجراءات لمعالجتها؛
- ✚ التنفيذ الصارم للإجراءات من خلال تحديد المسؤوليات وبالتالي المساءلة لتحقيق الحوكمة في التعليم؛
- ✚ تحديد الرؤية الواضحة والرسالة التي تقام عليها أنظمة التربية والتعليم؛
- ✚ وضع إستراتيجية واضحة لتطوير أنظمة التربية والتعليم في الدول العربية.

## الهوامش

1- رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2001، ص15.

\* شيوارت ولتير اندرو **Shewhart, Walter Andrew** 1891 - 1967 ، عالم الرياضيات والاحصاء الأمريكي، قدم نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين، قدم كتابه عام 1931 "الضبط الاقتصادي لجودة المنتجات المصنعة" الذي كان نقطة البداية لقيادة عملية تشكيل أو تأسيس نظرية الجودة المعاصرة وممارستها في العالم الصناعي.

\*\* ويليام ادواردز ديمينغ (**W. Edwards Deming**) (1900-1993) هو مهندس تصنيع أمريكي، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. قام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمينغ التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر). وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وكان ديمينغ - كاختصاصي متمكن ومستشار نابغة - ناجحاً في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام 1951 م جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمينغ) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وقد عُرف "ديمينغ" بلقب "أبو الجودة" في اليابان.

3- سوسن شاكر مجيد، محمدعواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على الصناعة والتعليم)، دار صفاء، عمان، 2007، ص29.

4- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ص 103.

5- سوسن شاكر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58.

6- صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق، عمان، 2004، ص 93.

7- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص17.

8- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص36.

9- البنك الدولي، التقرير السنوي لعام 2017، إنهاء الفقر المدقع، تعزيز الرخاء المشترك، على الموقع الإلكتروني:

<http://openknowledge.worldbank.org>، تاريخ التصفح: 2017/12/28

10- مركز أنباء الأمم المتحدة، الأخبار، اليونسكو: لا تلوموا المعلمين عندما يوجد خطأ في النظام، على الموقع الإلكتروني:

[www.un.org/arabic/news/story.asp?/NewwsID=29663.wktGoipibMW](http://www.un.org/arabic/news/story.asp?/NewwsID=29663.wktGoipibMW) تاريخ التصفح :

2017/12/28