



## Strategic diagnosis and its role in facing the challenges of the education sectors in Iraq - an exploratory study of the opinions of a sample of leaders working in the Ministries of Education and Higher Education

Ahmed Mahmoud Keitab<sup>a\*</sup>, Mazin Rashid Yousif<sup>b</sup> & Akeel Mazar Neamah<sup>c</sup>

- a. Ministry of education/ salah al-Din District/ Quality Department.  
b. University of Kufa / College of Arts/ Department of Civil Society.  
c. University of Kufa / College of Jurisprudence.

### Abstract

This research aims to know the role of strategic diagnosis in facing the challenges of the education sectors in Iraq, the research community, as the independent research variable included strategic diagnosis, which was measured through its dimensions (internal diagnosis, external diagnosis), and the dependent variable included the challenges facing the education sectors, which It was also measured through dimensions (curriculum challenges, economic challenges, as well as technological challenges). The researchers relied on the descriptive analytical approach as a method, in addition to using a questionnaire for the purpose of collecting data and information obtained from the respondents, who numbered (100) managers working in the two ministries. Under research and it has been analyzed according to advanced statistical programs (SPSS V.26). The research has reached results, the most important of which is that strategic diagnosis plays an important and essential role in confronting and addressing the challenges specific to educational institutions because it has a major role in providing the information necessary to confront those challenges. The research also reached To a set of recommendations, the most important of which is that the two aforementioned institutions should work to adapt the school curricula to keep pace with rapid scientific and technological developments, and link the curricula according to data that serves the needs of the labor market.

### Information

Received: 1/3/2024  
Revised: 20/3/2024  
Accepted: 1/4/2024  
Published: 6/7/2024

### Keywords:

Strategic Diagnosis  
Education Sector In Iraq

## التشخيص الاستراتيجي ودوره في مواجهة تحديات قطاعي التربية والتعليم في العراق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في وزارتي التربية والتعليم العالي

احمد محمود كتاب<sup>a\*</sup>، مازن رشيد يوسف الخزرجي<sup>b</sup> وعقيل مزار نعمه العذاري<sup>c</sup>

- a. وزارة التربية/ تربية صلاح الدين/ قسم الجودة.  
b. جامعة الكوفة/ كلية الآداب/ قسم المجتمع المدني.  
c. جامعة الكوفة/ كلية الفقه.

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور التشخيص الاستراتيجي في مواجهة تحديات قطاعي التربية والتعليم في العراق مجتمع البحث، إذ تضمن متغير البحث المستقل بالتشخيص الاستراتيجي الذي تم قياسه من خلال أبعاده (التشخيص الداخلي، التشخيص الخارجي)، وتضمن المتغير المعتمد بالتحديات التي تواجه قطاعي التربية والتعليم والذي أيضا تم قياسه من خلال الأبعاد (تحديات المناهج الدراسية، والتحديات الاقتصادية، وكذلك التحديات التكنولوجية) وقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج، فضلا عن استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المستجيبين البالغ عددهم (100) مدير عاملا في الوزارتين قيد البحث وقد تم تحليلها وفق البرامج الإحصائية المتقدم (SPSS V.26)، توصل البحث إلى نتائج أهمها ان التشخيص الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً أساسياً لمواجهة ومعالجة التحديات الخاصة بمؤسستي التربية والتعليم لما له دورا كبيرا في توفير المعلومات

\* Corresponding author : E-mail addresses : uokufa.edu.iq.

اللازمة لمواجهة تلك التحديات، كما وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات اهمها على المؤسستين المذكورتين العمل على تكييف المناهج الدراسية لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، وربط المناهج وفق معطيات تخدم احتياجات سوق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** التشخيص الاستراتيجي، قطاع التربية والتعليم في العراق.

## المقدمة

التقلبات البيئية المستمرة أصبحت أكثر شراسة وبالتالي تضع جميع المنظمات امام تحديات كثيرة ومتنوعة قد يؤدي عدم التركيز عليها الى خطر يؤدي بحياة المؤسسات وبالتالي اصبح من اللازم إعادة النظر في استراتيجياتها المتعبة وتكيفها مع هذه التقلبات إذ انه يمكن للمنظمات استخدام التشخيص للكشف عن العوامل الداخلية والخارجية والتي قد يكون لهذا تأثير مفيد أو سلبي على المنظمات ومن خلال ما ذكر فإن التشخيص الاستراتيجي هو أسلوب إستراتيجي يستخدم لتحديد جميع العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح تلك المنظمات وبالأخص التعليمية منها إذ من خلاله تكشف المكونات الداخلية عن نقاط القوة والقصور في المنظمة بينما تمثل المكونات الخارجية الفرص والمخاطر والتي هي خارج إرادة المنظمة وقدرتها حيث أن التشخيص الدقيق يساعد في اكتشاف التأثيرات المحتملة يمكن أن يشكل خطرًا أو فرصة. هذا يساعدهم في توقع التغييرات في بيئتهم. فضلا عن ذلك فقد واجه الواقع التربوي والتعليمي في التعليم العام في العراق تحديات ومشكلات كثيرة في مختلف المكونات التربوية والتعليمية وفق دراسات وبحوث وتقارير محلية ودولية كان من أبرزها نقص الأبنية المدرسية، وحاجة محتوى المناهج الدراسية إلى المراجعة المستمرة، وضعف إعداد الهيئات التعليمية والتدريبية، وتقادم طرائق التدريس، فضلاً عن الحاجة إلى مراجعة التشریعات التربوية والتعليمية وغيرها من المشكلات والتحديات وكذلك تزايد أعداد الطلبة الداخلين للمدارس والجامعات كما أن التطور الهائل في التكنولوجيا والثورة الرقمية واستراتيجيات التعليم والانفجار المعرفي والتحوّلات العلمية ما تزال كثير من مدراسنا تعتمد أسلوب الحفظ والتلقين واسترجاع المعلومات حين الطلب، فضلاً عن جانب آخر يتمثل بالتزام الأنماط السائدة في الدروس والامتحانات وغيرها وكانت أيضا من ضمن التحديات ما يخص المناهج الدراسية التي تُعدّ إحدى ثالوث العملية التعليمية إلى جانب الطالب والمعلم التي تحتاج إلى مراجعة مستمرة على وفق نظام علمي دقيق، نجد أنّ مؤسّساتنا التعليمية إلى الآن تعتمد إلى حدٍ كبير المفهوم القديم للمنهج الذي يُفسر بأنّه محتوى الكتاب المدرسي فقط، في الوقت الذي أصبح المفهوم الحديث قائم على اعتماد عناصر أخرى للمنهج هي الأهداف وطرائق التدريس والأنشطة ووسائل التقويم إلى جانب محتوى الكتاب كل ما ذكر وأكثر اصبح لزاما على المنظمات التعليمية في العراق إعادة النظر في استراتيجياتها المتبعة والتكيف مع متطلبات التعليم الحديثة لغرض توفير تعليم جيد يعود بالنفع على سوق العمل.

تضمن البحث من أربعة مباحث أساسية إذ تضمن المبحث الأول منهجية البحث واستعراض مشكلته وأهميته وأهدافه ومخططه الفرضي في حين تضمن المبحث الثاني الجانب النظري والتطرق الى اهم اراء الكتاب والباحثين في عنوان البحث وتضمن المبحث الثالث منه الجانب التطبيقي العملي وأخيرا تضمن المبحث الأخير اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها الباحثين.

## مشكلة الدراسة:

تتوالى التحديات بشكل مستمر على قطاعي التربية والتعليم في العراق ولما لهذين القطاعين أهمية كبيرة في تقديم خدمة التعليم لجميع فئات المجتمع العراقي كان من الاجدر أن يتم التعمق والدراسة بشكل مستمر لغرض إزالة تلك التحديات او على الأقل التكيف معها لغرض السيطرة على تلك التحديات التي قد تصبح اخطارا فيما لو تم معالجتها من خلال التشخيص الاستراتيجي الذي يعد خطوة استباقية مهمة في عملية صياغة الاستراتيجيات وكذلك يعتبر اساساً في تحليل البيئي ومسحه بشكل دقيق لغرض التعرف على نقاط القوة وضعف في داخل المؤسستين المذكورتين فضلا عن تحديد الفرص وتهديدات التي تواجهها وبالتالي سوف تحددان الوضع المستقبلي لهما بما يحقق تعليم ممتع وجيد، ومن خلال ما تقدم ولغرض تحديد مشكلة البحث ومعالجتها فقد تم اشارة تساؤل رئيسي وكما يأتي: **(هل أن التشخيص الاستراتيجي له دور فعال في مواجهة تحديات قطاعي التربية والتعليم)؟** وانبثقت منه أسئلة فرعية تضمنت الاتي: -

- 1- هل يوجد تشخيص استراتيجي في المؤسستين قيد البحث؟
- 2- هل هنالك تحديات تواجه قطاعي التربية والتعليم؟
- 3- هل هنالك علاقة ارتباط وتاثير بين التشخيص الاستراتيجي وتحديات القطاعين؟

## أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث هذا من أهمية المتغيرات التي سوف يقوم بدراستها والتي سوف تعود بالنفع والفائدة على القطاعين المذكورين فضلا عن ذلك فقد تم تحديد أهمية البحث بالآتي:

- 1- تسليط الضوء على مفهوم وخصائص التشخيص الاستراتيجي.
- 2- بيان مفهوم التحديات لقطاعي التربية والتعليم وأبعاده.
- 3- دراسة واقع المتغيرين التشخيص الاستراتيجي والتحديات بالقطاعين عينة البحث.

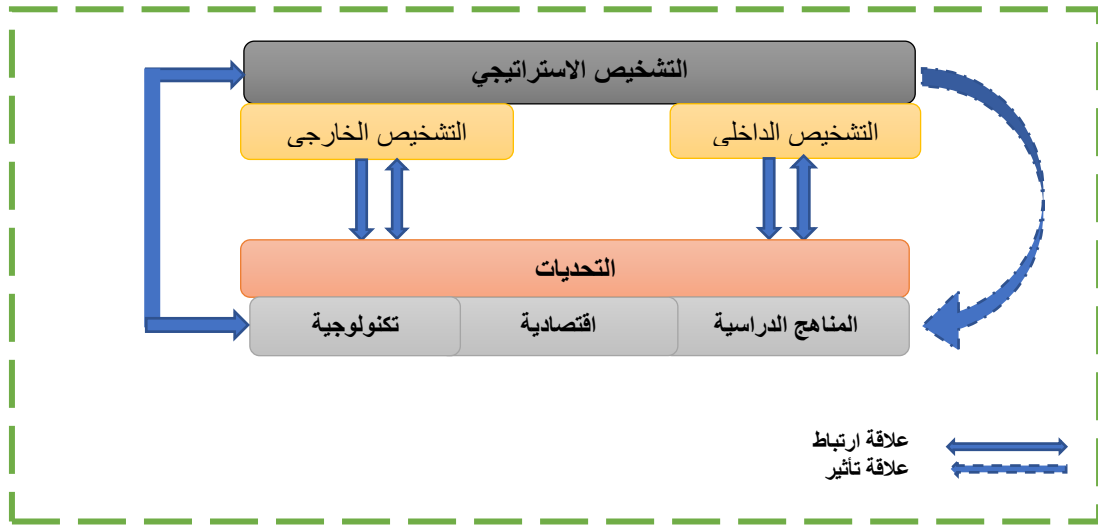
## أهداف البحث:

### حددت أهداف البحث بالآتي:

- 1- بيان دور التشخيص الاستراتيجي لمواجهة التحديات لقطاعين المبحوثين.
- 2- تسليط الضوء على دور التشخيص الاستراتيجي بالقطاعين المبحوثين.
- 3- التعرف على التحديات التي تواجه القطاعين المبحوثين.
- 4- التعرف على طبيعة الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث

## المخطط البحث الفرضي:

انطلق مخطط البحث الفرضي من مشكلته وأهميته وأهدافه فضلا عن اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالتشخيص الاستراتيجي المقاس بواسطة الابعاد (التشخيص الداخلي، التشخيص الخارجي) بالاعتماد على الباحث (فلياشي، 2021: 23) والمتغير التابع التحديات التي تمثلت بـ (المناهج الدراسية، الاقتصادية، التكنولوجية) بالاعتماد على الباحث (راضي، 2019: 1116). وكما موضح بالشكل (1)



المصدر اعداد الباحثين

شكل (1) مخطط البحث الفرضي

**حدود البحث:**

- تضمنت حدود البحث بالآتي:
- 1- حدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية وزارتي التربية والتعليم العالي
  - 2- الحدود الزمانية: من الفترة 2024/1/10 ولغاية 2024/4/30
  - 3- الحدود البشرية: القادة العاملين في وزارتي التربية والتعليم

**وصف المجتمع وعينة البحث:**

تضمن مجتمع وعينة البحث بالمدراء العاملين في وزارتي التربية والتعليم وكما موضح بالآتي:

**الفرضيات البحث:**

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشخيص الاستراتيجي وتحديات التربية والتعليم.  
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتشخيص الاستراتيجي في تحديات التربية والتعليم.

المجموع	العدد		المنصب الوظيفي	ت
	اناث	ذكور		
8	1	7	مدير عام	1
15	2	13	معاون مدير عام	2
23	5	18	مدير قسم	3
22	7	15	معاون مدير قسم	4
23	7	25	مسؤول شعبة	5
100	22	78	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد على المديرية أعلاه.

تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالوزارة المذكورة فضلا عن كونهم لديهم القدرة على فهم الفقرات الخاصة بالاستبيان، حيث تم توزيع (100) استبانة عليهم استرجعت بالكامل اذ تم الاعتماد عليها لإجراء عملية التحليل الاحصائي.

وقد تضمنت عينة البحث القادة العاملين في الوزارتين المذكورتين من (المدراء العامين، ومعاونيهم، ومدراء الأقسام، ومعاونيهم، ومسؤولي الشعب) والذين بلغ عددهم (130) مديراً تم اختيار عينة منهم حسب جدول مورغان لتحديد حجوم العينات بلغت (100) شخص وقد وقع الاختيار على هذه الفئة منهم كونهم لديهم مناصب وظيفية تؤهلهم لاتخاذ القرارات والمسؤولين المباشرين عن

الاستراتيجية الملائمة، بالتالي يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة، عرف الباحثين التشخيص الاستراتيجي (هو عملية التحليل الشامل للبيئة الداخلية وما تهدف فهم نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات. بالتالي تحديد مسار الاستراتيجية الامثل لتحقيق الاهداف المرجوة).

## 2- أهمية التشخيص الاستراتيجي:

ذكر كل من (سهيل، وناصر، 2023:141) أهمية التشخيص الاستراتيجي وكما يأتي:

- يساعد التشخيص الاستراتيجي على توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر فاعلية وتأثيراً.
- يساعد التشخيص الاستراتيجي بتحديد الفرص المتاحة امام قطاعين التربية والتعليم بالنظر الى امكانيه وخبراته وموارد.
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للقطاعين على المدى القصير والطويل.
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على مواكبة التطورات في السوق وتحقيق ميزة تنافسية للقطاعين.
- يوفر التشخيص الاستراتيجي المعلومات دقيقة وواقعية التي تساعد على اتخاذ القرارات التي تعزز الفرص النجاح.
- يشجع التشخيص الاستراتيجي على عملية التفكير الابداعي وطرح حلول جديدة للتحديات التي تواجهها القطاعين التربية والتعليم.

## 3-انواع التشخيص الاستراتيجي:

بين الباحثين (عاشورة، ونصير 2018:5) أهم انواع التشخيص الاستراتيجي (التشخيص الشامل، التشخيص الوظيفي، التشخيص المالي، التشخيص الاستراتيجي) وكما ما يأتي: -

### أ- التشخيص الشامل:

تعني عملية التقييم الشامل للمؤسسة، وتشمل تحليل البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجة الفرص والتهديدات، فضلاً عن ذلك التشخيص الشامل عملية وضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ب- التشخيص الوظيفي:

يعد التشخيص الوظيفي جزءاً من التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، وهي تعني عملية تقييم شامل لجميع الوظائف المؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى الوظائف، وايضاً اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، بالتالي تضمن المؤسسة مواكبة للتغيرات في وظائفها بالبيئة التي تعمل به.

### ت- التشخيص المالي:

التشخيص المالي هي عملية تقييم شامل للمؤسسة، ويتعلق بالتقييم الأرباح والسيولة مدى توفره، ويعتبر أكثر الانواع التشخيص التي تتطلب المتابعة المستمر، بالتالي يساعد التشخيص على فهم الوضع المالي للمؤسسة.

الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في جانب البحث التطبيقي:

لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من افراد عينة البحث فذلك يتطلب استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي على أساسها يتم اتخاذ قرار بقبول او رفض فرضيات البحث الموضوعه لذا فإن من هذه الأساليب الإحصائية هي:

- 1- الوسط الحسابي: للتعرف على مستوى الاجابات الخاصة بإفراد عينة البحث حول فقرات الاستبيان والتعرف على مستوى المتغيرات.
- 2- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت الخاص بإجابات افراد عينة البحث عن وسطها الحسابي.
- 3- الأهمية النسبية: لمعرفة أهمية الفقرة في مجال الفقرات والبيانات الأخرى الخاصة بالبحث.
- 4- معامل الارتباط لسبيرمان: للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري البحث.
- 5- معامل تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على طبيعة علاقة التأثير بين متغيري البحث.

## الإطار النظري

### أولاً: التشخيص الاستراتيجي

#### 1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

تعود أصل مصطلح التشخيص الى الكلمة الإغريقية وهي تعني المعرفة والادراك بالشيء، وشاع استخدامها في مجال الطب ويقصد به التشخيص المرض انطلاقاً من الاعراض الى نهاية وصف الدواء، وتم استخدامها في مجال الاقتصادي منذ سنة (1970) بداية الازمة الاقتصادية العالمية، حيث اصبحت المؤسسات في وقته من صعوبات وازمات، باعتبار شخص معنوي يتضرر نتيجة المنافسة التي تحتاج مشخص ليحدد وضعيتها ويصف لها الاجراء المناسب (نجاتي، ووافيه، 2017:375)، وأن عملية التشخيص في مجال الاقتصادي هي عملية تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف داخلية ومعرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المؤسسة (mohamad,boualam:2003:146). تناولت مفاهيم عديدة من قبل الباحثين والكتاب للتشخيص الاستراتيجي وقد عرف (حمدان، وادريس:2007:72) التشخيص الاستراتيجي (الالية المستخدمة في تقييم وتشخيص الوضع القائم والظروف داخل وخارج المؤسسة، من خلال الاجابة على السؤال "أين نحن الان؟". وكما عرف (ادريس، والغالي:2011:50) التشخيص الاستراتيجي (بأنه مجموعة من الوسائل والادوات المستخدمة جمع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات ذات الأهمية من البيانات والمعلومات المتوفرة في البيئتين الداخلية والخارجية). وازضافة الباحثة (مسعودة،2019:29) التشخيص الاستراتيجي (هو مجموعة من العمليات التي تدرس البيئة الداخلية للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها من جهة، وتدرس البيئة الخارجية لمعرفة فرصها وتهديداتها من جهة اخرى، ثم استخراج البدائل

### ث- التشخيص الاستراتيجي:

يعد التشخيص الاستراتيجي بأنه عملية تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتشخيص له أهمية كبيرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكونه يقود الى كشف وهيكلية المشاكل التي تواجهها المؤسسات التي تتطلب حلول استراتيجية، بالتالي تحتاج الى دراسات مناسبة لتقديم أفضل النتائج قابلة للقياس وايضاً ممكن تحتاج الى استشارات قد تكون خارجية من جهات ذات الاختصاص.

### 4- ابعاد التشخيص الاستراتيجي:

ذكر (فلياشي، 2021:23) أهم الابعاد التشخيص الاستراتيجي وهما (التشخيص الداخلي، والتشخيص الخارجي) **أ. التشخيص الداخلي:**

يقصد ببعد التشخيص الداخلي بأنه عملية تحتاج الى فحص وتحليل دقيق للعوامل الخاصة بالوظائف والانشطة الخاص بالمؤسسة، ومدى توافر الكفاءات لديها، فالتشخيص هو عملية تحليل شامل لجميع جوانب الانشطة الاستراتيجية للمؤسسة التي تهدف الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين لتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق، ولتحديد موقع المثالي للمؤسسة وفق شروط المنافسة، وتعرف بنقاط القوة والضعف وكما يأتي: -

#### • نقاط القوة: -

تعرف نقاط القوة على انها جميع العوامل والخصائص التي تمنح للقطاعين التربيه والتعليم ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعتبر نقاط القوة عنصر اساسي لنجاح القطاعين من خلال تحديد النقاط القوة وتعزيزها لتحقيق الاهداف بشكل أفضل.

#### • نقاط الضعف: -

✓ نقص بالكفاءات والخبرات والمهارات المهمة في المؤسسة.  
✓ قلة في الموارد المالية مما يعيق امام المؤسسة الاستثمار والتطوير والابتكار.  
✓ ضعف في الامكانيات التنافسية في مجالات الرئيسية في العمل.

### ب. التشخيص الخارجي: -

يعرف بعد التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص جميع العوامل والمتغيرات (اقتصادية، تكنولوجية، سياسية، اجتماعية، ثقافية) وتحديد قوة المنافسة، وذلك من أجل فهم وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها البيئة الخارجية للقطاعين التربيه والتعليم، فضلاً عن ذلك تحديد العوامل التي تؤثر على قدراتها في تحقيق الاهداف، ومعرفة مصادر ومكونات التي تخص الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقة التأثير والتأقلم فيما بينها وبين المؤسسة، وتعرف الفرص والتهديدات كما يأتي: -

### • الفرص: -

تعرف الفرص وهي الاحداث والظواهر التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية، والتي تعيق قدرة المؤسسة على الوصول الى اهدافها، والتجنب تلك التهديدات من خلال التعامل معها بشكل فعال، بالتالي تستطيع المؤسسة تحسين ادائها وتحقيق الاهداف بشكل أفضل.

### • التهديدات:-

تعني التهديدات بأنه أي شيء، أو حدث، أو موقف يعرقل سير المؤسسة، أو يشكل خطر على أصولها، أو عملياتها، أو سمعتها، أو ارباحها، أو استمراريتها، وتصنف التهديدات الى فئات رئيسية التهديدات الخارجية، والتهديدات الداخلية.

### ثانياً: التحديات قطاع التربية والتعليم

#### 1- ماهي تحديات التربية والتعليم:

يعد القطاع التربيه والتعليم من اهم قطاعين في أي الدولة، لكونه هي الاساس بنهضتها وتقدمها وازدهارها، ويشير هذه القطاعين الى المنظومة التي تقدم الخدمات التعليمية للأفراد من مختلف الاعمار تبدأ من مرحلة الطفولة المبكرة وصولاً الى التعليم العالي(التعبي، 2011:52).

(الزاهد، 2018:105) يجب على الدولة العمل على تطوير القطاعين التربيه والتعليم لمواكبة التطورات العالمية، وضمان مستقبل أفضل الأجيال القادمة. هناك تعاريف عديدة خاص بالتحديات عرف (قاسم، 2015:13) التحديات هي الصعوبات الكبيرة التي تعرقل عملية التربية والتعليم وتؤثر سلباً على تلك القطاعين. كما أكد (الهالي، 2018:9) التحديات هي تلك العوائق المانعة والطاردة لعملية التربية والتعليم. وقد عرف التربية (البيكري، 2015:16) تعني العنصر الفعال لتطوير المجتمع وتعتبر الوسيلة الفعالة في المجتمع بالمحافظة على مبادئهم وقيمهم. وكما اعرف التعليم (الحلبي، 2017:21) تعني العملية تفاعلية بين المعلم والتلميذ من خلال اكتساب المتعلم الخبرات والمعلومات المفيدة التي تعمل على اسهام في تنمية وصقل شخصية الطالب. قد عرف الباحثين التحديات قطاع التربية والتعليم (هي تلك التحديات التي تواجه قطاعي التربية والتعليم من عقبات وصعوبات تمنعها من تحقيق اهدافها بشكل كامل).

#### 2- ابعاد التحديات التربيه والتعليم:

يواجه واقع القطاعين التربيه والتعليم في العراق تحديات ومشكلات كثيرة وعديدة ومختلفة لمكونات التربيه والتعليمية وفق دراسات وابحاث وتقارير على مستوى المحلية والدولي، ومن ابرزها المناهج الدراسية، وزيادة الطاقة الاستيعابية، والتكنولوجيا، وغيرها من التحديات التي تواجه التربية والتعليم، وقد أشاره الباحث(راضي، 2019:1116) أهم ابعاد الخاصة بالتحديات التي تواجه قطاع التربية والتعليم وكما يأتي:-

**أ. تحديات المناهج الدراسية:-**

مع نهاية القرن العشرين حصل ادراك عام يتطلب انفتاح المناهج وجعلها مرنة وفاعلة ومتعددة الاختصاصات، الا أن تحويل هذا التصور إلى واقع ملموس في المدارس والجامعات والفصول الدراسية، يعد تحدياً كبيراً لقطاعي التربية والتعليم العربي ومنه العراق، وذلك لضعف قدرتها على تحقيق التوازن المطلوب بين المحتويات التقليدية للمناهج التعليمية والموضوعات الجديدة التي تواكب التطورات الحديثة في العالم. إذ أن الواقع التربوي والتعليمي في العراق قبل وبعد 2003، لم نرى فيه أي تغييرات عملية تشير إلى تحسنه، بل هو في تدهور مستمر، فأعداد الكادر التعليمي قبل الخدمة واثرائها مازال دون المستوى المطلوب في استعمال اساليب التعليم الحديثة، وبقي الكتاب المدرسي على حاله لم يحدث فيه أي تطور يجذب الطالب ويواكب التقدم العلمي.

**ب. التحديات الاقتصادية:-**

يعد العامل الاقتصادي من أهم العوامل المؤثرة سلباً وإيجاباً في قطاعي التربية والتعليم، فالعامل الاقتصادي كبير الأثر في ميزات التعليم، التي يحتاجها نظام التعليم، بل إن المفهوم الجديد للتعليم على مستوى العالم أنه عملية استثمارية، وأصبح التخطيط للتعليم يعتمد على المؤشرات الاقتصادية، فالعلاقة بينهما علاقة طردية، إذ كلما ازدهر الاقتصاد ازدهر التعليم، وكلما ازدهر التعليم ازدهر الاقتصاد لاستفادته من مخرجات نظام التعليم، وتتضح العلاقة المتبادلة بين الاقتصاد والتعليم من خلال النقاط الآتية:

- ✓ كلما زاد معدل التنمية الاقتصادية، أمكن زيادة ميزانية التعليم، مما يساعد على نشره وتحسين مستواه.
- ✓ العامل الاقتصادي هو الدعامة التي يستند عليها التوسع في التعليم.
- ✓ العامل الاقتصادي هو الذي يوفر فرص العمل للأيدي العاملة المتعلمة، وبالتالي فهو مصدر أساسي للدخل.
- ✓ التعليم هو السبيل لإعداد القوى البشرية المتعلمة والمدرّبة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي.

- ✓ كلما زادت دخول الأفراد نتيجة التنمية الاقتصادية كلما زادت التطلعات إلى مستويات تعليمية أعلى وأرقى.
- ✓ كلما تحققت التنمية الاقتصادية، كلما زادت فرص العمل، وتحسنت معدلات الأجور.

**ج. تحديات التكنولوجيا:-**

من أهم التحديات والمهمة التي تركز عليه قطاعين التربية والتعليم في القرن الواحد والعشرين بالذات، هي أن تجعل الطالب قادراً على البحث (الاكتشاف، والابتكار، والاختراع، والابداع)، والتمكين التفاعل ايجابي مع العالم الذي يحيط بها، ولا يمكن ان يبقى مجرد مستهلك للمعلومات بل يصبح منتجاً لها بالمشاركة الفعالة في بناء مجتمع المعرفة. ومن اهم بالتحدي التكنولوجي هو الاستعداد بدمج التكنولوجيا في سيرورة التعليمية، ومن المهم ان تمتلك القطاعي التربية والتعليم سياسة واضحة واستراتيجية واقعية بخصوص دمج التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وهذا الامر يتطلب وضع خطط استراتيجية وتوفير الامكانيات المادية والبشرية بالتالي تصبح العملية التعليمية ناجحة ومثمرة. غالباً المؤسسات التعليمية المدارس ومراكز التدريب للمعلمين في العراق تفقر الى البنية التحتية المتطورة والمتكاملة مثل ( مختبرات الحاسوب الحديثة، طابعات، حواسيب نقالة، انترنيت سريع ومتواصل، برمجيات حديثة، ..... ) لتقديم أفضل الخدمات للتعليم والمتعلم التي تليق بالتقدم العلمي والتطور التكنولوجي الحالي، بالتالي يساهم في تشجيع طاقم المدرسة وطلابها على دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.

**الجانب العملي****اولاً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث****1- التحليل الوصفي لمتغير التشخيص الاستراتيجي**

تضمن متغير البحث المستقل التشخيص الاستراتيجي إذ انبثقت منه بعدين أساسيين لغرض قياسه تمثلت ب (التشخيص الداخلي، التشخيص الخارجي) وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث لغرض التعرف على أكثر الأبعاد الخاصة بهذا المتغير أهمية حيث وضحت النتائج الآتية:

**جدول (1) نتائج آراء أفراد العينة لمتغير التشخيص الاستراتيجي**

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	التشخيص الداخلي	4.65	0.43	0.93	1	مرتفع
2	التشخيص الخارجي	3.87	0.65	0.77	2	مرتفع
	التشخيص الاستراتيجي كلي	4.26	0.54	0.85	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

والضعف لديها بشكل لا بأس به وهو مؤشر جيد يشير الى وجود موارد بشرية كفوة تستطيع معرفة وضعها الحالي في المؤسستين قيد البحث فضلا عن تشخيص خارجي جاء بشكل اقل من التشخيص الداخلي للفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجههما وبالتالي فإن مواردهما البشرية بإمكانها تحويل الضعف ومعالجته وتحويله الى قوة فضلا عن القدرة على استخدام الفرص لتجنب التهديد الصادر من البيئة الخارجية .

## 2- التحليل الوصفي لمتغير تحديات التربية والتعليم

تضمن متغير البحث التابع بالتحديات الخاصة بالتربية والتعليم والذي انبثقت منه ثلاث تحديات كأبعاد لهما ولغرض قياسه اذ تمثلت هذه الأبعاد ب (المناهج الدراسية، التحديات الاقتصادية، والتحديات التكنولوجية) وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الآتي:

جدول (2) نتائج آراء أفراد العينة حول تحديات التربية والتعليم

ت	التحديات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	المناهج الدراسية	3.23	0.45	0.64	3	مرتفع
2	الاقتصادية	3.34	0.50	0.66	2	مرتفع
3	التكنولوجية	3.54	0.34	0.70	1	مرتفع
	الاستدامة التنظيمية الكلية	3.37	0.43	0.67	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

المبحوثة لديها تحدي كبير نابغ من البيئة الخارجية وهو التحدي التكنولوجي التي تعد من التحديات الكبيرة التي تعيق التقدم العلمي تلاه التحدي الاقتصادي وضعف دخل الاسر العراقية وتلاه التحدي الخاص بالمناهج الدراسية من ناحية صعوبتها وإدراكها من قبل التلاميذ والطلبة وبالتالي فإن هذه التحديات تعد مؤشرات خطيرة تعيق من التقدم والتطور فيما لو لم استطاعت ادارتي الوزارة المبحوثة التكيف مع هذه التحديات

## ثانياً: اختبار فرضيات البحث

### 1- الفرضيات الخاصة بالارتباط

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين التشخيص الاستراتيجي وتحديات التربية والتعليم.

جدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين التشخيص الاستراتيجي وتحديات التربية والتعليم

تحديات التربية والتعليم	المتغير المستقل
	المتغير التابع
	التشخيص الاستراتيجي
0.502 **	

N=100

(\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

على وجود علاقة ارتباط معنوية أكثر من (50%) بين التشخيص الاستراتيجي وتحديات التربية والتعليم وهي قيمة

وضحت النتائج في الجدول المذكور أعلاه وحسب إجابات افراد عينة البحث عن الأبعاد الخاصة بمتغير التشخيص الاستراتيجي انه قد حصلت على وسط حسابي تراوحت قيمه ما بين (3.87-4.65) وبمقدار كلي (4.26) بأهمية نسبية كلية بلغت (0.85) وهي نسبة قد تجاوزت مقدار (60%) بمستوى تقييم مرتفع، وعند قيمة انحراف معياري كلية بلغت (0.54) إذ أن القيمة هذه اوضحت مقدار التشتت المنخفض في إجابات افراد العينة وهذا دليل على أن وجهات نظرهم متقاربة نحو الأبعاد الخاصة بمتغير التشخيص الاستراتيجي في المؤسستين قيد البحث، ومن خلال المستوى الخاص بالأبعاد جاء بُعد (التشخيص الداخلي) بالمرتبة الأولى جاء بعده (التشخيص الخارجي)، إذ أوضحت النتائج هذه حسب آراء الموظفين العاملين في المديرية قيد البحث أن الوزارتين قيد البحث لديهما تشخيص داخلي جيد نابغ من امكانيتها من تحديد نقاط القوة

أن نتائج الجدول (2) ووضحت أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة البحث تراوحت ما بين (3.23-3.54) بوسط حسابي كلي بلغ (3.37) وبلغت قيمة الأهمية النسبية الكلية (0.67) وهي قيمة أكبر من (60%) بمستوى تقييم مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.43) إذ جاءت هذه النتائج لتؤيد التشتت المنخفض في إجابات عينة البحث وهذا دليل على تقارب وجهات نظرهم نحو تحديات التربية والتعليم في المؤسسة المبحوثة وعلى المستوى الخاص بالأبعاد الفرعية احتل التحدي التكنولوجي المرتبة الأولى اما التحدي الاقتصادي جاء بالمرحلة الثانية فيما حصل بعد المناهج الدراسية الترتيب الثالث بين المتغيرات وأن هذه النتائج ووضحت أن إدارتي الوزارتين

الجدول (3) اوضح أن قيمة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية بلغت (0.502) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل

البحث الأول على المتغير الثاني وفق ما حددته قيمة (R<sup>2</sup>) التي بلغت قيمتها (25.5%) وهو مجموع ما يفسره التشخيص الاستراتيجي في التغيير الحاصل في تحديات التربية والتعليم وان (74.5%) من التغيرات الحاصلة في تحديات التربية والتعليم يعود الى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الانحدار او انها لا يمكن السيطرة عليها، وهي قيمة معنوية حسب قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (14.532) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.09) وعند مستوى (0.05)، وأن هذه النتائج جاءت تؤكد أهمية ان تكون لدى المؤسسة المبحوثة تشخيص استراتيجي لكي تستطيع السيطرة او التكيف مع تحديات التربية والتعليم والحفاظ على أهدافها التنموية التي تريد الوصول اليها، لذ ومما تقدم فأنا نقبل الفرضية المذكورة اعلاه وبصيغة الاثبات.

ارتباط موجبة وطردية وهذا يعني ان المنظمة قيد البحث كلما زاد مستوى اهتمامها بالتشخيص الاستراتيجي كلما كانت هناك استجابة وتعزيز للحد والتخفيف من حدة التحديات في الوزارتين المبحوثة وعلى المستوى الكلي وان هذه النتائج جاءت لتحديث تعاضد بين متغيري البحث من اجل الوصول والتكامل لتحقيق اهداف المؤسسات التنموية، ومن خلال ما تقدم فأنا نقبل الفرضية المذكورة بصيغة الاثبات اعلاه.

## 2- اختبار فرضيات التأثير

**الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتشخيص الاستراتيجي في تحديات التربية والتعليم**

لغرض اختبار التأثير بين متغيري البحث تم استخدام جدول تحليل التباين، فقد تم التوصل الى نتائج التحليل المذكورة في الجدول (4) إذ حددت تلك النتائج بوجود تأثير معنوي لمتغير

جدول (4) اختبار التباين لأثر مؤشرات التشخيص الاستراتيجي في تحديات التربية والتعليم

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	.Sig الدلالة الإحصائية	ملخص النموذج Model Summery	
						R	<sup>2</sup> R
الانحدار	7.014	4	2.338	14.532	.000 <sup>a</sup>	0.502	0.252
البواقي	30.605	36	0.160				
المجموع	37.619	40					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS). N=100 عند مستوى معنوية (0.05)

تستطيع معالجة استجاباتها للتحديات الخارجي ومواجهة متغيرات البيئتين.

2. على المؤسسات المبحوثين أن تقوموا على الدوام بمسح وتحديد التحديات حسب الأوليات والعمل على معالجتها للحفاظ على تحقيق أهدافها التنموية والعمل على تعزيز الجانب الاقتصادي لها كونه عنصراً مهماً لنجاح الاستدامة التنظيمية.
3. على الرغم من هنالك وجود للتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الا ان الباحثين يؤكدان على التركيز المستمر نحو تعزيزه بصورة اكثر لأنه من الأساسيات التي تزيد من تحقيق الأهداف التنموية لهما.
4. العمل على زيادة ثقافة العاملين والقادة ومخاطبة الجهات ذات العلاقة على دعم وتعزيز التشخيص الاستراتيجي وسيادته في جميع المؤسسات لتأثيره المهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية ومواجهة التحديات المستمرة.

## المصادر

- ادريس، وائل محمد، الغالبي، طاهر محسن، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2011ص:50.
- البكري، احمد محمد، (2015)، ادوار التربية والتعليم، مطبعة الشرق، بغداد العراق.

## الاستنتاجات والتوصيات

### ❖ الاستنتاجات:

1. النتائج الخاصة بالبحث وضحت أن هنالك اتفاق شبه تام بين افراد عينة البحث بشأن ابعاد التشخيص الاستراتيجي وترتيبها وحسب ما اوضحته الأهمية النسبية للبحث، حيث تبين من ترتيب الاستجابة التنظيمية دل على وجود ضعف لدى المؤسسة المبحوثة في هذا الشأن.
2. هنالك اتفاق شبه تام بين افراد عينة البحث بشأن التحديات الخاصة بالقطاعين وترتيبها وحسب الأهمية النسبية.
3. نتائج البحث اثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ومعنوية بين متغيري البحث ومن هذه النتيجة جاءت لتؤكد ان التشخيص الاستراتيجي يعد عاملاً أساسياً لغرض الكشف ومعالجة التحديات التي تواجه القطاعين المبحوثين.
4. اثبتت النتائج أن هناك تأثير معنوي للتشخيص الاستراتيجي في التحديات المذكورة وأن هذه النتيجة جاءت لتبين أن التشخيص الاستراتيجي يعد محرك يعمل على تقويم ومعالجة التحديات في القطاعين.

### ❖ التوصيات:

1. أعلى المؤسسات المبحوثين أن تعززوا منظورها نحو التشخيص الاستراتيجي وأن تضعه في نصب اعينها كجزء أساسي لتحقيق أهدافها التنموية وبالتالي لا بد لها من تقويم عملياتها الداخلية لكي



- تجاني, & وافية. (2017). دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة.
- الحلبي, مصطفى دوري, (2017), واقع مناهج الدراسية وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية, مطبعة العاني, بغداد العراق.
- حمدان, خالد محمد, ادريس, وائل محمد, الاستراتيجيية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان, 2007, ص:72.
- راضي, عبود جواد, (2019), التحديات التي تواجه ميدان التربية والتعليم من وجهة نظر مدير المدارس الابتدائية في محافظ واسط, المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر, جامعة واسط, مجلة كلية التربية.
- الزاهد, جلال, (2018) الصعوبات التي تواجه التعليم في الحكومة العراقية, مطبعة العاني, بغداد العراق.
- العتيبي, محمود هاشم, (2011), دور التربية والتعليم من بدأ الانسان, مطبعة الخيرات, بغداد العراق.
- عديلة, عاشورة, عديش, & نصيرة. (2018). دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة-حالة مركب الاغطية و النسيج.
- عمايرية, سهيل, بو عزيز, & ناصر. (2023). التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للبنوك, دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمه. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال, 6(1), 135-154.
- فلياشي, هناء, (2021) دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي د كراسة الحالة: جامعة محمد خيضر بسكرة-ص 23.
- قاسم, فوزي جبار, (2015), التعليم الابتدائي بين الواقع والطموح, مطبعة الزهور, بغداد العراق.
- قرفة, & مسعودة, (2019) دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي-دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة.
- الهالي, حيدر كريم, (2018), البيئة المدرسية المناسبة عملية التعلم والتعليم وفق المعايير الدولية, مطبعة الخيرات, بغداد العراق.
- Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Restructuration et mise à niveau d'entreprise – guide méthodologique, Ministère de l'industrie, ONUDI, L'imprimerie moderne des arts graphique, Alger, 2003, P.146.