



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## هندسة التحالفات الاستراتيجية مدخل للقضاء على الأمية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ في ضوء منهجية كايزن (Kaizen)

إعداد

أ.م.د/ هناء حسين محمد عبدالمنعم

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

جامعة عين شمس

أ.م.د/ عاشور أحمد عاشور عمري

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية

جامعة عين شمس

تاريخ استلام البحث : ١٢ يوليو ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢٠ يوليو ٢٠٢٤ م

DOI:

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية هندسة التحالفات الاستراتيجية التي تتم بين مختلف الجهات المنوطة بمحو الأمية بموجب القانون (٨) لعام ١٩٩١ لتطوير وتحسين أدائها الاستراتيجي في محو الأمية وفقاً لمنهجية كايزن للتحسين المستمر بما يحقق رؤية مصر ٢٠٣٠، ويأتي ذلك في ضوء الاهتمام المتزايد للتصدي لمشكلة الأمية، وما يمكن أن تمثله التحالفات الاستراتيجية كمدخل مهم في القضاء على مشكلة الأمية في مصر؛ من خلال الاستثمار الأمثل لما تمتلكه هذه التحالفات من إمكانيات بشرية وفنية وتكنولوجية متميزة تؤهلها للقيام بذلك الدور.. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتعريف الأطر النظرية والمفاهيمية للتحالفات الاستراتيجية، وتحليل أبعاد قضية الأمية في مصر وواقع دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهة هذه المشكلة كمياً وكيفياً، بالإضافة إلى الاستعانة بمنهجية كايزن للتحسين المستمر كأحد الأساليب التخطيطية التي تساهم بفاعلية في هندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية لتحقيق الأهداف المنوطة منها، كما اعتمدت الدراسة على المقابلات المفتوحة المتعمقة، وكذلك المجموعات البؤرية من الخبراء والمسؤولين بمختلف القطاعات الممثلة لأطراف التحالفات الاستراتيجية لتعريف واقع هذه التحالفات، ومعوقاتنا ومتطلبات نجاحها، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم تقديم نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن؛ ومن ثم تحقيق الهدف من الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** هندسة، التحالفات الاستراتيجية، محو الأمية، كايزن.

**Summary:**

The study aimed to explore how to Ergonomics strategic alliances among various entities responsible for literacy eradication under Law No. 8 of 1991 to develop and improve their strategic performance in literacy eradication according to the Kaizen methodology for continuous improvement, in alignment with Egypt's Vision 2030. This comes in light of the increasing focus on tackling the illiteracy problem and the potential significance of strategic alliances as an important approach to eliminating illiteracy in Egypt. These alliances possess exceptional human, technical, and technological capabilities that qualify them to fulfill this role. The study employed a descriptive method to identify the theoretical and conceptual frameworks of strategic alliances and to analyze the dimensions of the illiteracy issue in Egypt, as well as the current role of strategic alliances in addressing this problem both quantitatively and qualitatively. Additionally, the study utilized the Kaizen methodology for continuous improvement as a planning tool that effectively contributes to the Ergonomics of strategic alliances in literacy eradication to achieve their intended objectives. The study relied on in-depth open interviews and focus groups with experts and officials from various sectors representing the parties involved in strategic alliances to understand the reality of these alliances, their obstacles, and the requirements for their success. Based on the theoretical and field findings, the study presented a proposed model for Ergonomics strategic alliances in literacy eradication in light of the Kaizen methodology, thus achieving the study's goal.

**Key words:** Ergonomics, Strategic Alliances, literacy, Kaizen.

**مقدمة:**

تعتبر الأمية من القضايا القديمة المتجددة التي تعتبر مجالاً دائماً للبحث، وميداناً مهماً لبذل جهود التعاون المتواصلة بين جميع مؤسسات المجتمع وفئاته؛ لما لها من آثار سلبية تجعلها عقبة كؤود أمام تحقيق رؤية مصر للتنمية الشاملة والمستدامة، ولاخلاف حول أهمية التحرر من الأمية وما يمثله محو الأمية من تداعيات إيجابية على الفرد والمجتمع؛ فمحو الأمية يمثل حق هؤلاء الأفراد الأميين في التعليم ومفتاح اكتسابهم للمعارف وتوسيع الخيارات المتاحة أمامهم لتحقيق حياة ناجحة وأكثر فعالية وخلوًا من العلل والأمراض، وإكسابهم القدرة على التمتع بحياة كريمة ورفع قدراتهم الإنتاجية وتكيفهم مع المحيط الاجتماعي.

وقد جاء الاهتمام بمحو الأمية جلياً وواضحاً في التوجهات الحالية للدولة المصرية ورؤيتها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها في التنمية الشاملة والمستدامة ٢٠٣٠، وهو ما يندرج في إطار مشروعاتها ومبادراتها المختلفة منها مبادرة حياة كريمة، وما تنطوي عليه من جهود لمحاربة الأمية التي تعتبر من المشروعات القومية التي تركز لها الجهود وتتضافر للمساهمة في حلها، ومن أهم المرتكزات التي تقوم عليها تلك المبادرات هو تشجيع مختلف جهات المجتمع ومؤسساته ودعم الجهود المبذولة من جميع الجهات الشريكة في مواجهة مشكلة الأمية في مصر، كلٌ بما يمتلكه من إمكانيات مادية وبشرية وقدرات ومؤهلات تمكنها من المشاركة الفاعلة في القضاء على الأمية في مصر.

وتعتبر الشراكات المجتمعية أحد المداخل المهمة لزيادة فرص تطوير نظام التعليم في مصر بشقيه النظامي وغير النظامي، كما تعتبر المدخل الرئيس لتوثيق الروابط والعلاقات بين أفراد المجتمع وهيئاته ومؤسساته العاملة به، بالإضافة إلى كونها مدخل مهم لزيادة الموارد المالية المخصصة التي تساعد على تحسين وتطوير التعليم، حيث يمكن التعاون بين مؤسسات المجتمع المدني مع الحكومة في تعبئة الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ المشروعات التعليمية وبخاصة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار، وتمثل الشراكة المجتمعية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار أحد أهم المرتكزات الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠، والتي تستهدف إعلان مصر خالية من الأمية قبل عام ٢٠٣٠، باعتبارها

السبيل الأساسي لتحقيق هدف القضاء على الأمية، من خلال حشد وتعبئة الجماهير للتعاون مع الهيئة العامة لتعليم الكبار في محو أمية الكبار بمختلف ربوع مصر.

وعلى ذلك تظهر أهمية تفعيل التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية يساعد في الاستفادة من جوانب القوة المختلفة المتوفرة لدى أطراف التحالف، وكذلك فإنها تتيح تبادل الخبرات والقدرات المتنوعة التي يمتلكونها بما يقلل من المخاطر ويواجه الأزمات في المبادرات الجديدة (Razak & Vattikoti, 2018, 1-2)، بالإضافة إلى تشارك الموارد المادية والتكنولوجية، والتعاون في تنمية المعارف واستثمار المهارات التقنية والإدارية التي يتمتع بها أطراف التحالف (Castellanos et al, 2018, 32)، ومن ثم فإنه من خلال التعاون الذي تقوم عليه التحالفات تصبح أطراف التحالف أكثر قدرة على تطوير رأسمالها الفكري، وتنمية كفاءتها وتكون قدرتها على مواجهة الظروف والتغيرات المتلاحقة ومن ثم تصبح قدراتها التنافس وتحقيق الأهداف المنشودة أكبر (Ferreira & Franco, 2020, 67).

ولتحقيق الأهداف المرجوة من التحالفات الاستراتيجية في ضوء أهميتها للقضاء على مشكلة الأمية في مصر فإن هذا يحتاج إلى العمل على التخطيط لتلك الجهود وتنسيقها لتكوّن تحالفات استراتيجية قوية وليست مجرد جهود عشوائية تصعد وتهبط دون معايير ومؤشرات عمل وتقييم محددة؛ فالافتقار إلى التخطيط الجيد لتلك الجهود المبذولة من الجهات المختلفة في محو الأمية هو ما يجعلها لا تؤتي الثمار المنشودة منها على الوجه الأمثل، فعدم تخطيطها وتنسيقها يجعل منها جهوداً مبعثرة وغير منظمة لا تستطيع تحقيق الأهداف المنوطة منها، وهو ما يدفع للبحث في كيفية هندسة تلك الجهود لتكون تحالفات استراتيجية قوية تقوم في عملها على منهجية التحسين المستمر لأدائها المختلفة للمشاركة في محو الأمية، وهو ما بصده البحث الحالي.

### مشكلة الدراسة:

تعد الأمية من أضخم المشكلات التي تواجه المجتمعات النامية، وتمثل حجر عثرة أمام البرامج التنموية التي تنشدها الدول في مختلف المجالات، وعقبة في سبيل التقدم الاقتصادي والاجتماعي، كما تعتبر من المشكلات المؤرقة للمجتمع المصري لسنوات عديدة؛ لما لها من آثار وانعكاسات سلبية على كافة مجالات الحياة ومرافقها؛ خاصة مع ارتفاع عدد الأميين الذي وصل في عام ٢٠٢٣ نسبة (٢٢,٤%) إجمالي عدد السكان بالشريحة العمرية

من ١٥ عام فأكثر (الهيئة العامة لتعليم الكبار، ٢٠٢٤)، أي حوالي ربع أفراد المجتمع من الأميين؛ بالوقت الذي يحتدم سبب التنافس بين الدول فيما تستثمره برأس مالها البشري والفكري، وبما يؤهلها إلى امتلاك مقومات مجتمع المعرفة، وأن يكون لها موقعاً متميزاً بين باقي الدول في عصر الثورة الصناعية الرابعة.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة في مكافحة الأمية؛ إلا أنها مازالت تمثل تهديداً خطيراً لعملية التنمية الشاملة للمجتمع، فما تزال نسبة الأمية في مصر مرتفعة جداً، بما يترتب على ذلك الحد من فاعلية الجهود التنموية في المجتمع المصري، بطريقة تهدد الاستقرار والتواصل المجتمعي، والافتقار إلى الفرص والخبرات الممكنة التي تضمن تنوع مشاركة الأفراد والجماعات في شؤون مجتمعهم وقضاياهم؛ فضلاً عن تضاعف المشكلات المجتمعية مثل: البطالة، والإدمان، وتفشي بعض الأمراض الصحية، والاقتصادية، والسكانية والمجتمعية، بشكل يعوق حركة المجتمع نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحقيقاً لرؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى إعلان مصر خالية من الأمية، ومن ثمَّ كان لابد من تفعيل التحالفات الاستراتيجية الحكومية والمدنية في مواجهة مشكلة الأمية بمصر؛ فالتحالفات الاستراتيجية تأتي في مقدمة الخيارات الاستراتيجية، التي يمكن أن الاعتماد عليها في مكافحة الأمية بمصر، وفقاً لخطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، أملاً في إعلان مصر خالية من الأمية قبل هذا العام؛ فالمسئولية المجتمعية التي يمكن أن تتبناها التحالفات الاستراتيجية، ودورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة تنمية مستدامة، وباعتبارها أطرافها بيوت خبرة تضم قوى بشرية خلاقة من مؤسسات وأفراد، يمكن أن يكون لها دور فعال في مواجهة مشكلة الأمية بمصر.

فالتحالفات الاستراتيجية تسمح للمؤسسات باستثمار قدراتها المتوفرة لتحقيق أهدافها في ضوء التغيرات السرعة؛ حيث إن التحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وكسب مزايا تنافسية لمواجهة تحدياتها، بالإضافة إلى: التحول إلى التركيز على استثمار الابتكار والاستفادة من المزايا عندما تكون المؤسسة غير قادرة على توفير التقنيات الجديدة بمفردها، وكذلك تحقيق تكامل تكنولوجي يسمح بتعزيز الابتكار والإبداع باستثمار المهارات التقنية والإدارية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف ذات التأثير الاستراتيجي ومصالح الأفراد والتخطيط لتعزيز الاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات والبرامج

والموازنات (سليمان، ٢٠٢٣، ١٦)؛ فالتحالف الاستراتيجي هو اتفاق تبادل منافع طويل الأجل يتم بمقتضاه المشاركة في الموارد والمعرفة والقدرات والتكنولوجيا (أحمد، ٢٠٢٠، ٨٨٧)،

والتحالفات الاستراتيجية بما تمتلكه من إمكانات بشرية ومادية كبيرة تستطيع تطوير المجتمع، وحل مشكلاته المختلفة يمكن أن تقوم بدور الشريك الاستراتيجي في مكافحة الأمية بمصر؛ غير أن استقرار واقع ما تبذله التحالفات الاستراتيجية من جهود في مجال مكافحة الأمية، يشير إلى أن هذه الجهود مازالت جهودًا مبعثرة وغير مؤثرة، رغم خطورة مشكلة الأمية وتأثيرها على مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عدة أمور، من أهمها:

- عدم إدراك هذه التحالفات للدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه القوى البشرية والمادية بها في مجال محو الأمية.

- مشاركة بعض التحالفات الاستراتيجية - دون غيرها - هذا الميدان بشكل فردي، وبدون تنسيق مع باقي التحالفات؛ مما كان له أثر ضعيف على مستوى الإنجاز في مجال محو الأمية، حيث لم تعد المساعي الفردية للتحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية تتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة التي تنشدها الدولة المصرية.

وهذه الأسباب وغيرها تدعونا إلى وقفة متأنية ومتأملة لتحليل طبيعة التحالفات الاستراتيجية بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والمؤسسات الحكومية والمدنية الأخرى المعنية بتعليم الكبار في المجتمع المصري، التي يقع على عاتقها ضرورة التعاون والمشاركة لمجابهة الأمية وفقًا لما نص عليه قانون محو الأمية رقم (٨) لعام ١٩٩١، وكذلك الدساتير المصرية. (إبراهيم، ٢٠١٠، ٤٣)، ومن ثمّ تم عقد عدة مقابلات مفتوحة متعمقة مع عدد من مسؤولي التحالفات الاستراتيجية بالهيئة العامة لتعليم الكبار والقطاع الحكومي والمدني والخاص والتي أكدت على أهمية الدور الذي تقوم به الجهات الشريكة بالتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية والتوعية بخطورتها، وأنها تقوم بالعديد من الأدوار في محو الأمية والتوعية والتثقيف بتداعيات الأمية السلبية على المجتمع المصري، وأنه على الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات الشريكة في مجال محو الأمية والتوعية بخطورتها إلا أن هذه الجهود لا ترقى إلى تحقيق الهدف المنشود للدولة

المصرية بالقضاء على الأمية في المجتمع المصري، ومن ثمَّ فهناك حاجة ماسة للمزيد من تضافر الجهود من أجل إعلان مصر خالية من الأمية قبل عام ٢٠٣٠. كما أضافت المجموعات البؤرية من مسؤولي التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتعرّف واقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية أن هناك العديد من المعوقات التي تضعف من جدوى التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية وتقلل كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها في القضاء على مشكلة الأمية في مصر، تتمثل هذه المعوقات في:

- ١- ضعف التنسيق والتكامل: بين مختلف الجهات الحكومية والأهلية المعنية بتعليم الكبار، من خلال إنشاء آليات فعالة للتنسيق والحوار.
- ٢- عدم وجود إطار قانوني وتنظيمي شامل لتعليم الكبار: يحفز مشاركة القطاع الخاص والمنظمات الأهلية، والجهات الحكومية.
- ٣- ضعف التمويل الحكومي المخصص لبرامج تعليم الكبار/ مما يستلزم تنوع مصادر التمويل عبر الشراكات والتمويل الذاتي.
- ٤- ضعف جودة برامج تعليم الكبار، مما يستلزم زيادة الإنفاق على تدريب المعلمين وتطوير المناهج والأساليب التعليمية.
- ٥- ضعف الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الكبار، مما يستلزم زيادة الوعي المجتمعي ودور الجهات الشريكة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ٦- ضعف التكامل بين المتابعة وتقييم برامج تعليم الكبار لضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- ٧- قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول مجال تعليم الكبار لاستكشاف التحديات والفرص بشكل أعمق.
- ٨- ضعف التنسيق والتكامل بين الجهات: حيث تعاني الجهات الحكومية والخاصة من ضعف التنسيق والتكامل في برامج تعليم الكبار، مما يحد من فاعلية الشراكات.
- ٩- محدودية الموارد المالية والبشرية، حيث تواجه الهيئة العامة لتعليم الكبار تحديات في توفير الميزانيات الكافية وتأهيل الكوادر المتخصصة لإدارة الشراكات بفاعلية.

١٠- غياب الحوافز والتشريعات الداعمة، وعدم وجود نظام حوافز مناسب للجهات الشريكة، وندرة التشريعات التي تعزز وتنظم عمليات الشراكة.

١١- ضعف الوعي والثقة، حيث هناك نقص في الوعي لدى بعض الجهات الشريكة بأهمية وآليات الشراكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار، مما يحد من بناء علاقات الثقة المتبادلة.

١٢- التحديات التنظيمية والإدارية، قد تواجه الهيئة العامة صعوبات في إدارة وتنسيق العلاقات مع مختلف الجهات الشريكة بشكل فعال.

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية إلا أن واقعها يعاني من العديد من المعوقات والمشكلات التي تجعل من إعادة هندسة تلك التحالفات مطلبًا ملحا لتفعيل الدور المنوط منها في القضاء على مشكلة الأمية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، وهو ما يحتاج أن تعتمد تلك الهندسة على أسلوب التحسين المستمر (كايزن) كأحد الأساليب الاستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها وتأكيد كفاءتها وتطوير أدائها؛ وهو الهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

### أسئلة الدراسة:

في ضوء ما اتضح من مشكلة البحث فإن أسئلته تتمثل فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية للتحالفات الاستراتيجية؟
- ٢- ما الإطار التحليلي لواقع التحالفات الاستراتيجية في القضاء على الأمية بمصر؟
- ٣- ما البنية المفاهيمية والفلسفية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر؟
- ٤- ما النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية للقضاء على الأمية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ في ضوء منهجية كايزن؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ١- تعرّف الأسس النظرية والفكرية للتحالفات الاستراتيجية.
- ٢- تحليل واقع التحالفات الاستراتيجية في القضاء على الأمية بمصر.
- ٣- الكشف عن البنية المفاهيمية والفكرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر.

٤- تقديم نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية للقضاء على الأمية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ في ضوء منهجية كايزن.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

١- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تعمل على تفعيل تطبيق قانون محو الأمية رقم (٨) لعام ١٩٩١؛ حيث تضع خطوات منهجية وتطبيقية لتطوير وتحسين مشاركة كافة الجهات المشاركة بمحو الأمية المخاطبة بنص القانون.

٢- كما تنبع أهمية الدراسة مما تحظى به التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية من استحواذ واهتمام كبير فيما تؤديه من مساهمة ودور فعال في التصدي لمشكلة الأمية بمصر، وما تمثله هذه الدراسة من خطوة إجرائية في تحسين وتنمية هذا الدور من خلال تقديم نموذج لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية باستخدام منهجية كايزن كأحد الأساليب التخطيطية ذات المردود الكبير في هذا الصدد.

٣- تعدد الجهات التي يمكن أن يفيدها هذا البحث تنظيم جهود الأقطاب والفئات المختلفة المشاركة في دعم المشروع القومي لمحو الأمية.

٤- الدور المتعاظم لأسلوب كايزن ونجاحه في تحقيق التحسين المستمر، وما له من تداعيات على تحسين التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية باعتباره أحد الأساليب التي تؤدي إلى تقديم مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية في ظل التطورات المستمرة التي يتسم بها الوقت الراهن والحاجة الماسة إلى القضاء على مشكلة الأمية.

٥- يؤمل أن يساهم هذا البحث في القضاء على مشكلة الأمية الهجائية في مصر وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

٦- يُتوقع أن يساهم النموذج المقترح في مساعدة كافة أطراف التحالف الاستراتيجي من تحقيق الأدوار المنوطة منهم في القضاء على مشكلة الأمية في مصر على النحو الأمثل.

**حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة في الحدود والأبعاد الآتية:

❖ الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة حول تحليل واقع التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية، من حيث أنواع هذه التحالفات، ومدى تأثيرها في مجال محو أمية الكبار، والمعوقات التي تواجه هذه التحالفات في تحقيق أهدافها، كما تحدد على مفهوم محو الأمية في محو الأمية الأبجدية دون غيرها من أشكال الأمية، وذلك لخطورتها، إلى جانب كونها تعد مفتاح العلم ونقطة الانطلاق لمحو باقي أشكال الأمية، ومدخل لتمكين الأفراد الأميين وظيفيًا واجتماعيًا وحضاريًا، كما تنعكس آثار محو الأمية الأبجدية على كافة مرافق الحياة وتحقيق التنمية المستدامة؛ كما أنه لا يمكن الفصل بين معرفة القراءة والكتابة والمعرفة الأساسية واكتسابها فمعرفة القراءة والكتابة تعتبر شرطًا مسبقًا وكذلك نتيجة أساسية للمعرفة، فمعرفة القراءة والكتابة لا تشير إلى القدرة على القراءة والكتابة فحسب بل أيضًا إلى القدرة على المعرفة الأساسية التطبيقية التي تتطور طوال العمر.

(Cree, Kay & Stewart, 2012, 3)

❖ الحد البشري: يتمثل في تطبيق أدوات الدراسة الميدانية على عينة من المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية من الجهات الشريكة من كافة قطاعات الدولة المنوطة بمحو الأمية في مصر بثلاث محافظات، هي: (القاهرة، والجيزة، والمنيا)، بالإضافة إلى عينة من الخبراء والمسؤولين الحكوميين بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

❖ الحد الجغرافي: تقتصر التطبيق الميداني على ثلاث محافظات، هي: (القاهرة، والجيزة، والمنيا).

❖ الحد الزمني: تمثل الحد الزمني للدراسة في الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠٢٠ كحد زمني لتحليل واقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية من الناحية الكمية؛ حتى يتسنى جمع المعلومات والإحصاءات الموثوقة للواقع الكمي للتحالفات؛ حيث شكلت هذه السنوات المدى الزمني للخطة الاستراتيجية المنتهية للمشروع القومي لمحو الأمية، أما الحد الزمني للدراسة الميدانية فقد تمثل في الفترة من سبتمبر ٢٠٢٣ إلى فبراير ٢٠٢٤.

## منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة والدراسات الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة؛ حيث يهتم بوصف الظاهرة وتحديد العلاقات والظروف التي توجد بين عناصرها وتحديد الممارسات الشائعة وجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها وتوجيه مستقبل الظاهرة، كما يساعد في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم واقع الظاهرة وتطويره (دشلي، ٢٠١٦، ٧٣)، وقد اعتمد عليه البحث في تعريف الأطر النظرية للتحالفات الاستراتيجية، والأسس المفاهيمية والفكرة لمنهجية كايزن للتحسين المستمر، ورصد وتحليل دور التحالفات الاستراتيجية في التصدي لمشكلة الأمية في مصر، كما اعتمدت الدراسة على منهجية كايزن كأحد الأساليب التخطيطية التي يمكن الاعتماد عليها في هندسة التحالفات الاستراتيجية بمحو الأمية، وقد استخدمت الدراسة هذه المنهجية لتقديم تصور مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية لتحقيق الاستثمار الأمثل للقدرات والإمكانات والموارد المتاحة لتفعيل وتنمية الدور الذي الجهات الممثلة بتلك التحالفات في التصدي بجدارة لمشكلة الأمية في مصر.

أما عن أداة الدراسة؛ فنظرًا لطبيعة مشكلة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تعددت أدوات الدراسة وبيانها كالآتي:

١- المجموعات البؤرية **Focus groups**: تعد المجموعات البؤرية واحدة من الأدوات التي تستخدم في جمع المعلومات بطريقة مباشرة من الجمهور المستهدف، وهي بمثابة حوار فعال بين المشاركين، يتم اختيارهم بطريقة قصدية حول قضية محددة، تدار بواسطة باحث أو منسق، وتتسم بأنها تتم بين الباحث وعدد من المبحوثين في وقت واحد (جمال الدين، ٢٠١٥، ١٣٢ - ١٣٣)؛ ومن ثمّ تتناسب هذه الأداة وأهداف الجانب الميداني من البحث الحالي الذي يسعى إلى تعريف واقع دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية، ومن ثم وضع نموذج مقترح لتفعيل هذا الدور، وتتميز المجموعات البؤرية بأنها أداة تتيح معلومات كيفية يتم تحصيلها من أعداد صغيرة من المستجيبين ذوي الاهتمامات المشتركة، والذين يتراوح عدد كل جماعة منهم ما بين (٨) أفراد إلى (١٢) فردًا، والذين يتبادلون النقاش حول موضوع معين في جلسة تستمر ما بين ساعة ونصف إلى ساعتين ونصف، يمكن

من خلالها الاستعانة بإحدى أدوات تسجيل الأصوات والصور (ستيوارت وآخرون، ٢٠١٢، ٧٧-٧٩)

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المجموعات البؤرية مع التحالفات الاستراتيجية العاملة في مجال محو الأمية والممثلة لكافة القطاعات المنوطة بمحو الأمية في مصر، وذلك بتقسيمهم إلى ٣ مجموعات بكل محافظة، تتكون كل مجموعة من (٨-١١) فردًا، وذلك لفهم أعمق لوجهات نظر أعضاء التحالفات الاستراتيجية وخبراتهم، ومفاهيمهم، ومعتقداتهم، ومواقفهم تجاه موضوع الدراسة ودرجة ممارستهم في مجال محو الأمية، وذلك من خلال تسجيل استجاباتهم المختلفة وتناولها بالتحليل، وصولاً لصياغة مقترحات لتفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية، وقد تناولت المناقشات ثلاثة مرتكزات أساسية، تمثلت في:

- المرتكز الأول: رأي المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية حول واقع الجهود التي تمارس في مجال محو الأمية، محددًا أنواع تلك الجهود الممارسة: التوعية بخطورة الأمية، فتح فصول لمحو الأمية، متابعة المتحريين من الأمية منعاً للارتداد لها مرة أخرى.

- المرتكز الثاني: رصد الصعوبات والتحديات التي تعوق التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية.

- المرتكز الثالث: مقترحات المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية لتفعيل دور تلك التحالفات في مجال محو الأمية.

٢- المقابلات المفتوحة المتعمقة: تعد المقابلات المفتوحة المتعمقة - والتي تسمى أحيانًا المقابلات المكثفة - هي إحدى طرق جمع البيانات بشكل متعمق حول الظاهرة المدروسة، حيث تتخذ المقابلة المتعمقة الأفراد المسؤولين عن هذه التحالفات الاستراتيجية كمنطلق للعملية البحثية، كما تفترض أن لدى الأفراد معرفة متفردة ومهمة بالظاهرة المدروسة، يمكن التحقق منها من خلال التواصل الشفهي والحوار مع المبحوثين (هس، وباتريشيا، ٢٠١١، ٢١١-٢١٢)؛ وقد اعتمدت عليها الدراسة باعتبارها الأداة الأنسب لتعرف الجهود التي تبذلها الجهات الشريكة في محو الأمية في تحقيق المستهدف منها العقبات التي تواجهها في القيام بذلك، وكذلك تعرف واقع

التحديات التي تواجه التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية؛ حيث إن المقابلة المفتوحة المتعمقة تتيح الحصول على بيانات كاملة وبسهولة أكبر؛ فالكثيرون يفضلون تقديم معلوماتهم شفويًا أكثر من تقديمها كتابيًا، كما أنها تعتبر وسيلة لتعرّف الآراء والحقائق والمعتقدات التي قد تختلف باختلاف الأشخاص وظروفهم، والتأكد من البيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث بأساليب أخرى (أحمد، ٢٠٠٩، ٧٥)، وتنوعت هذه المقابلات بين فردية وجماعية؛ حيث تم إجراء مقابلة مفتوحة فردية.

### مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

### هندسة Ergonomics:

ويقصد بمصطلح الهندسة في هذا البحث: ما يرتبط بنظم تفاعلات البشر والمؤسسات وأنماطها (المعايطة، ٢٠٠٧، ٢٣)، كما تعني: الانضباط الذي يركز اهتمامه على معرفة وفهم التفاعلات بين نظام العمل وعناصره والإنسان؛ من أجل تحقيق الرفاهية للأفراد، وتحسين الأداء (Dul & Neumann, 2007, 18)، كما يقصد بها: التركيز على تنظيم العلاقات الانسجامية لتحقيق التوافق بين الأفراد وما ينتجونه والأماكن التي يعيشون فيها أيضًا من خلال الاعتماد على مجموعة من الأسس المهمة كالتوالد الإبداعي والأصالة المعلوماتية والإدراك والوعي والقيم والدافعية ومستوى التعزيز والكفاءة والفعالية والأبعاد الأخلاقية والتجديد والتخطيط المتجدد والاتساق، كما أنها تعني إعادة النظر في ثقافة المنظمة وفي طرق العمل التي تتبعها بهدف تحقيق قفزة نوعية في مستويات الأداء والاستجابة الفورية للمتغيرات، واعتبار العنصر البشري أهم موارد المنظمة (المعايطة، ٢٠٠٧، ص ٢٤ - ٢٥).

### التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances:

تعرف التحالفات الاستراتيجية بأنها: علاقة تجمع بين شريكين أو أكثر؛ لتحقيق هدف استراتيجي مشترك، من خلال الجمع بين قدراتهم التنافسية، ومواردهم، وتنسيق الأنشطة فيما بينهم، والالتزام في تنفيذها (Ferreira & Franco, 2020, 65)، وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على هذا المصطلح بصفة خاصة في القضاء على الأمية نظرًا لدلالته التي تتماشى مع أهداف الدراسة، فمفهوم التحالف لا يقتصر مدلوله على التشارك القائم على عنصر واحد من العناصر التي يمكن أن يُبنى عليها مشاركة وإنما هو مفهوم جامع لمختلف أنواع التعاون، كما أنه بإضافة كلمة استراتيجي إلى كلمة التحالف تعكس أنه لا يقصد به مجرد تشارك أو تحالف عشوائي وإنما هو تحالف استراتيجي قائم على تحقيق أهداف محددة.. فالتحالفات في محو الأمية خيار استراتيجي؛ حيث إنها لا تتم لتفادي ظروف وتهديدات معينة وإنما تهدف في الأساس إلى تحسين الظروف المستقبلية لجميع أطراف التحالف بشكل مستقل والتحالف نفسه بشكل عام لتحقيق منافع استراتيجية تتمثل في تحقيق المهام المنوطة منها في محو الأمية، ولتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، وأطراف هذه التحالفات ومهامها محددة بنص قانون محو الأمية رقم (٨) لعام ١٩٩١.

**الأمية Illiteracy:**

تعني: الجهل بالقراءة والكتابة، والأي: هو الشخص الذي لا يعرف القراءة والكتابة بأية لغة وقد تجاوز سن التعليم الأولي، أو الشخص الذي تعدى سن العاشرة ولم يصل إلى المستوى الوظيفي في معرفة القراءة والكتابة (فلية والزكي، ٢٠٠٤، ٤٠)، ويعد تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) للأمية من أبرز تعريفات الأمية، وعرفتها بأنها: "عجز الفرد عن توظيف مهارات القراءة والكتابة، أو إنه كل سلوك يتعارض طبيعةً ووجودًا مع نظام الحضارة المعاصر، ومع أسلوب إنتاجها، ومع نمط الارتقاء بها، ومع فلسفتها السياسية والاجتماعية" (اليونسكو، ٢٠٠٦، ١٥٧)، وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة.

**محو الأمية literacy:**

يقصد بمحو الأمية وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أنها: "القدرة على فهم وتقييم واستخدام النصوص المكتوبة والمشاركة فيها للمشاركة بالمجتمع وتحقيق أهداف الفرد وتطوير معارفه وإمكانياته (OECD, 2013, 59)، ويعرف رسميًا في مصر بأنه: "تعليم المواطنين الأميين للوصول بهم إلى مستوى نهاية الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي ويقصد بتعليم الكبار إعطاؤهم قدرًا مناسبًا من التعليم لرفع مستواهم الثقافي والاجتماعي

والمهني لمواجهة المتغيرات والاحتياجات المتطورة للمجتمع وإتاحة الفرصة أمامهم لمواصلة التعليم في مراحله المختلفة" (مجلس الشعب، ١٩٩١) وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة.  
كايزن Kaizen:

"هو مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية، منها: أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في السلعة أو في الخدمة تساوي صفر، أيضاً كايزن هي فلسفة لا ترضى أبداً عن ما تم إنجازه الأسبوع الماضي أو السنة الماضية" (أبو النصر، ٢٠١٥، ٦٧)

### الدراسات السابقة:

في ضوء الأهمية التي تمثلها الدراسات السابقة كخطوة بنائية لأية دراسة بحثية جديدة، فإنه من الأهمية تناول مجموعة من الدراسات التي تُبنى وفقاً لنتائجها هذه الدراسة، ومن ثمّ يتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة من خلال متغيراتها البحثية، ويتم تناولها في بعدين: الأول منهما يتناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التحالفات الاستراتيجية بالبحث والدراسة، أما البعد الآخر فيختص بالشراكات في محو الأمية، وكلا البعدين سار عرض الدراسات السابقة فيهما في ترتيب زمني تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، ويتبين ذلك كما يلي.

### البعد الأول: الدراسات التي تناولت التحالفات الاستراتيجية بالبحث والدراسة:

دراسة (علي ٢٠٢٣) وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على تطبيق استبانة للكشف عن متطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى ان اهم متطلبات هذه المتطلبات: اهتمام جامعة الأزهر بالتوجهات الاستراتيجية، أهمية مقابلة الأطراف المعنية لتحديد الاحتياجات اللازمة لقيام التحالف، وضع تصور مشترك للنتائج المرغوب تحقيقها من وراء تحالف تحسين القدرات الرقمية، تحديد اساليب مراقبة الموارد التي يحتاجها التحلف، تحديد الاليات المناسبة لاتخاذ القرار في تحسين القدرات الرقمية، وخرجت الدراسة بتصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية.

دراسة (حسن ٢٠٢٣) وهدفت الدراسة إلى البحث في كيفية تنمية المهارات الحياتية وريادة الأعمال لطلاب مدارس التكنولوجيا التطبيقية بمصر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالمقابلات المفتوحة واستبانة لتعرف واقع تنمية المهارات الحياتية وريادة الأعمال في مدارس التكنولوجيا التطبيقية باعتبارها أحد نماذج التحالفات الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى: التأكيد على أهمية التحالفات الاستراتيجية، تحقق تنمية المهارات الحياتية وريادة العمال بمدارس التكنولوجيا التطبيقية بمتوسط حسابي مرتفع في بعض المهارات ومتوسط في البعض الآخر، واوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التحالفات الاستراتيجية وإبراز ظاهمتها في دعم تنمية المهارات.

دراسة (عثمان ٢٠٢٢) وهدفت إلى وضع إطار مؤسسي لإدارة الأصول الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: قصور أداء القيادات المسؤولة عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسات التعليم العالي، وأن هناك تباين في الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي طبقاً للنظام الإداري، وضعف التوجه نحو توحيد السياسات، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها: ضرورة تخطيط الموارد البشرية والتقنية داخل مؤسسات التعليم العالي، ضرورة التدريب على برامج التحالفات الاستراتيجية، متابعة الالتزام بتنفيذ المهام والأنشطة، وتهيئة البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي للتحالفات الاستراتيجية.

دراسة (Clussen 2022) والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على عمليات اتخاذ القرار في اثنين من التحالفات الاستراتيجية بالتعليم في أوروبا، وهما تحالف Circle U وتحالف FORTHEM، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمنسقين ومديري المشروعات المنضمين إلى كل من التحالف الأول والتحالف الثاني، وتوصلت الدراسة إلى أنه قد تم إنشاء التحالفين محل الدراسة وفقاً لعلاقات قوية موجودة سلفاً بين الجامعات المتحالف، وأن اتخاذ القرارات يتم بالاعتماد على تحقيق الإجماع بين أعضاء التحالف، بالإضافة إلى أن عمليات اتخاذ القرار في التحالفين تتأثر بعدة عوامل أهمها الاعتماد على الآخرين وتوفير الموارد والثقة، كما أن تحالف Circle U أكثر انتقائية من الناحية الاستراتيجية عن تحالف FORTHEM في مرحلة البدء.

دراسة (Mtonga & Banja 2020) وهدفت إلى استكشاف مزايا وتحديات التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي في زامبيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن التحالفات الاستراتيجية قد أفادت في الوصول إلى تعليم جامعي أفضل بعيداً عن المنافسة، وأن هناك قصور في الالتزام باستراتيجيات التحالف مما يؤدي إلى فشلها، وأن تشكيل تحالفات استراتيجية داخلية تؤدي إلى تنمية المعارف والخبرات ويعزز نمو العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بإعادة النظر في أوضاعها الداخلية لتمكين من الدخول في تحالفات استراتيجية ناجحة.

دراسة (Ferreira & Franco 2020) وقد ركزت الدراسة على تحديد مدى تأثير التحالفات الاستراتيجية على أبعاد تنمية رأس المال البشري: (التعلم، المعرفة، الكفاءة، الدوافع)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق استبانة على عدد ٢٥٧ شركة برتغالية تعمل في مجال التكنولوجيا، وتتنوع فيما بين شركات متوسطة وأخرى صغيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التحالفات الاستراتيجية لها تأثير قوي على رأس المال البشري للشركات التي تم التطبيق بها، وأن التحالفات الاستراتيجية تعتبر وسيلة في التغلب على قلة الموارد أو ضعفها وخاصة الموارد البشرية، مما يؤثر على ممارسة وإنتاجية هذه الشركات.

دراسة (Linwei Li & Yunlong Pei 2017) وتوجّهت الدراسة للبحث في تعزيز قيادة الأعمال في مجال التحالفات الاستراتيجية وتدعيم العلاقة بين التوجه الريادي والاعتماد على العلاقات ونجاح التحالف داخل المؤسسات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أن التحالفات الاستراتيجية الداخلية في العمل تقوي العلاقة بين المؤسسة وأصحاب العمل، كما أن العلاقة بين الإدارة والعاملين تؤثر على نجاح التحالفات الاستراتيجية، وقدمت الدراسة رؤية لترجمة احتياجات الإدارة والعاملين بالمؤسسة إلى نتائج تحالف داخلية تدعم التميز داخل المؤسسة.

دراسة (Mendoza et al 2014) وركزت الدراسة هدفها على تعرّف اثر نقل المعرفة على منحنى التعلم بمؤسسات التعليم العالي المنضمة للتحالفات الاستراتيجية في الإكوادور، وتمثلت عينة الدراسة على عدد من اعضاء هيئة التدريس والقيادات بمؤسستين من مؤسسات التعليم العالي في الإكوادور، بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مفتوحة وفحص

للوثائق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نقل المعرفة ومنحنى التعلم بالمؤسسات المنضمة إلى تحالفات، كما أنه مع توطيد أواصر التحالف تتحول عملية نقل المعرفة إلى عملية مزدوجة الاتجاه، وأن عمليات التواصل الفعال، والشبكات الاجتماعية بين الجامعات، والدافعية، والقدرة الاستيعابية، وأسلوب القيادة تعد من العوامل الرئيسية المؤثرة على نقل المعرفة.

**البعد الثاني: الدراسات التي تناولت الشراكات في محو الأمية بالبحث والدراسة:**

دراسة (عبدالمحسن ٢٠١٩) فقد استهدفت التخطيط لتفعيل الشراكة المجتمعية للحد من مشكلة الأمية بالمجتمع المصري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بأبعاد الشراكة المجتمعية للحد من مشكلة الأمية بالمجتمع المصري، ورصد الصعوبات والتحديات التي تواجه تحقيق الشراكة المجتمعية في مجال محو الأمية، ثم طرحت الدراسة في نهايتها خطة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للحد من مشكلة الأمية بالمجتمع المصري.

وفي نفس الإطار، جاءت دراسة (فراج، ٢٠١٨) لتلقي الضوء على أهمية تفعيل الشراكة بين مؤسسات تعليم الكبار والمجتمع المدني، على ضوء تحديات مجتمع المعرفة، وتم استعراض الرؤى الجديدة لتعليم وتعلم الكبار في الألفية الثالثة، مع التأكيد على أهمية أن يكون هناك معلمون مؤهلون لممارسة أدوار تنموية جديدة، في إطار التوجه المحلي، والعالمى المستدام للتنمية.

أما دراسة (العنزي ٢٠١٨) فهدف إلى تفعيل الشراكة بين مؤسسات تعليم الكبار والمجتمع المدني بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات مجتمع المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لوصف واقع الشراكة بين مؤسسات تعليم الكبار من خلال جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بها، وطرحت الدراسة تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات تعليم الكبار يعتمد على:

- دعم ونشر ثقافة التطوع والعمل الأهلي بين جميع فئات المجتمع.
- تدعيم مبدأ المشاركة وتبادل الخبرات، والعمل بروح الفريق.
- العمل على تحمل المسؤولية الجماعية، وعدم إلقاء اللوم على جهة بعينها.

## - تحقيق مبدأ الاستقلالية الكاملة للجمعيات الأهلية.

دراسة (شفيق ٢٠١٧) وقد استهدفت وضع تصور لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في تطوير محو الأمية وتعليم الكبار لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وذلك من خلال تعرف: الأبعاد التنموية والتربوية لتعليم الكبار، وطبيعة العلاقة بين المشاركة المجتمعية ومفهوم تعليم الكبار، ثم تحديد مقومات نجاح المشاركة المجتمعية في تعليم الكبار، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ لوصف واقع قضية الدراسة، ومن ثم تقديم نظرة أكثر شمولية لقضية المشاركة المجتمعية في تعليم الكبار، والتعلم مدى الحياة، كوسيلة من وسائل تحقيق العدالة والتنمية المستدامة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور للدور المأمول من المشاركة المجتمعية في تعليم الكبار؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أما دراسة (عطا، وعبداللطيف ٢٠١٧) فقد استهدفت الدراسة اقتراح خطة لتفعيل دور الجمعيات الأهلية في مكافحة الأمية، وذلك من خلال: "تعرف طبيعة أدوار الجمعيات الأهلية في مجال محو الأمية، والوقوف على متطلبات الجمعيات الأهلية من الهيئة العامة لتعليم الكبار، ومن ثم اقتراح خطة لتفعيل دور الجمعيات الأهلية تجاه قضية الأمية"، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لرصد وتحليل واقع دور الجمعيات الأهلية في مكافحة الأمية، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون قيام الجمعيات الأهلية بالدور المنوط بها في مكافحة الأمية، وصولاً للرؤية المقترحة لتفعيل دور الجمعيات الأهلية في مكافحة الأمية بمصر.

أما دراسة (زايد ٢٠١٧) فقد سعت إلى تفعيل الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجمعيات الأهلية في ضوء خبرات بعض الدول"، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأدواته المختلفة ومنها استمارة استطلاع رأي الخبراء حول متطلبات تفعيل الشراكة المجتمعية بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجمعيات الأهلية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى رصد بعض التحديات وأوجه القصور حول طبيعة الشراكة بين الهيئة ومؤسسات المجتمع المدني، من أبرزها:

- ضعف التنسيق بين الهيئة والجمعيات الأهلية المعنية بتعليم الكبار.
  - بيروقراطية الرقابة والمتابعة من جانب الهيئة على أنشطة الجمعيات الأهلية، مما يعوق عمل الجمعيات ويقيد استقلالها أحياناً.
  - ضعف التنسيق بين الهيئة والجمعيات الأهلية المعنية بتعليم الكبار، من أجل تعبئة الموارد وتحديد الاحتياجات وتقييم النتائج.
  - ندرة تحديد أدوار الجمعيات الشريكة في برامج تعليم الكبار من قبل الهيئة، وترك تحديد الأدوار لمراحل لاحقة.
  - قيام الهيئة بإشراك الجمعيات الأهلية في مرحلة التنفيذ فقط، دون مشاركتها في التخطيط للبرامج والأنشطة، وفرض برامج وأنشطة معينة من قبل الهيئة على الجمعيات.
  - ضعف التعاون بين الهيئة والجمعيات فيما يخص مجالات تعليم الكبار المختلفة، واقتصار الشراكة على مجال محو الأمية.
  - ندرة تقبل الهيئة لأفكار ومقترحات الجمعيات تجاه المتحررين من الأمية، أي ضعف وجود قنوات اتصال بين الهيئة والجمعيات فيما يتعلق بمرحلة ما بعد الأمية.
- وجاءت دراسة (مبارز ٢٠١٣) لبحث تفعيل تفعيل الشراكة بين المنظمات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تعليم الكبار بمصر، من خلال تعرف المتغيرات العالمية والمحلية المؤثرة على تعليم الكبار في المجتمع المصري، ورصد بعض التجارب والمبادرات والتطبيقات المحلية والدولية في مجال الشراكة المجتمعية في تعليم الكبار، والكشف عن أهم مؤشرات التحليل البيئي للشراكة المجتمعية في تعليم الكبار بمصر، واستخدمت الدراسة "المنهج الوصفي"، وأسلوب التحليل الرباعي SWOT لبيئة مؤسسات الشراكة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين المنظمات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تعليم الكبار بمصر، يتضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية، وآليات تنفيذها، والمخطط الزمني لها.
- وسعت دراسة (النعناعي ٢٠١٠) إلى تحديد المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الشراكة المجتمعية في مجال التعليم، وذلك من خلال تحديد مجموعة المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الشراكة المجتمعية في مجال التعليم، من أبرزها

المعوقات المتصلة بالنواحي: "الإدارية، والتمويل، وعملية التنسيق، وعملية الاتصال"، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلى أن الجمعيات الأهلية تواجه العديد من المعوقات الإدارية، والتمويلية، والتنسيقية، وعملية الاتصال، كما توصلت الدراسة إلى العديد من المقترحات للتغلب على تلك المعوقات، وقدمت تصورًا مقترحًا لطريقة تنظيم المجتمع للتغلب على المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الشراكة المجتمعية في مجال التعليم.

وفي ضوء ما تم عرضه آنفًا من دراسات سابقة يتبين أنها ساعدت في تحديد مشكلة الدراسة، كما وضعت الأسس النظرية الأولية لمفهوم التحالفات الاستراتيجية، وأبعاد التعاون المطلوب بين الهيئة العامة لتعليم الكبار وغيرها من الجهات الشريكة في محو الأمية، وقد استعانت الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في معالجة هذه النقاط؛ إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في ركزت في تناولها بُعد خاص في التحالفات الاستراتيجية وهو تحقيقها وهندستها في محو الأمية، كما اختلفت في أن الدراسات السابقة اقتصر على جهات محددة من الجهات الشريكة في محو الأمية كدراسة عبدالمحسن ٢٠١٩، في حين تركز الدراسة الحالية على جميع الجهات الشريكة في محو الأمية التي تمثل تحالفات استراتيجية للقضاء على مشكة الأمية في مصر.

كما تمايزت الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها استخدمت الدراسة منهجية كايزن في هندسة تلك التحالفات كما اهتمت الدراسة بتقديم نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية باستخدام أحد منهجيات التخطيطية المميزة وهي منهجية كايزن للتحسين المستمر، وهو ما يتبين بصورة أكثر تفصيلاً من خلال محاور الدراسة التي تتبين تفصيلاً كما يلي.

**خطوات الدراسة:**

سارت الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها وفقاً لأربعة محاور متفرّدة لكنها تتقاطع فيما بينها لتحقيق الهدف العام للدراسة.. وهذه المحاور تتحدد فيما يأتي:

المحور الأول: ويتناول الأسس الفكرية للتحالفات الاستراتيجية؛ من حيث: مفهوماً والمفاهيم المرتبطة بها، وخصائصها، وأهدافها، وأهميتها، وأنواعها، ومقوماتها، ومجالاتها، ومحاورها، ومرآحتها، وعوامل نجاحها.

المحور الثاني: ويتناول إطار تحليلي لواقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية.. ويقوم هذا المحور على رصد وتحليل ماهية الأمية في مصر وواقعها وأبعادها والتحديات التي تعوق محو الأمية ثم الكشف عن واقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية من خلال التحليل الكمي والكيفي لمحو الأمية وكذلك الرصد الميداني لهذا الواقع.

المحور الثالث: ويعرض هذا المحور البنية المفاهيمية والفلسفية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر من حيث مفهومها، فلسفتها، أهدافها، أهميتها، أبعادها، ...

المحور الرابع: ويقدم هذا المحور نموذجاً لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن؛ وذلك في ضوء ما تم استخلاصه من المحاور النظرية للبحث، واعتماداً على ما أسفر عنها التحليل الكمي والكيفي والميداني لواقع التحالفات الاستراتيجية والأسس الفكرية والمنهجية لأسلوب كايزن.

**المحور الأول: الأطر النظرية للتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:**

لتناول الأطر النظرية للتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية تحقيقاً للهدف من الدراسة في هندسة تلك التحالفات للقضاء على مشكلة الأمية في مصر فإن ذلك يتطلب تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية ثم التركيز على التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية من حيث: أهميتها، ومقوماتها، ومجالاتها، ومحاورها، ومرآحتها، وعوامل نجاحها.. وهذا تفصيلاً كما يلي.

**١- مفهوم التحالفات الاستراتيجية:**

تعتبر التحالفات الاستراتيجية مفهوماً من المفاهيم الشائعة وواسعة الاستخدام دون خلافات في استعمالها بين كافة المجالات والميادين التي يستخدم فيها وكذلك مع المفهوم

اللغوي، وهو مفهوم مركب من مفردتين هما (التحالفات)، و(الاستراتيجية) وكلا المفردتين تضيف بظلالها على المفهوم الكلي من الدلالة التي يحملها معناها المفرد بالإضافة إلى الدلالة الكلية الناتجة عن وجودهما ببنية اصطلاحية واحدة؛ ويتبين ذلك من خلال تناول المفهوم اللغوي والاصطلاحي للتحالفات الاستراتيجية بالتوضيح والتحليل كما يلي:

التحالف لغويًا: "حالفه: عاهده، تحالفوا: تعاهدوا وتعاقدوا على أن يكون أمرهم واحدًا في النصرة والحماية"، الحلف: المعاهدة على التعاضد والتساعذ والاتفاق والجمع أحلاف، والحليف: المتعاهد على التناصر، والجمع أحلاف وحلفاء" (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٨، ١٦٧)، أما كلمة (الاستراتيجية) هي مصدر صناعي، من الفنون العسكرية، ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة لتحقيق الأهداف البعيدة، وتستخدم أيضًا في الخطاب السياسي. (أبو العزم، ٢٠٢٠، ٦٩٥)، وتعود جذور كلمة استراتيجية للغة اليونانية؛ وهي تتكون من مقطعين (Stratos) وتعني: الجيش، و(Agein) التي تعني: القيادة، ومن ثمَّ فهي فالمقطعين معًا يعينان: قيادة الجيش، ولكنها تختلف عن التكتيك التقليدي في انها طويلة الأجل، وواسعة الأهداف ( Harvard Business Review)، والتعريف اللغوي هو تعريف متطابق مع المفهوم الاصطلاحي للتحالفات الاستراتيجية وهو ما أضاف للمفهوم الاصطلاحي؛ ويتضح ذلك من عرض المفهوم الاصطلاحي للتحالفات الاستراتيجية كما يلي.

التحالفات اللغوية اصطلاحًا:

إن مفهوم الاستراتيجية ظل مرتبطًا بالمجال العسكري وخاصة في الحروب، والخطط المستخدمة في إدارة الحرب، وفنون المواجهة العسكرية، إلا أن التحالفات الاستراتيجية كما حال مصطلح الاستراتيجية التي دخلت إلى مجال الفكر الإداري بعد الحرب العالمية الثانية على يد الباحثين: نيومان ومورجنسترن Neumann & Moregenstrrn، وصارت مفضلة ومنتشرة الاستخدام في مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى التي تهتم بتحليل بيئتها، تحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١، ٧٢)، وكذلك فإن مصطلح التحالفات الاستراتيجية قد ارتبط في بداية ظهوره بالمجال العسكري والسياسي، وما يتصل بهما من عقد تحالفات وشراكات مع حلفاء في إطار تحقيق أهداف

مشتركة، ولكنه لم يلبث أن دخل إلى العديد من الميادين والمجالات المختلفة، وهو ما جعل له كثير من التعريفات الاصطلاحية؛ إلا أنه بتتبع تلك التعريفات وفحصها فلم يكن هناك تباين كبير بينها؛ فجميعها-تقريباً- دارت حول الشراكة والتعاون بغرض تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى.

ومن تعريفات التحالفات الاستراتيجية أنها: الشراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات معينة أو للحصول على منافذ تسويقية أو لخفض المخاطر أو تحقيق ميزة تنافسية (نعواش، وأحمد، والسعيد، ٢٠٢١، ٣٥٦)، كما تعرف بأنها: علاقة تجمع بين شريكين أو أكثر؛ لتحقيق هدف استراتيجي مشترك، من خلال الجمع بين قدراتهم التنافسية، ومواردهم، وتنسيق الأنشطة فيما بينهم، والالتزام في تنفيذها. ( Ferreira & Franco, 2020, 65)

والتحالف الاستراتيجي هو الذي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وبدوره يسمح للمؤسسات باستثمار قدراتها المتوفرة لغرض تحقيق هدف مشترك، بدلاً من الاعتماد على أسلوب المنافسة المؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق؛ فالتحالف عامل قوي للسيطرة على المخاطر والتهديدات، ومع السماح للتحالفات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، والتحالفات الاستراتيجية قد تكون بين طرفين وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية، أو قد يكون بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تحالفات متعددة الأطراف. (مداح وعبدالكريم، ٢٠١٨، ١٤٩ - ١٥٠)

وعلى ذلك فالتحالفات الاستراتيجية تمثل تعبيراً عن علاقة تعاونية رسمية بين طرفين أو عدة أطراف إلا أن إضافة مصطلح الاستراتيجية إلى مصطلح التحالفات لا يجعل من تلك العلاقة التعاونية علاقة شراكة بسيطة وإنما يضيفي هذا المصطلح إلى الشراكة عدة زوايا هي: أن تلك العلاقة التعاونية تتخذ الشكل الرسمي فهي ليست عفوية، كما أنها تقوم على الاتحاد والاتفاق على إقامة علاقة تعاون يتوافر فيها التكافؤ بين أطراف التحالف، كما أنها تكون مرتبطة بقضايا مستقبلية تحقق فوائد لجميع أطراف التحالف، تقوم على التشارك والتبادل فيما بينهم بغرض تحقيق أهداف مشتركة وأعمال يحتاج جميع أطراف التحالف لإتمامها؛ فهي

تمثل شكل من أشكال التعاون الذي يهدف إلى تعبئة الجهود وتضافرها لتحقيق مكاسب وفوائد مأمولة لجميع أطراف التحالف لا يستطيع طرف واحد تحقيقها بمفرده على النحو المستهدف للعديد من الأسباب التي قد ترجع إلى ضعف الإمكانيات أو مشاركة المخاطر أو الحاجة إلى الدعم وتبادل الموارد او المهارات.

ومفهوم التحالفات الاستراتيجية يعد من المفاهيم التي تكتنفها العديد من الإشكاليات التي تتعلق بترادفه مع بعض المفاهيم، أو بتداخله مع بعض المفاهيم أو تشابهه مع البعض الآخر ولمصطلح التحالفات عدة معانٍ منها: (التعاون - التكتاف - التنسيق - العمل الجماعي - المرافقة)، كما انه يتداخل مع مصطلحات أخرى كمصطلح الشراكة، وهناك تشابك بينه وبين مصطلحي: الاندماج، والاستحواذ، هذا فضلاً عن أنه إذا حدث إبدال المصطلح من التحالف الاستراتيجي إلى استراتيجية التحالف ينتج عن هذا فرقاً كبيراً.. وهو ما يتطلب توضيحاً يتم تناوله فيما يلي:

٢- المنظور المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية والمفاهيم المختلطة أو المتداخلة والمتشابهة معها:

إن مصطلح التحالفات الاستراتيجية يتداخل بصورة كبيرة مع مصطلحات الشراكة، والاندماج، والاستحواذ، والجدول التالي يتناول عرضاً لأوجه التفريق بين المصطلحات الأربعة، ومن ثم التوصل لتحديد دقيق لمصطلح التحالفات الاستراتيجية الذي يقوم عليه البحث.

## جدول (١)

التفريق بين مفهوم التحالفات الاستراتيجية والشراكة والاستحواذ والاندماج

وجه المقارنة	التحالفات الاستراتيجية	الشراكة	الاستحواذ	الاندماج
المفهوم	هو اتفاق تبادل منافع طويل الأجل يتم بمقتضاه المشاركة في الموارد والمعرفة والقدرة والتكنولوجيا، فهو تعاون يتم بين مؤسسات متنافسة ضمن مشروع تعاون أفقي يتم بهدف دخول أسواق جديدة أو رأسمالي بهدف الحصول على التكنولوجيا وتطوير القدرات	الشراكة عقد أو اتفاق يربط بين مؤسسات ذات نشاط مختلف ضمن مشروع مشترك فهي تجمع بين أطراف ذات أنشطة متباينة، وغير متنافسة	قيام مؤسسة بالسيطرة على مؤسسة أخرى ولا يترتب عليه اختفاء الصفة القانونية للمؤسسات ولكن يكون هناك مؤسسة مسيطرة وأخرى تابعة ومسيطر عليها، أو بمعنى آخر تكون هناك مؤسسة مستثمرة وأخرى مستثمر فيها	الجمع بين مؤسستين معاً بشكل يؤدي إلى الإبقاء على حياة أحدهما دون الأخرى، يتولد عن الاندماج تكوين كيان قانوني جديد اتفاق بين اثنين أو أكثر لتكوين كيان جديد
السمات المؤسسات وطبيعتها	تجمع بين أطراف متكافئة، العلاقة بينهم تقوم على التنافس، والتحالفات تشكل في الغالب مزيجاً من التعاون والتنافس في نفس الوقت	فتتم بين مؤسسات وجهات غير متنافسة، تقوم العلاقة بينها على التكامل بين الشركاء	تجمع بين أطراف لها نفس النشاط	تجمع بين أطراف لها نفس النشاط
الغرض/ نوع المصالح	تقوم بتلبية أهداف استراتيجية طويلة الأجل؛ وتحقق مكاسب لجميع أطراف التحالف	تكون منصبة على قضايا ومصالح وأهداف آنية وتكون مؤقتة ومحددة بمدى زمني قصير، ومن ثم تقوم بتلبية حاجات محددة وحل مشكلات بعينها	تقوم على تلبية أهداف استراتيجية أو للطرف الأقوى أو المؤسسة التي يقوم بالاستحواذ	تحقق أهداف استراتيجية موحدة لكافة أطراف التحالف ولكن في صورة موحدة يمثلها الكيان الجديد
توازن القوى/ نوع العلاقة	التحالفات تحدث بين أطراف وجهات متكافئة، وتأتي بعد مفاوضات واتفاقيات ترتبط بممارسات تشاورية إرادية طويلة المدى	الشراكات تقوم على أطراف غير متكافئة ولكنها متوازنة، وتأتي بعد مفاوضات واتفاقيات مطولة بينها	الاستحواذ يكون بين أطراف أحدها ضعيف والآخر قوي؛ فيقوم الطرف الأكبر بالأرباح أو الأصول أو معدل الدوران بشراء الضعيف والاستحواذ عليه	الشراكات تقوم على أطراف غير متكافئة ولكنها متوازنة، وتأتي بعد مفاوضات واتفاقيات مطولة بينها

وجه المقارنة	التحالفات الاستراتيجية	الشراكة	الاستحواذ	الاندماج
الاستقلالية	لا تفقد فيها المؤسسات استقلاليتها فيستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة مع الحفاظ على كيان المؤسسة	لا تفقد فيها المؤسسات استقلاليتها، ولكنها لا تكون متساوية في الحقوق والمسئوليات	تفقد فيه المؤسسات الأصغر استقلاليتها لصالح المؤسسات الأكبر؛ فالاستحواذ يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على الصغيرة	تفقد المؤسسة استقلاليتها، وتندمج جميع أطراف التحالف لتتبع جميعها كيان جديد ناشئ عن الاندماج
الوضع القانوني	لا يتولد عنه كيان قانوني جديد	لا يتولد عنه كيان قانوني جديد	لا يتولد عنه ظهور كيان قانوني جديد	يتولد عنه تكوين كيان قانوني جديد
العوائد	تحقيق مكاسب لجميع أطراف التحالف	تحقيق مكاسب مشتركة	تحقيق مكاسب متفاوتة	تحقيق مكاسب واحدة للكيان الناشئ عن الاندماج

المصدر: (علي وآخرون، ٢٠٢٣، ٢٤٠)، (بن عزة، وزوهري، ٢٠٢١، ١٢)، (أحمد، ٢٠٢٠، ٨٨٧)، (زقاي ورماس، ٢٠١٨، ٥٥)، (جمال الدين، وكاعوه، وعبد الشافي، ٢٠١٨، ١٢٠).

ويوضح الجدول السابق أن هناك اختلافات بين مصطلحات التحالفات الاستراتيجية، والشراكة، والاستحواذ، والاندماج.. أما الفرق بين استراتيجية التحالف والتحالقات الاستراتيجية: فإن التحالفات الاستراتيجية تختلف عن استراتيجية التحالف؛ فهي تعني التعاون بين طرفين أو أكثر لتحقيق مصالح وأهداف مشتركة واكتساب ميزة تنافسية، وتسعى لترقية التبادل بين أعضائها، وتتيح مزايا لأعضائها الذين يفضلون التكامل وتوفير مناخ تنافسي مريح فيما بينهم كمؤسسات متنافسة أو ذات قدرات تنافسية متماثلة يستبدلون فيها صعوبات المنافسة القوية والمواجهة المباشرة إلى تعاون يحقق مكاسب لجميع أطراف التحالف، أما استراتيجية التحالف هي إحدى البدائل المرتبطة بالاستراتيجيات العلاقاتية التي يتم العمل بها واتباعها لمواجهة المخاطر والتحديات الموجودة. (بن عزة، وزوهري، ٢٠٢١، ١٢ - ١٣)

وفي ضوء ما تبين من توضيح لمفهوم التحالفات الاستراتيجية والتفريق بين مصطلح التحالفات الاستراتيجية وبين بقية المصطلحات المتداخلة أو المتشابهة تظهر مبررات تبني

هذا المصطلح واستخدامه في تحقيق التعاون بين كافة الجهات الشريكة في محو الأمية؛ والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- دلالة المعنى وتطابق المفهوم مع الهدف التي تسعى الدراسة لتحقيقه.
  - أن مفهوم التحالفات الاستراتيجية لا تقتصر على حد التشارك في عنصر معين؛ فهو مصطلح جامع لشتى أنواع التعاون؛ وهو ما يخدم قضية الأمية في مصر ويساعد في حلها ويتماشى مع ما ورد بقانون (٨) لعام ١٩٩١ الخاص بمحو الأمية في مصر.
  - إن تعبير التحالفات الاستراتيجية تدل على عمق ومدى العلاقة بين المؤسسات المتحالفة لمواجهة الأمية في مصر، كما أنه يعبر عن الأهداف الاستراتيجية لأعضاء التحالف؛ فهو يستخدم للتعبير عن مشروع طويل الأجل يشمل على موضوعات كثيرة ذات علاقات متعددة تتضافر جميعها لتحقيق الهدف من التحالف وهو القضاء على الأمية في مصر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.
  - تشكل المصطلحات الأخرى في مجموعها مصطلح التحالفات الاستراتيجية؛ فمن الصعب تشكيل التحالفات بدون المرور تتابعياً على الأنواع الأخرى كالرفقة، Companionship، والتعاون Collaboration، والاتحاد Association، والمشاركة Cooperation، والتآخي Fraternalization.
- هذا فضلاً عن أن التحالفات الاستراتيجية بصورة عامة تتمتع بالعديد من الخصائص والسمات والأهداف التي يمكن تبيانها كما يأتي.

### ٣- خصائص التحالفات الاستراتيجية:

للتحالفات الاستراتيجية عدة خصائص منها: (مداح وعبدالكريم، ٢٠١٨، ١٤٩)، (علي، وآخرون، ٢٠٢٣، ٢٣٧)

- أ- تغطية مجال نشاط أوسع، وتجميع قدرات الحلفاء؛ فتمكن كل حليف من تحقيق أهداف جديدة لم يكن ليحققها منفرداً.
- ب- يتمتع كل طرف من أطراف التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي لديه مسئولية لأدائه.

ج- تقدم التحالفات حلول ابتكارية لمشاكل العمل؛ حيث يجتهد الحلفاء للتأكد من تحقيق أهداف التحالف وبتكيزهم على ذلك فإنهم يتمكنون من حل المشاكل التي تطرأ أثناء العمل.

د- المرونة التي تقوم عليها التحالفات؛ لأن روح التعاون التي سمحت بتجميع القدرات المتنوعة سوف تحسن العائد من التحالف.

هـ- أنها ترتيبات تعاونية دائمة نسبياً، تتضمن تدفقات وروابط تستخدم الموارد وهياكل الإدارة من المنظمات المستقلة؛ لتحقيق الإنجاز المشترك للأهداف الفردية المرتبطة بمهمة التحالف.

و- أنها علاقات طوعية ودائمة تتضمن تقاسم الموارد واتخاذ قرارات مشتركة.

ز- تحقيق منافع واعتماد متبادل؛ فهي تتضمن تبادل المنتجات أو التقنيات والخدمات أو تقاسمها أو تطويرها بشكل مشترك.

٤- أهداف تكوين التحالفات الاستراتيجية:

عادة ما تسعى المؤسسات للتعاون فيما بينها لمواجهة المخاطر والتحديات التي تفرزها التغيرات المتسارعة، والتكيف مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها تلك التغيرات، ومن ثم تقرر عدم التنافس بمفردها وإنما بالتعاون مع حلفائها لأنها ترى في هذه التحالفات وسيلة فعالة للسيطرة على القوى التنافسية، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف التي لا تستطيع المؤسسة الوصول إليها بمفردها ومعالجة مواطن الضعف وتعزيز جوانب القوة وزيادة الأرباح ودعم القدرة التنافسية، ومن ثم تتمثل أهداف التحالفات الاستراتيجية في: (شمام، وبوسمينة، ٢٠١٤، ٤٠ - ٤١)، (الزيادي، ٢٠١٤، ٣٤٨)، (Razak & Vattikoti, 2018, 1-2)، (Ferreira & Franco, 2020, 67)، (Castellanos et al, 2018, 32)

➤ إدخال تكنولوجيا جديدة وتحقيق التكامل التكنولوجي بين أعضاء التحالف.

➤ تقديم أفكار جديدة أو برامج أو منتجات وخدمات جديدة، ومضاعفة مكاسب

شركاء التحالف.

➤ المشاركة في تحمل المخاطر، وتحمل العبء المالي المترتب على القيام بأعمال

جديدة.

- تحقيق أو ضمان الميزة التنافسية، وتعاون المنافسين المحتملين.
- فتح آفاق جديدة كدخول مجالات وبرامج جديدة وكسب قنوات إضافية.
  - القيام ببحوث مشتركة ذات أهداف واحدة.
  - توفير فرص التنمية المهنية للأفراد، ومضاعفة القدرة على تحقيق الجودة.
  - رضا العملاء الناتج عن تحسين المنتج أو الخدمة التي يحصلون عليها.
- وفي ضوء تلك الأهداف الدافعة لتكوين تحالفات استراتيجية تتضح أهمية تلك التحالفات والتي يمكن تبيينها فيما يأتي.

#### ٥- دوافع التحالفات الاستراتيجية وأهميتها:

للتحالفات الاستراتيجية العديد من المبررات والدوافع للاستعانة بالتحالفات الاستراتيجية من أهمها: التغيير المستمر، والمنافسة الشديدة، والتحول لاقتصاد المعرفة، وتعزيز الميزة التنافسية والسمعة المؤسسية، وتعقد التكنولوجيا والحاجة إلى توفير موارد بشرية تسهم في التحسين والتطوير بما يؤدي لانخفاض الأعباء من كل طرف تبعاً للتوظيف الأمثل للموارد والتكنولوجيا (سليمان، ٢٠٢٣، ١٧-١٨)، (حسين، ٢٠٢٠، ١-١١)، وهذه الدوافع والمبررات توضح الأهمية الكبيرة لتكوين التحالفات الاستراتيجية في كافة المجالات ومنها محور الأهمية والتي يمكن إجمالها في: (Zamir, Arooj & Zafar, 2014)، (Samli et al, 2015, 437)، (مداح وعبدالكريم، ٢٠١٨، ١٤٩)، (POMED, 2017, 1-41)، (نعواش، وأحمد، والسعيد، ٢٠٢١، ٣٥٧-٣٥٨)، (سليمان، ٢٠٢٣، ١٧)

- أ- التركيز على الميزة التنافسية.
- ب- تحقيق تشاركية المعرفة.
- ج- تنمية العلاقات، والسماح بفتح آفاق جديدة وأنشطة أوسع.
- د- تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر.
- هـ- التقليل من حدة المنافسة، وحماية المركز التنافسي للمؤسسات المتحالفة.
- و- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- ز- السماح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.

ح- إيجاد ظروف جديدة كإنتاج أفكار ومنتجات وبرامج جديدة وتحسين جودة الخدمات.

وفي ضوء ذلك يمكن إبراز أهمية بناء التحالفات الاستراتيجية بمحو الأمية فيما يلي:

✓ أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية، وواجب واضح ومحدد في المشروع القومي لمحو الأمية.

✓ أن يتفق كل طرف على التعاون مع الآخرين، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى أطراف التحالف؛ بما يجعل جميع أطراف التحالف أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف.

✓ أن يكون هناك توافق بين أطراف التحالف على مستوى الإدارة العليا لكل منهم؛ بما يخدم تحقيق الهدف المشترك في القضاء على مشكلة الأمية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

✓ تجنب العوائق بالسماح لكل أطراف التحالف بالنمو التعاوني من خلال الوصول للمعرفة وتبادلها.

✓ المساعدة في الاستفادة من نقاط القوة لدى الأطراف المتحالفة وتبادل الخبرات والاستفادة من المهارات المتنوعة المتوفرة بينهم لتحقيق هدف مشترك كالتنمية الاجتماعية للتقليل من المخاطر.

٦- أنواع التحالفات الاستراتيجية:

هناك عدة أنماط من التحالفات الاستراتيجية حسب النشاط أو الزمن أو الأهمية

تتضح فيما يلي: (مداح وعبدالكريم، ٢٠١٨، ١٥٠)، (بن عزة، وزوهرى، ٢٠٢١، ١٦)

👉 حسب النشاط: صناعي، زراعي، تجاري، خدماتي، مالي.

👉 حسب النطاق: محلي، وطني، دولي، إقليمي، عالمي.

👉 حسب البعد الزمني: قصير الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل.

👉 حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، تشغيلي، استراتيجي.

👉 حسب الاتجاه أو المستوى: تصنف التحالفات الاستراتيجية حسب الاتجاه أو المستوى

إلى تحالفات أفقية: وهي التحالفات التي تتم بين أطراف متنافسة في نشاط واحد بهدف

تحقيق أهداف ومصالح مشتركة، وتحالفات رأسية: وهي التي تتم بين حلفاء ذوي أنشطة

مختلفة، ويستهدف التكامل بينها لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة لكافة أطراف التحالف؛ ويتم بين منظمات متكاملة غير متنافسة.

وهذه التصنيفات على اختلاف مرتكزاتها يمكن ان تنطبق على التحالفات الاستراتيجية في محو الأهمية؛ حيث إنها تجمع أطراف ذات أنشطة مختلفة، وكذلك تتباين الأهمية النسبية لتلك التحالفات من طرف لآخر، كما أن اتجاه ومستوى التحالفات في محو الأهمية يختلف بين إذا ما كان تحالف أفقي أو رأسي، ودائمًا ما تكون هذه التحالفات ذات أبعاد زمنية مختلفة تتفاوت بين القصير المدى او المتوسط او الطويل.

#### ٧- مقومات التحالفات الاستراتيجية في محو الأهمية:

إن التحالفات الاستراتيجية تعبير عن علاقة طوعية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر، وتهدف إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية الفردية والمشاركة، ويعد مفهومًا متعدد الأبعاد يعتمد على: درجة التكامل بين أطراف التحالف، وأسس العلاقة بينهم، ومن ثمَّ فهناك عدة عوامل وشروط أساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية وبخاصة في محو الأهمية منها: (شمام، وبوسمينة، ٢٠١٤، ٤١ - ٤٤)، (Castellanos et al, 2018, 33)، (مداح وعبدالكريم، ٢٠١٨، ١٤٩)، (He et al, 2020, 590)

✓ الأهداف الواضحة المحددة.

✓ العمالة الواعية القادرة على فهم متطلبات العمل المختلفة والسعي لتطويره.

✓ الإدراك لأهمية التحالف، وتعرّف التحالفات الاستراتيجية المتوقعة والمحتملة.

✓ الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية، والاستعداد للمشاركة المادية في التحالف.

✓ إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الاستراتيجي.

✓ الثقة، والالتزام المتبادل، المحافظة على المرونة.

✓ ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف، والعمل كمتساوين.

✓ التكافؤ الثقافي بين اطراف التحالف الاستراتيجي، ومعرفة قيم واهداف الشريك، وفهم ثقافة واستراتيجية كل طرف من أطراف التحالف.

- ✓ تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها لباقي أطراف التحالف بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء رؤية مشتركة بينهم.
- ✓ تبادل المعلومات، وتكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من التحالف.

#### ٨- مجالات التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:

تتميز مجالات التحالفات الاستراتيجية بالتنوع ومن بين مجالات التحالفات الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها في محو الأمية مجالات التحالف الآتية: (قاسم، ٢٠٢١، ٣٦٧)، (سليمان، ٢٠٢٣، ١٧ - ١٨)

- التحالفات الوظيفية: وهي تحالفات ضيقة المجال؛ حيث إنها ترتبط بمنطقة وظيفية واحدة من العمل في الطرف المتحالفة، وتسمح بتكامل الاحتياجات والإمكانيات للمساهمة في مواجهة التهديدات.
- التحالفات الإنتاجية: وهي تحالفات ذات طبيعة عملياتية، يقوم كل طرف من أطراف التحالف بصناعة منتجات أو خدمات معينة، ويقوم كلٌّ منهم بتزويد باقي أطراف التحالف بهذه المنتجات أو الخدمات.
- التحالفات التسويقية: وهي تحالفات يتقاسم فيها أطراف التحالف خدمات أو خبرات التسويق، وفي أغلب الأحيان تربط التحالفات التسويقية بين أطراف يقوم أحدها بتقديم منتجاته وخدماته في سوق يكون للأطراف الأخرى حضور فيها؛ بحيث تساعده على الترويج والإعلان وتوزيع منتجاته أو خدماته.
- تحالفات البحث والتطوير: وتركز هذه التحالفات على الاتفاق بين أطراف التحالف على تحمل تكاليف البحث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة؛ حيث تؤدي هذه التحالفات إلى تبادل الخبرات وتخفيض المخاطر، والإسراع في النتائج، ويسمح هذا التحالفات بتبادل التقنيات والمعارف بشكل متساوٍ، كما يتسم بالوضوح والشفافية.
- تنمية التكنولوجيا: وتقوم على تطوير التكنولوجيات الجديدة، وتغطية المخاطر المرتبطة بتطور التكنولوجيا.

- التحالفات المالية: وهي تحالفات يتشارك فيها أعضاء التحالف بالمساهمة في الموارد المالية بصورة متساوية، أو أن أحد اطراف التحالف يساهم بالموارد المالية بينما يساهم الطرف الآخر بخبرات خاصة أو تقديم مساهمات مساهمات مادية أخرى.
- الموارد غير المادية: وتقوم بهدف الاستفادة من الموارد غير المادية بين أعضاء التحالف كالسمعة والتنافسية وتكون مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات.
- الموارد البشرية: تتمثل في نواحي الثقافة والتدريب وخبرة أعضاء الجهاز الإداري والأكاديمي.
- البرامج: وتتمثل في تحقيق الجودة بالبرامج المقدمة.

#### ٩- محاور التحالف الاستراتيجي في محو الأمية:

 المشروع: وهو عبارة عن رؤية عامة مشتركة، يعني استراتيجية بصدد التحقيق تحشد لها الموارد المختلفة بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

 العلاقة: وهي ما ينشأ بين أطراف التحالف من علاقات متميزة مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات من أجل تحقيق الأهداف التي تعود بالنفع على جميع أطراف التحالف، فهي تعبر عما يربط بين المتعاملين وهذه العلاقة ليست بالضرورة مادية وإنما هي أساساً إنسانية فهي مبنية على الاتصال والتفاعل.

 العقد: وهو يعبر عن الكيفية القانونية والتنظيمية التي يختارها أطراف التحالف لتنظيم العلاقات فيما بينهم، وهي التي تكسب للتحالف قوة قانونية تساعد على استمرارية التحالف لوقت طويل. (العيدي، ٢٠١٥، ٧٧)

#### ١٠- مراحل التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:

تتمثل مراحل التحالفات الاستراتيجية بمحو الأمية فيما يلي: (سليمان، ٢٠٢٣، ١٨ - ١٩)، (علي وآخرون، ٢٠٢٣، ٢٤٣ - ٢٤٤)

 مرحلة ما قبل التحالف: وهي تمثل مرحلة دراسة جدوى التحالف وأهدافه ومبرراته وتحدياته، ويقصد بها تحديد مجال التحالف لتعزيز القيمة المضافة، وفيها تتعدد

الدوافع لقيام التحالف الاستراتيجي في ضوء الموارد المتاحة التي تسمح له بتغطية العجز المؤسسي.

➤ مرحلة وضع التحالف موضع التنفيذ والتشغيل: وتُبنى هذه المرحلة على الثقة التنظيمية المتبادلة بما يضمن القدرة على تحقيق استمرارية التحالف في ضوء هيكل تنظيمي يسيّر هذا التحالف.

➤ مرحلة اتخاذ قرار التحالف الاستراتيجي: وفيها يتم الاتفاق على شكل أو نمط التحالف ومجاله.

➤ مرحلة التفاوض بشأن التحالف: وتتضمن تحديد ما إذا كانت جميع الأطراف لديها اهداف واقعية وتشكيل فريق التفاوض من ذوي الكفاءات العالية وتحديد المساهمات والمكافآت لكل شريك، فيتم التفاوض بشأن التحالف تحقيقاً للتمايز المؤسسي ومواجهة تأثير الظروف البيئية المختلف ونوعية الموارد التي تملكها المؤسسة وتأثير المخاطر وارتفاع كفاءة القائمين على الإدارة.

➤ إنهاء التحالف: إن التحالفات ثمة تعاقدات غير أبدية وإنما تكون محددة بمدة بمجرد انقضائها ينتهي التحالف، وينطوي إنهاء التحالف على تقليص التحالف على سبيل المثال عند استيفاء أهدافه أو لا يمكن تليبيتها أو العدول عن الأولويات أو توزيع الموارد في مكان آخر، وهناك بعض التحالفات التي تنقضي قبل المدة المحددة بسبب وجود صعوبات ومعوقات وحدوث مشكلات حالت دون استمرارها.

#### ١١- عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية في نحو الأمية:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة لنجاح التحالفات الاستراتيجية إلى في مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى تمثل مجموعة العوامل التي مكن تحديدها قبل بناء التحالف؛ وتكون ناتجة عن إيجابيات في سمات أو توجهات أو الظروف المحيطة بأطراف التحالف، وتتمثل هذه العوامل في: (الرؤية أو الفلسفة المشتركة- التوجه الاستراتيجي المشترك- القيادة- العاملون)، والمجموعة الثانية لا يمكن رصدها وتحديدها إلا بعد بناء التحالف وغالبًا ما تكون ناتجة عن التخطيط للتحالف وإدارته وتنفيذه، وتتمثل تلك العوامل في: (ماهية التحالف وشكله- الخطوات التنفيذية المعززة للتحالف- البناء التنظيمي الواضح). (هلال ،

٢٠٠٩، ١٦٨)، ويمكن إجمال تلك العوامل بصورة عامة فيما يلي: (الزيادي، ٢٠١٤، ٣٤٩-٣٥٠)، (Castellanos et al, 2018, 33)

- اختيار الأطراف المتحالفة: فيجب أن يتم اختيار أعضاء التحالف بعناية؛ فجوهر التحالف وقدرته على النجاح تقوم على اختيار الحليف المناسب الي يساعد على تحقيق النجاح، وتكون له نفس الاهداف المشتركة
- تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطابقها: إن أساس قيام التحالف يكون لوجود أهداف مشتركة بين أطراف التحالف يسعى الجميع لتحقيقها من خلال التحالف، ومن ثمَّ فلا بد من أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة لجميع أطراف التحالف.
- الاتفاقية المبرمة: وهي تمثل العقد أو وثيقة التحالف التي تعطي الصفة القانونية والرسمية للتحالف، والتي تحمي حقوق جميع الأطراف وتحدد واجباتهم وكذلك فإنها تشمل كافة الأمور التنظيمية التي توضح كيفية تنظيم العمل وتنسيقه وتوزيع المهام والوظائف بين أطراف التحالف،
- القيادة الفعالة ووضوح الأدوار التنظيمية للشركاء في التحالف: فلكي تتحقق الأهداف التي يقوم عليها التحالف ينبغي بمجرد إقامة التحالف تحديد فرق العمل والمسئولين عن قيادة التحالف وتحقيق أهدافه، ويجب أن يتم تكوين فرق عمل متجانسة يتم توزيع المهام والأدوار عليها بحيث تتم محاسبتها وفقاً للأدوار والمهام الموكلة إليها في التحالف.
- الصراحة وتوخي الحذر عند عقد التحالف الاستراتيجي.
- تعرّف الشركاء وإمكاناتهم؛ لأن أفضل التحالفات الاستراتيجية هي التي تضم أقوىاء وينضم إليها أقوىاء.
- التوافق في القيم والفلسفة والأهداف مع الحلفاء خاصة مع المتغيرات المتسارعة.
- الاحترام المتبادل بين أعضاء التحالف الاستراتيجي.
- العلاقات الطيبة بين قادة التحالف وعدم نقل المسؤولية لغير المختصين.
- الحرص على الاتصال والتواصل وجهاً لوجه مع الشركاء بالتحالف.

- بناء جسور تنظيمية لتنسيق الأعمال والمهام المشتركة لتلاشي الاختلافات التنظيمية والحصول على القيمة المتوقعة من عقد التحالف.
- احترام الاختلافات بين أعضاء التحالفات والعمل على التغلب عليها؛ حيث لكلٍ منهم أهدافه ودوافعه وسلوكياته التي تختلف عن الآخر.
- التعلم من الشركاء؛ فمن أهم دوافع التحالف اكتساب معارف ومهارات جديدة من خلال الاتصال والمشاركة والتعاون مع أعضاء التحالف.
- العمل على تحقيق مكاسب لجميع اطراف التحالف.

ومن خلال النقاط التي اشتمل عليها المحور الأول من الدراسة فإن ذلك يمهد إلى المحور الثاني من الدراسة ويقود إليه؛ حيث تناول المحور الأول قضية الأمية في مصر وأبعادها في مصر بوجه عام، إلا أن طبيعة الدراسة تتطلب التركيز على دور التحالفات الاستراتيجية في مواجهة مشكلة الأمية وأبعاد ذلك الدور؛ لتقديم نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن.. ويتم عرض تفصيل ذلك المحور فيما يأتي.

#### المحور الثاني: الإطار التحليلي لواقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية بمصر:

وهذا المحور يقوم على تحليل واقع التحالفات الاستراتيجية لمحو الأمية في مصر، ولكن كي يتحقق ذلك يتوجب أولاً تعرّف أبعاد مشكلة الأمية في مصر من خلال تناول ماهيتها وواقعها بما يساعد في فهم أوضح لواقع التحالفات الاستراتيجية في حلها؛ وعليه يتم تناول هذا المحور في بعدين الأول منها يتناول مشكلة الأمية في مصر، والثاني يختص بالتحليل الكمي والكيفي نظرياً وميدانياً للتحالفات الاستراتيجية لمحو الأمية في مصر.. وذلك كما يلي.

البعد الأول: ماهية مشكلة الأمية في مصر وواقعها:

ويتناول هذا المحور: مفهوم الأمية والمفاهيم المرتبطة بها، وواقع هذه المشكلة، ثم التحديات التي تواجه مسيرة الأمية في مصر، وذلك تفصيلاً كما يأتي.

## ١- مفهوم الأمية والمفاهيم المرتبطة بها:

يعد مفهوم الأمية من المفاهيم الواسعة التي يختلف النظر لها من بلد لآخر، وتتعدد أبعاده، وتمتد جوانبه السياسية والبيئية والثقافية والحضارية والمهنية والتقنية والاقتصادية، وبالرغم من هذا إلا أن الغالبية تنفق على المفهوم الأولي للأمية الذي يركز على الأمية الأبجدية؛ فنجد أن الأمية في اللغة تعني: "أم الشيء، وأصله؛ ويعني أنه على فطرته لم يغيره شيء (أبو بكر الرازي، ٢٠٠٤، ٢٥)، والأمي: نسبة إلى الأم، وهو من لا يقرأ ولا يكتب، والأمية مصدر صناعي يعني: "الجهل بالقراءة والكتابة" (إبراهيم وآخرون، ٢٠٠٤، ٢٧)؛ كما ورد في معجم "لسان العرب" أن الأمي هو من على خلقه أمه، ولم يتعلم الكتابة، فهو على جبلته (ابن منظور، د- ت، ١٤٥)، وهو نفس تعريف الأمية الذي اتفقت عليه قواميس اللغة الإنجليزية ومنها قاموس كامبريدج ولونجمان فُعِّرت الأمية فيهما بأنها: "عدم القدرة على القراءة والكتابة" (Hornby, 1974, 430) (Summers et al, 2012, 336).

ومن حيث تعريف الأمية في الاصطلاح: فعلى الرغم من حقيقة أن هناك اتفاق عام على أن محو الأمية حق من حقوق الإنسان إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريف محو الأمية؛ فقد اهتمت الأمم المتحدة والعديد من المنظمات الدولية الأخرى بتعريف محو الأمية لكونها قضية عالمية وليست قضية محلية أو وطنية فحسب (Keefe & Copeland, 2011, 92)، وقد تعددت تعريفاتها ولكنها لم تبتعد كثيرًا عن التعريف اللغوي لها؛ ومن أبرز هذه التعريفات تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) للأمية بأنها: "عجز الفرد عن توظيف مهارات القراءة والكتابة، أو إنه كل سلوك يتعارض طبيعياً ووجوداً مع نظام الحضارة المعاصر، ومع أسلوب إنتاجها، ومع نمط الارتقاء بها، ومع فلسفتها السياسية والاجتماعية" (اليونسكو، ٢٠٠٦، ١٥٧)، وقد عرّف قانون (٨) لعام ١٩٩١م الأمي بأنه: "كل مواطن يتراوح عمره ما بين الرابعة عشر والخامسة والثلاثين من غير المقيدين بأية مدرسة ولم يصل تعليمه إلى نهاية الحلقة الابتدائية للتعليم الأساسي" (مجلس الشعب، ١٩٩١).

أما محو الأمية literacy:

فجذور مصطلح محو الأمية literacy تمتد+ إلى المصطلح الإغريقي Litteratus الذي استخدمه الرومانيون القدماء للدلالة على القدرة على استخدام لغة الفن الرسمي والأدب المدني والإدارة، وتعريفات محو الأمية معقدة ليس فقط لأنها تهدف إلى وصف مجموعة معقدة من الممارسات ولكن أيضًا لأنها إلى حد ما مدفوعة بالسياق الاجتماعي والثقافي المحيط بالأفراد (Freebody, 2007, 6)، هذا إلى جانب أن تعريف محو الأمية قد تغير بمرور الوقت بالتوازي مع التغيير في المجتمع والاقتصاد والثقافة، والقبول المتزايد لأهمية التعلم واتساع وجهات النظر ومطالب القراءة والكتابة ومحو الأمية (Kirsch, 2001, 4)، كما تعددت تعريفات محو الأمية منها أنه: تعليم البالغين والأطفال الذين تركوا المدرسة القراءة والكتابة لكسب المهارات الضرورية لدخول سوق العمل (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٠، ٢٢)،

وتعتمد الدراسة الحالية على تعريف محو الأمية كما ورد بنص القانون رقم (٨) لسنة ١٩٩١م في شأن محو الأمية بمادته الثانية أن محو الأمية يقصد به: "تعليم المواطنين الأميين للوصول بهم إلى مستوى نهاية الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي ويقصد بتعليم الكبار إعطاؤهم قدرًا مناسبًا من التعليم لرفع مستواهم الثقافي والاجتماعي والمهني لمواجهة المتغيرات والاحتياجات المتطورة للمجتمع وإتاحة الفرصة أمامهم لمواصلة التعليم في مراحل المختلفة" (مجلس الشعب، ١٩٩١).

ومحو الأمية يعتبر من القضايا المهمة التي ينبغي أن تتضافر فيها الجهود وتتكامل للتحري من الأمية وتداعياتها السلبية على كافة جوانب الحياة؛ فمحو الأمية له فوائد عديدة للأفراد والأسر والمجتمعات والأمم، فمعرفة القراءة والكتابة تلعب دورًا مهمًا يظهر في كل جوانب الحياة اليومية للأفراد كالتعاملات المصرفية، وقراءة مكونات المنتجات الغذائية والأدوية وفهم تعليماتها وتوقيع العقود، كما أنه يزيد فرص التعلم والتوظيف للأفراد ومساعدتهم على عيش حياة ناجحة (UNESCO, 2006, 135-137)، هذا بالإضافة إلى أن محو الأمية ليس كما يبدو مجرد معرفة الرموز الكتابية والعمليات الحسابية وإنما يتعدى ذلك للعديد من الفوائد فهو ينمي الثقة العامة لدى الأفراد بشكل أكبر من القدرة على القراءة والكتابة، كما تجعل الأفراد أكثر رغبة في الانضمام للمحادثات والتعبير عن آرائهم، ويحسن لغتهم وقدرتهم

على التحدث بشكل أفضل أمام الآخرين وزيادة رغبتهم في التعلم؛ فمحو الأمية يعد أداة لتبادل للأفكار والمفاهيم والمشاعر (Hyjek, 2021, 10)، كما أن محو الأمية يعمل على تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم لتطوير المعرفة والإمكانات والمشاركة الكاملة في المجتمع والمجتمع الأوسع (Chaurasia, Priya & Agrawal, 2019, 4).

٢- واقع مشكلة الأمية في مصر:

إن مشكلة الأمية من المشكلات المجتمعية التي تتباين الجهود المبذولة لحلها بتباين الفترات الزمنية، والاهتمام الذي توليه الدولة لحلها على المستوى الرسمي خلال الحكومات المتعاقبة، ولقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا ملحوظًا بهذه القضية على المستوى الرسمي وغير الرسمي تمثل في جهود العديد من الهيئات والمؤسسات والوزارات المختلفة؛ وهو ما انعكس على واقع نسبة الأمية بمحافظات الجمهورية؛ فبتتبع تطور نسبة الأمية في مصر من عام ٢٠١٧ حتى عام ٢٠٢٣ يتبين أن:

نسبة الأمية في عام ٢٠١٧ بلغت (١٢٣٤١٥٤) أميًا بنسبة بلغت ١٩,٢٪ من إجمالي عدد السكان (الهيئة العامة لتعليم الكبار، ٢٠١٧)، بينما بلغت في عام ٢٠١٨ (١٧٩٧٧٢٠٩) أميًا وذلك بنسبة ٢٨,٨٪ من إجمالي عدد السكان (الهيئة العامة لتعليم الكبار، ٢٠١٨)؛ أي أنها زادت بنسبة ٩,٦٪ وهو مؤشر خطير جدًا يزيد من تدهور أوضاع هذه المشكلة التي تهدد المجتمع، وفي عام ٢٠١٩ بلغت (١٧٨٣٦٧٣٠) أميًا ومثلت نسبة ٢٧,٦٪ من إجمالي عدد السكان (الهيئة العامة لتعليم الكبار، ٢٠١٩)؛ بمعنى أنها انخفضت بنسبة ١,٢٪، بينما بلغت في عام ٢٠٢٠ (١٧٧٣١٢١٧) أميًا بنسبة ٢٧٪ من إجمالي عدد السكان أي أنها انخفضت بنسبة ٠,٦٪ فقط، وهذا يوضح أن نتائج الجهود المبذولة في نطاق هذه القضية هي نتائج متذبذبة وغير ثابتة ومتباينة من محافظة إلى أخرى كما يتضح بالجدول السابقة التي تبين أيضًا أن أعلى نسبة للأمية عام ٢٠١٧ تركزت بمحافظة أسيوط يليها محافظة البحيرة ثم محافظة كفر الشيخ، بينما تشكلت أقل نسبة للأمية بمحافظة جنوب سيناء يليها محافظة البحر الأحمر ثم محافظة الوادي الجديد.

أما في عام ٢٠١٨ فكما تغيرت نسبة الأمية تغيرت أيضًا خريطتها؛ حيث جاءت محافظة المنيا كأعلى محافظة بها نسبة أمية يليها محافظة أسيوط ثم محافظة بني سويف،

بينما جاءت أقلها بمحافظة البحر الأحمر ثم محافظة بورسعيد ثم الوادي الجديد، وفي عام ٢٠١٩ تظل أعلى نسبة للأمية متركزة بمحافظة المنيا، يليها محافظة أسيوط ثم محافظة الفيوم، وظلت محافظة البحر الأحمر أقل محافظة في نسبة الأمية يليها محافظة الوادي الجديد ثم محافظة بورسعيد، أما في عام ٢٠٢٠ فبقيت خريطة الأمية على وضعها ولم تتغير سواء في أكبر المحافظات من حيث نسبة الأمية أو من حيث أقلها تركّزاً؛ فبقيت محافظة المنيا يليها محافظة أسيوط يليها محافظة الفيوم أكبر المحافظات من حيث نسبة الأمية العالية بها، كما ظلت محافظة البحر الأحمر يليها الوادي الجديد ثم بورسعيد أقل المحافظات من حيث قلة نسبة الأمية بها،

وقد ظل المؤشر الوحيد الثابت في الأعوام المختلفة أن نسبة الأمية بين الإناث تفوق نسبة الأمية في الذكور بجميع محافظات الجمهورية وعلى مر السنوات المختلفة، بالرغم من أن هذا المؤشر غير صحي على الإطلاق للدور المهم والجوهري المنوط بالمرأة في تربية النشء، وهو ما عبر عنه أمير الشعراء أحمد شوقي:

وإذا النساء نشأن في أمية  
رضع الرجال جهالة وخمولاً

وقد يعزى ارتفاع نسبة الأمية بين الإناث إلى أن بعض الأسر ببعض المناطق ترفض إلحاق فتياتها الصغار بالتعليم الأساسي نظراً لسيطرة بعض الموروثات الثقافية التي ترى أن تعليم الذكور أهم كثيراً من تعليم الإناث، وأن تعليم الإناث لاجدوى منه بل وأنه في بعض الأحيان يُنظر له باعتباره مفسدة للفتاة، وأنها إن تعلمت وأدركت حقوقها فهذا يجعلها تتمرد، كما أن محو أمية الفتاه البالغة أو السيدة قد يلقي صعوبة أكثر مقارنة بمحو أمية الذكور لاحتياج الذكور في كثير من الأحيان للحصول على شهادة محو الأمية لالتحاقهم بعمل أو حصولهم على خدمة، بالإضافة إلى انشغال الكثيرات بشئون أسرهن ومهاتهن في تربية أبنائهن، وضيق الوقت لدى بعضهن لالتحاقهن بالعمل لمساعدة أسرهن مادياً، ولكن على الصعيد المقابل فبالرغم من ضعف التحاق بعض الإناث بفصول محو الأمية بسبب الاهتمام بشئون الأسرة وتربية الأبناء فإن هذا السبب نفسه تعتبره أخريات باعثاً لهن للإصرار على محو الأمية بل ومواصلة التعليم؛ فعلى حسب ما ذكره بعضهن أنهن يردن التعلم ليستطعن تعليم أولادهن بصورة أفضل، والمشاركة في تعليم أولادهن ومتابعة دراستهم وتقديمهم فيها،

وهو ما يعد أحد مصادر الإقناع التي يستخدمها الطلاب في إقناعهم للالتحاق بفصول محو الأمية (عبدالمنعم، ٢٠٢١، ٥٨٥)

أما الوضع المستقبلي للأمية في ضوء الجهود المبذولة بهذا الصدد فتتوقع منظمة اليونسكو أن عدد الكبار الذين لم يكملوا دراستهم الابتدائية سيستمر في الانخفاض نسبياً ببطء مع الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن نسبتهم قد تظل أعلى من ١٠٪ حتى العقد السادس من القرن الحادي والعشرين (اليونسكو، ٢٠٢٠، ٣٢)

ومن خلال ما تبين من واقع مشكلة الأمية في مصر يتضح أن هذه المشكلة متجذرة منذ عقود عديدة وتم الاعتماد على عدة طرق ومداخل للقضاء عليها ولا سيما تكوين شراكات وتحالفات للقضاء على تلك المشكلة خاصة في ضوء ما أكد عليه قانون محو الأمية رقم (٨) لعام ١٩٩١ الذي أكد على ضرورة تضافر كافة الجهود للقضاء على مشكلة الأمية في مصر؛ ولما كان هندسة هذه التحالفات تمثل هدف الدراسة ومحورها فيجب رصد واقع هذه التحالفات الاستراتيجية وتحليلها للتمكن من تقديم نموذج لهندستها، ومن ثمّ يتم عرض هذا الواقع كمياً وكيفياً على الصعيدين النظري والميداني وهذا تفصيلاً يتناوله البعد الآتي.

البعد الثاني: التحليل الكمي والكيفي لواقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:

نظراً لما تحمله الأمية من أخطار وتهديدات على المجتمعات وتداعياتها السلبية على كافة مرافق ومقدرات المجتمعات؛ فقد أصبح محو الأمية ميداناً من الميادين التي أنشئت لها مؤسسات ومنظمات محلية وإقليمية ودولية، وأصبح مجالاً يقوم على المعارف المنظمة، وموضوعاً ثرياً للبحث العلمي الذي تتلاقى فيه خيوط الفكر النظري والممارسات العملية الممنهجة، وهو ما جعل الدعوات تتصاعد بوجود التحالف بين الجهات والمؤسسات المعنية به والمنوطة بتحقيق أهدافه، وذلك تنفيذاً لقانون محو الأمية رقم (٨) لعام ١٩٩١ والذي يؤكد على أهمية الشراكة في محو الأمية ومن ثمّ فإقرار التحالفات الاستراتيجية والتأكيد على أهميتها ليست بالجديدة وإنما تتفاوت أهميتها وتفعيلها من آن لآخر.. ويمكن تحليل واقع التحالفات الاستراتيجية كمياً وكيفياً في محو الأمية فيما يلي.

أولاً: التحليل الكمي لواقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:

يعتمد التحليل الكمي لواقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على البيانات الإحصائية للمتحقق والمستهدف من أطراف التحالفات الاستراتيجية في المشروع القومي لمحو الأمية، والذي يقوم على وصف عام لموقف كل جهة على مستوى سنوات الخطة ٢٠١٤-٢٠٢٠ وكذلك وصف تفصيلي لأداء هذه الجهات على مستوى كل عام مقارنة بين الجهات وبعضها التعرف على أوجه القصور والأسباب التي أدت إلى ضعف أداء بعض الجهات والتي بلغ عددها ( ٧٤ ) جهة وقد تم تقسيم هذه الجهات الى ستة قطاعات رئيسية وهي:

- ١ . قطاع الهيئة العامة لتعليم الكبار .
- ٢ . قطاع الوزارات الحكومية .
- ٣ . قطاع المؤسسات الدينية .
- ٤ . قطاع الجمعيات .
- ٥ . قطاع الأحزاب والهيئات .
- ٦ . المؤسسات الدولية .

واعتمد التحليل على معرفة المستهدف والمحقق لكل جهة على مستوى سنوات الخطة ومدى التقدم الملموس، وكذلك مدى التراجع لبعض الجهات، وهو ما يتبين تفصيلاً بالجدول الآتي:

## جدول (٢)

بيان إجمالي بمحقق ومستهدف الجهات الشريكة للهيئة العامة لتعليم الكبار خلال فترة الخطة الخمسية للأعوام

٢٠٢٠/٢٠١٤

م	الهيئة العامة لتعليم الكبار والجهات الشريكة	جملة المستهدف	جملة المحقق	جملة المحقق / جملة المستهدف
1	قطاع الهيئة العامة لتعليم الكبار	2,838,719	1,637,813	٥٧,٧٠٪
2	وزارة التعليم العالي	1,727,872	325,156	١٨,٨٢٪
3	فصول نظامية	265,348	278,625	١٠٥,٠٠٪
4	وزارة التربية والتعليم	603,157	177,119	٢٩,٣٧٪
5	مشروع تعيين ٣٠ الف معلم	82,767	160,308	١٩٣,٦٩٪
6	وزارة الدفاع ( مجندين )	330,750	85,560	٢٥,٨٧٪
7	وزارة الشباب والرياضة	732,865	77,237	١٠,٥٤٪
8	قرية بلا أمية	123,376	69,875	٥٦,٦٤٪
9	وزارة التضامن	375,739	61,540	١٦,٣٨٪
10	وزارة الدفاع (مساهمة )	141,860	61,416	٤٣,٢٩٪
11	الصندوق الاجتماعي	151,733	57,841	٣٨,١٢٪
12	وزارة الداخلية	202,449	54,803	٢٧,٠٧٪
13	الهيئة القبطية الإنجيلية	44,115	51,761	١١٧,٣٣٪
14	وزارة التنمية المحلية	304,543	47,006	١٥,٤٣٪
15	جمعيات أهلية	355,827	42,182	١١,٨٥٪
16	الجمعيات	404,878	41,935	١٠,٣٦٪
17	جامعة الازهر	86,398	21,848	٢٥,٢٩٪
18	تشغيل الشباب في مبادرة محو الأمية	45,563	19,732	٤٣,٣١٪
19	وزارة الأوقاف	498,236	17,984	٣,٦١٪
20	وزارة الصحة	248,228	17,089	٦,٨٨٪
21	مؤسسة فودافون	32,979	11,185	٣٣,٩٢٪
22	الجمعية الشرعية	110,372	9,366	٨,٤٩٪
23	اندية الروتاري	12,808	8,879	٦٩,٣٢٪
24	صناع الحياة	97,001	7,540	٧,٧٧٪
25	رجال اعمال	37,460	6,292	١٦,٨٠٪
26	جمعية الصعيد	4,729	5,239	١١٠,٧٨٪
27	وزارة الزراعة	191,843	4,749	٢,٤٨٪
28	الكنائس	66,622	4,615	٦,٩٣٪
29	ارجاء التجنيد	17,214	3,180	١٨,٤٧٪
30	كاريتاس مصر	36,929	2,655	٧,١٩٪
31	مؤسسة بلان	15,111	2,271	١٥,٠٣٪
32	مشيخة الازهر	34,282	1,973	٥,٧٦٪

33	اسقفية الخدمات	9,777	1,792	%١٨,٣٣
34	المعاهد الأزهرية	35,478	1,709	%٤,٨٢
35	اندية الولينز	4,084	1,681	%٤١,١٦
36	انقاذ الطفولة	3,861	1,612	%٤١,٧٥
37	بنك الطعام المصري	2,060	1,337	%٦٤,٩٠
38	وزارة الثقافة	72,017	1,331	%١,٨٥
39	مجالس قومية متخصصة	7,198	1,171	%١٦,٢٧
40	أحزاب	83,371	953	%١,١٤
41	مشروع عامر	4,390	900	%٢٠,٥٠
42	مراكز المعلومات	43,338	825	%١,٩٠
43	شركات ومصانع	10,023	804	%٨,٠٢
44	حزب مستقبل وطن	270	357	%١٣٢,٢٢
45	المجلس القومي للمرأة	7,199	314	%٤,٣٦
46	جهاز التعمير	257	248	%٩٦,٥٠
47	جمعية تمكين المرأة	0	223	
48	القوى العاملة	974	177	%١٨,١٧
49	جمعية مصر الخير	4,487	166	%٣,٧٠
50	شركة سيكام	60	130	%٢١٦,٦٧
51	جمعية عطاء بلا حدود	1,636	102	%٦,٢٣
52	نقابة الفلاحين	10,079	95	%٠,٩٤
53	جمعية نداء	60	52	%٨٦,٦٧
54	وزارة بترول	122	50	%٤٠,٩٨
55	وزارة التنظيم والإدارة	4,851	49	%١,٠١
56	هيئة الاستثمار	0	44	
57	وزارة الهجرة	0	39	
58	الشبكة العربية لمحو الأمية	0	21	
59	مصانع وشركات خاصة	6,992	10	%٠,١٤
60	نقابات	1,126	10	%٠,٨٩
61	هيئة السكة الحديد	436	5	%١,١٥
62	وزارة الاعلام	20	4	%٢٠,٠٠
63	الأمومة والطفولة	716	1	%٠,١٤
64	المركز القبطي للتدريب	0	1	
65	المجلس القومي للإعاقة	2,003	0	%٠,٠٠
66	حزب حماة وطن	20	0	%٠,٠٠
67	مؤسسات دولية	21,330	0	%٠,٠٠
68	نقابة الصيادين	1,265	0	%٠,٠٠

69	هيئة البريد	1,179	0	%٠,٠٠
70	جمعية الهلال الأحمر	60	0	%٠,٠٠
71	وزارة الإسكان والتعمير	105	0	%٠,٠٠
72	وزارة الري والموارد المائية	529	0	%٠,٠٠
73	وزارة السياحة	268	0	%٠,٠٠
74	وزارة النقل	578	0	%٠,٠٠
	الاجمالي	10,563,992	3,390,987	%٣٢,١٠

المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالهيئة العامة لتعليم الكبار: إحصاءات

مشاركة الجهات الشريكة في محو الأمية، القاهرة، ٢٠٢١.

وباستقراء وتحليل الجدول السابق يتضح مايلي:

١. بلغ إجمالي المستهدف خلال سنوات الخطة ١٠٥٦٣٩٩٢ دارسًا وإجمالي الناجح

3,390,987 بنسبة تحقيق ٣٢.١% من خلال ٧٤ جهة شريكة.

٢. كانت أهم الجهات التي حققت أكثر من ٥٠% خلال سنوات الخطة ( ١٠ ) جهات

✓ شركة سيكم ٢١٦%

✓ مشروع تعيين ٣٠ ألف معلم ١٩٣%

✓ الهيئة القبطية الانجيلية ١١٧%

✓ جمعية ال صعيد ١١٠%

✓ جهاز التعمير ٩٦%

✓ جمعية نداء ٨٦%

✓ أندية الروتاري ٦٩%

✓ بنك الطعام ٦٥%

✓ هيئة تعليم الكبار ٥٨%

✓ قرية بلا أمية ٥٧%

٣. الجهات التي لم تحقق أي نسبة من المستهدف (٩) جهات هي: (وزارة السياحة، وزارة الري

والموارد المائية، وزارة الإسكان والتعمير، هيئة البريد، نقابة الصيادين، المؤسسات الدولية،

حزب حماة وطن، جمعية الهلال الأحمر، المجلس القومي للإعاقة).

ويوضح الجدول الآتي بيان إجمالي بالمستهدف والمحقق خلال الأعوام (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)

## جدول (٣)

بيان تفصيلي بإجمالي المستهدف والمحقق لكل عام من أعوام الخطة ٢٠١٤ - ٢٠٢٠. المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالهيئة العامة لتعليم الكبار: إحصاءات مشاركة الجهات

م	العام المالي	جملة المستهدف	جملة المحقق	محقق / مستهدف
١	٢٠١٥/٢٠١٤	2,000,000	792,780	٣٩,٦٤٪
٢	٢٠١٦/٢٠١٥	2,009,288	1,057,256	٥٢,٦٢٪
٣	٢٠١٧/٢٠١٦	2,000,340	693,556	٣٤,٦٧٪
٤	٢٠١٨/٢٠١٧	2,012,680	272,517	١٣,٥٤٪
٥	٢٠١٩/٢٠١٨	2,000,000	320,381	١٦,٠٢٪
٦	٢٠٢٠/٢٠١٩	541,684	254,٤٩٧	٤٦,٩٨٪
	الاجمالي	10,563,992	3,390,987	٣٢,١٠٪

الشركة في محو الأمية، القاهرة، ٢٠٢١.

ويتضح من الجدول السابق أن إنجاز الهيئة العامة لتعليم الكبار والجهات الشريكة لها لم تحقق المستهدف العام لها في مجال محو الأمية وتعليم الكبار في أي من السنوات المحددة (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)، وجاء أعلى محقق للهيئة في عام ٢٠١٥ / ٢٠١٦ بنسبة (٥٢٪) من المستهدف بإجمالي (١,٠٥٧,٢٥٦) دارس ناجح، ويأتي ذلك نتيجة قيام الهيئة بفتح المجال للامتحانات الفورية لمن يعرف القراءة والإجابة، ومنح مكافآت مالية للجهات الشريكة التي تقوم بجذب الكبار الذين يعرفون القراءة والكتابة بدخول الامتحان الفوري دون إلحاقهم بفصول محو الأمية، وجاء إنجاز عام ٢٠٢٩ / ٢٠٢٠ في المترتبة الثانية من حيث الإنجاز، نتيجة للشراكة الكبيرة التي عقدتها الهيئة العامة لتعليم الكبار مع الجامعات المصرية في ذلك الوقت، مما أسفر عن تحقيق نسبة حوالي (٤٧٪) من المستهدف في ذلك العام، وفيما يلي بياناً إحصائياً بإجمالي المحقق سنوياً على مستوى جميع الجهات:

أولاً: القطاع الحكومي:

يشير الجدول التالي إلى محقق إنجاز الجهات الحكومية في مجال محو أمية الكبار

خلال الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠٢٠.

جدول (٤)  
بيان بإجمالي المحقق بالقطاع الحكومي من أعوام الخطة (٢٠١٤-٢٠٢٠)

م	الجهة الشريكة	محقق ٢٠١٥/١٤	محقق ٢٠١٦/١٥	محقق ٢٠١٧/١٦	محقق ٢٠١٨/١٧	محقق ٢٠١٩/١٨	إجمالي (٥ سنوات)
١	وزارة التربية والتعليم	٢٠٩٨٦	٩٠١٦٧	١٤٠٦١٣	١٨١٩١	٤١١٧١	٣١١١٢٨
٢	الجامعات والكليات والمعاهد	٧٣٥٢	٧٩٥٢٩	٤١٠٣٤	٢٤٦٨٦	٣١٢٦٠	١٨٥٥٣٠
٣	وزارة الدفاع	٢٢٦٣٢	٢٨١٣٨	٢٥٧٥٦	٢١٠٩٧	٢٣٤٩٣	١٢١١١٦
٤	وزارة الشباب والرياضة	٩٠٠٠	٩٦٥٧	٧٦٥٩	١٨٩٠٧	١٤٣٣٤	٥٩٥٥٧
٥	الصندوق الاجتماعي	٥٨٧٠	٣٠٩٠٩	١٥٨٢٢	١٢٠٠	٤	٥٣٨٠٥
٦	وزارة التنمية المحلية	١٧٧٥٥	١١٣٥٢	٦٦٨٨	١٩٠٦	٨٩٥٢	٤٦٦٥٣
٧	وزارة الداخلية	١٠٤٧٧	١٣٢٩٦	٦٦٠٣	٦٧٩٥	٨١٢٩	٤٥٣٠٠
٨	وزارة التضامن الاجتماعي	٥٨٨٩	٩٨٨٨	٩٣٩٠	٨٩١٨	١٠٢٠٢	٤٤٢٨٧
٩	وزارة الأوقاف	٢٥٠٠	٣٠٢٤	١٨١٥	١١٨٢	٥٢٥٦	١٣٧٧٧
١٠	وزارة الصحة	١٢٧٥	٢٧٣٢	١٥٦٤	١٦٨٦	٤٠٣٩	١١٢٩٦
١١	وزارة الزراعة	٦٠٠	١١٦٨	٦٣٥	٩٤٣	٧٤٨	٤٠٩٤
١٢	وزارة الثقافة	٥٠٠	٥٠٢	١٥٣	٢٠٥	٢٩	١٣٨٩
١٣	وزارات أخرى (الري، السياحة، النقل)	--	٧٦٤	٥	٤٨	٢٠١	١٠١٨
١٤	المجالس القومية	---	١٤٢	٩٦	٢٣٤	٣٤١	٨١٣
	إجمالي	١٠٤٨٣٦	٢٨١٢٦٨	٢٥٧٨٣٣	١٠٥٩٩٨	١٤٨١٥٩	٨٩٩٧٦٣

المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالهيئة العامة لتعليم الكبار: إحصاءات مشاركة الجهات الشريكة في محو الأمية، القاهرة، ٢٠٢١.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن محقق الجهات الحكومية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار خلال خمس سنوات وصل إلى حوالي (٨٩٩٧٦٣) دارسًا ناجحًا، حيث جاءت وزارة التربية والتعليم في المرتبة الأولى على مستوى الجهات الحكومية بمحقق (٣١١١٢٨) دارسًا ناجحًا، ويأتي ذلك نتيجة شرط تعيين مسابقة (٣٠ ألف معلم) بضرورة قيام كل معلم بمحو أمية (١٠ أفراد) على الأقل، تليها في المرتبة الثانية الجامعات والمعاهد العليا بمحقق (١٨٥٥٣٠)، نتيجة قيام عدد من الجامعات بإلزام الطلاب بمحو أمية عدد من الدارسين الكبار خلال فترة دراستهم بالجامعات والمعاهد العليا، تليها وزارة الدفاع في المرتبة الثالثة، في حين يشير الجدول إلى تنني إنجاز بعض الجهات الحكومية خلال تلك الفترة مثل: المجالس القومية، ووزارات النقل، والري، والسياحة، والثقافة، في حين لا يوجد إنجاز يذكر لبعض الجهات والوزارات الأخرى خلال تلك الفترة.

ثانيًا: القطاع المدني:

يشير الجدول التالي إلى محقق إنجاز الجهات التابعة للقطاع المدني في مجال محو

أمية الكبار خلال الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠٢٠، وذلك على النحو التالي:

جدول (٥)

بيان بإجمالي المحقق بالقطاع المدني من أعوام الخطة (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)

م	الجهة الشريكة	محقق /٢٠١٤	محقق /٢٠١٥	محقق /٢٠١٦	محقق /٢٠١٧	محقق /٢٠١٨	محقق /٢٠١٩	إجمالي
١	جمعيات أهلية	٥٠٥٤٩	٥٨٢٣٦	١٢٧٠٣	٦٨٩٩	٦١٢٤	١٣٤٥١١	
٢	أندية الروتاري	--	٥٤٦٧	٣٢٥	٩٤١	٧٤٠	٧٤٧٣	
٣	كاريتاس مصر	--	١١٨٨	٢١٠	١٠٧	--	١٥٠٥	
٤	مؤسسة بلان	--	٥٩٤	٢٤٢	٢٠٣	٩٩	١١٣٨	
٥	أحزاب	--	٣٥	٣٠	٢٤	٥٢٥	٦١٤	
٦	شركات ومصانع ورجال أعمال	--	٣٥	٥٦	١٢٣	٢٢٧	٤٤١	
٧	نقابات	--	٧٠	٧٠	١٠	--	١٥٠	
٨	إنقاذ الطفولة	--	-	-	-	٩٧	٩٧	
	إجمالي	٥٠٥٤٩	٦٥٦٢٥	١٣٦٣٦	٨٣٠٧	٧٨١٢	١٤٥٩٢٩	

المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالهيئة العامة لتعليم الكبار: إحصاءات مشاركة الجهات الشريكة في محو الأمية، القاهرة، ٢٠٢١.

من الجدول السابق يتضح أن محقق القطاع المدني في مجال محو الأمية وتعليم الكبار خلال ٥ سنوات وصل إلى حوالي (١٤٥٩٢٩) دارسًا ناجحًا، حيث جاءت الجمعيات الأهلية في المرتبة الأولى على مستوى القطاع المدني بمحقق (١٣٤٥١١) دارسًا ناجحًا، ويأتي ذلك نتيجة للعدد الكبير للجمعيات الأهلية التي تسعى إلى فتح فصول لمحو أمية الكبار، تليها في المرتبة الثانية أندية الروتاري بمحقق (٧٤٧٣)، نتيجة لقيام هذه الأندية برصد ميزانية خاصة بمحو الأمية وتقديم حوافز مادية وعينية للدراسين الملتحقين بالفصول التابعة لها، تليها جمعية كاريتاس مصر في المرتبة الثالثة، في حين يشير الجدول إلى تدني إنجاز بعض جهات المجتمع المدني مثل الأحزاب السياسية، والنقابات العمالية نتيجة لعدم رصد ميزانيات كافية بها لمحو أمية الكبار.

ثالثًا: القطاع الديني:

يشير الجدول التالي إلى محقق إنجاز الجهات التابعة للقطاع الديني في مجال محو

أمية الكبار خلال الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠٢٠، وذلك على النحو التالي:

جدول (٦)

بيان بإجمالي المحقق بالقطاع الديني من أعوام الخطة (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)

م	الجهة الشريكة	محقق /١٤	محقق /١٥	محقق /١٦	محقق /١٧	محقق /١٨	إجمالي
١	الهيئة القبطية الإنجيلية	---	٢٢٧٨٨	٢٢١	٨٠	-	٢٣٠٨٩
٢	أسقفية الخدمات	---	٥٩٧	٦٢٢	٦٠١	١٣٤٩	٣١٦٩
٣	مشيخة الأزهر	---	١٧٠	٢٠٢	١٧٣	٦٠٦	١١٥١
	الإجمالي	---	٢٣٥٥	١٠٤٥	٨٥٤	١٩٥٥	٢٧٤٠٩

المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالهيئة العامة لتعليم الكبار: إحصاءات مشاركة الجهات الشريكة في محو الأمية، القاهرة، ٢٠٢١.

من الجدول السابق يتضح أن محقق القطاع المدني في مجال محو الأمية وتعليم الكبار خلال ٥ سنوات وصل إلى حوالي (٢٧٤٠٩) دارسًا ناجحًا، حيث جاءت الهيئة القبطية الإنجيلية في المرتبة الأولى على مستوى القطاع المدني بمحقق (٢٣٠٨٩) دارسًا ناجحًا، ويأتي ذلك نتيجة لوجود فصول ملحقة بهذه الجهة خاصة بمحو الأمية، تليها في المرتبة الثانية أسقفية الخدمات بمحقق (٣١٦٩)، دارسًا ناجحًا؛ نتيجة لتشجيع الأسقفية لتطوع المعلمين وتقديم بعض الحوافز للدراسين، في حين يشير الجدول إلى تدني إنجاز بعض جهات القطاع الديني مثل: مشيخة الأزهر، رغم ما يمتلكه الأزهر الشريف

من قوة ناعمة متمثلة في رجال الدين قادرة على القيام باسهامات كبيرة في هذا المجال، الأمر الذي يستدعي قيام الأزهر بدور أكثر فاعلية في مجال محو أمية الكبار.  
ثانياً: التحليل الكيفي للتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:  
❖ بالنسبة للقطاع الحكومي:

تشير البيانات الإحصائية إلى أن محقق الجهات الشريكة خلال (٥ أعوام) جاء ترتيبها من الأعلى إنجاز إلى الأقل إنجاز على النحو التالي:  
أولاً: وزارة التربية والتعليم:

يتبين مما سبق أن أعلى محقق للجهات الشريكة وزارة التربية والتعليم بمديرياتها ومعلميها على مستوى كافة محافظات الجمهورية، فقد قامت بمحو أمية ما يزيد عن (٣١٠) ألف مواطن سواء كان رجل أو سيدة في الفئة العمرية (١٥ عام فأكثر) خلال فترة (٥) أعوام بداية من العام المالي (٢٠١٤/٢٠١٥) إلى العام المالي (٢٠١٨/٢٠١٩).  
ومن خلال قراءة استمارة التقييم السنوي لأدوار الجهات الشريكة والتي تم تطبيقها على (٤) محافظات من فروع الهيئة العامة لتعليم الكبار وهي: (دمياط، البحيرة، الشرقية، المنيا) تبين الآتي:

- يوجد شراكة مستمرة بين أفرع الهيئة وبين مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، لكن لا يوجد بروتوكول مركزي بين الهيئة والوزارة.
- يقوم بالتنفيذ مديريات التربية والتعليم، ومدرسي التربية والتعليم بالتعاون مع فروع الهيئة بالمحافظات.
- المنهج المستخدم في كل المحافظات هو: أتعلم أنتور، كما يتم استخدام الدليل الإجرائي للمعلم (٣) شهور، والدليل الإجرائي (٦) شهور.
- يقوم بتدريب المعلمين "الهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال التدريب التربوي الذي يتم في كل محافظات الجمهورية كل عام".
- نوع التعاقد مع المعلمين التعاقد الحر، مدة فتح الفصل في هذا لنوع من التعاقد من (٣-٦) أشهر، وتقوم الهيئة العامة لتعليم الكبار بالصرف المالي للمعلم على عدد الدارسين الناجحين.

- يتم الدعاية والإعلان عن العمل في فصول محو الأمية بالشراكة ما بين فروع الهيئة بالمحافظات من خلال الإعلان عن أماكن فتح الفصول من خلال إدارات محو الأمية وتوجيهات مديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس بفتح فصول.
- لا يوجد أي فصول تستخدم الكمبيوتر أو التابلت/ التليفون في العملية التعليمية.
- لا يوجد أي فصول ذوي إعاقة تابعة للجهة.

ثانيًا: الجامعات والكليات والمعاهد:

تحتل الجامعات والكليات والمعاهد المركز التالي بعد وزارة التربية والتعليم في تحقيق معدلات محو الأمية حيث قامت بمحو أمية ( ١٨٥٥٣٠ ) دارسًا ناجحًا خلال (٥) أعوام متتالية.

ثالثًا: وزارة الدفاع:

تحتل وزارة الدفاع المستوى الثالث في تحقيق أعلى المعدلات حيث قامت بمحو أمية عدد (١٢١١١٦) دارسًا خلال (٥) أعوام متتالية منذ العام المالي (٢٠١٤/٢٠١٥) حتى الآن وذلك من خلال ثلاثة مشاريع تقوم بها القوات المسلحة للمشاركة في محو الأمية وهي: (محو أمية مجندي القوات المسلحة، ومشروع إرجاء التجنيد، ومشروع جهاز التعمير).

رابعًا: وزارة الشباب والرياضة:

تحتل وزارة الشباب والرياضة المرتبة الرابعة بعد وزارة التربية والتعليم، والجامعات، ووزارة الدفاع في تحقيق عدد أفضل في مجال محو الأمية حيث قامت بمحو أمية عدد (٥٩٥٥٧) دارسًا ناجحًا خلال (٥) أعوام منذ العام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥ حتى ٢٠١٨/٢٠١٩ ولوحظ أن محقق الشباب والرياضة كان ضعيف قبل العام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧ أخذًا في ازدياد منذ ذلك التاريخ نظرًا لتوقيع بروتوكول مركزي في أحد بنوده المساهمة من وزارة الشباب والرياضة بتحفيز المعلمين بشكل شهري في مقابل ما تقدمه الهيئة العامة لتعليم الكبار للمعلم على عدد الناجحين.. ويتبين من تحليل استمارة التقييم السنوي والتي طبقت على (١٠) محافظات من فروع الهيئة العامة لتعليم الكبار وهي: (الجيزة، المنيا، القليوبية، الدقهلية، المنوفية، الجيزة، البحيرة، بورسعيد، دمياط، الإسكندرية)، وهذه المحافظات ممثلة للوجهين البحري والقبلي الآتي:

- تم توقيع بروتوكول مركزي مع وزارة الشباب والرياضة منذ العام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥ ومستمرة الشراكة) تحت مسمى مشروع المصريون يتعلمون بمستهدف عام محو أمية (مليون أمي).
- يقوم بالتنفيذ مديريات الشباب والرياضة بالتعاون مع فروع الهيئة بالمحافظات.
- المنهج المستخدم في كل المحافظات هو: أتعلم أتور، كما يتم استخدام الدليل الإجرائي للمعلم (٣) شهور، والدليل الإجرائي (٦) شهور.
- يقوم بتدريب المعلمين "الهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال التدريب التربوي الذي يتم في كل محافظات الجمهورية كل عام).
- نوع التعاقد مع المعلمين التعاقد الحر حيث إن مدة فتح الفصل من (٣-٦) أشهر ، ويتم الصرف المالي للمعلم من الهيئة العامة لتعليم الكبار على عدد الدارسين الناجحين.
- وبالنسبة للشباب والرياضة تقدم حافز شهري للمعلم بفصول محو الأمية في كل محافظات الجمهورية وفقا للبروتوكول مما يساهم بشكل كبير في زيادة عدد الفصول وحافز جيد للمعلمين للمشاركة في مشروع محو الأمية.
- تعقد الجهة ندوات تثقيفية لا تقل عن ثلاث ندوات في العام في كل محافظة.
- تقوم الجهة بتكريم المتحررين المتميزين وتقديم هدايا لهم كنماذج مضيئة وحافز للأمينين للتعليم ليس في كل المحافظات في المنيا والجيزة .
- يتم الإعلان عن المشروع من خلال إعلام الهيئة العامة لتعليم الكبار، وإعلام الجهة الشريكة، ومن خلال اللافتات والملصقات في مراكز الشباب.
- تعقد الجهة اجتماعات دورية مع الهيئة العامة لتعليم الكبار للوقوف على الإيجابيات والسلبيات من أجل تفعيل العمل.
- تقدم الجهة عضوية في مراكز الشباب والرياضة في بعض المحافظات مثل محافظة الإسكندرية.
- لا يوجد أي فصول تستخدم الكمبيوتر أو التابلت/ التليفون في العملية التعليمية.
- لا يوجد أي فصول ذوي إعاقة تابعة للجهة.

**خامساً: الصندوق الاجتماعي:**

يأتي في المرتبة الخامسة الصندوق الاجتماعي حيث حقق عدد ( ٥٣٨٠٥ ) دارساً ناجحاً في خمس سنوات متتالية لكن لوحظ أن معدلاته في انخفاض منذ عام ٢٠١٦/٢٠١٥ فبعد أن تخطت في هذا العام ما يزيد عن نحو أمية ٣٠ ألف دارس ناجح انخفضت إلى حوالي ١٥ ألف في ٢٠١٧/٢٠١٦ ثم إلى ١٢٠٠ في ٢٠١٧/٢٠١٨ وتكاد تكون بلا محقق في عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ وهذا يحتاج إلى تفعيل الشراكة مع الصندوق الاجتماعي وبحث الأسباب التي أدت إلى ذلك.

**سادساً: وزارة التنمية المحلية:**

حققت وزارة التنمية المحلية عدد (٤٦٦٥٣) دارساً ناجحاً في خمس أعوام متتالية ولوحظ أنها بدأت بشكل جيد في أعوام ٢٠١٤/٢٠١٥ حتى ٢٠١٦/٢٠١٥ ثم انخفضت في أعوام ٢٠١٦/٢٠١٧، ٢٠١٧/٢٠١٨، ثم بدأت تصعد المعدلات بشكل متميز في عام ٢٠١٨/٢٠١٩ حيث زادت في العام الأخير ما يقرب من (٥) أضعاف المحقق بالنسبة للعام السابق له، وذلك من خلال التنسيق الجيد بين المجالس التنفيذية بالمحافظات وخطة الهيئة العامة لتعليم الكبار.

**سابعاً: وزارة الداخلية:**

حققت وزارة الداخلية (٤٥٣٠٠) دارساً ناجحاً خلال الأعوام المالية الخمس المتتالية منذ ٢٠١٤/٢٠١٥ حتى ٢٠١٨/٢٠١٩ وتكاد تكون معدلات المحقق متقاربة كل عام وذلك وفق خطة تنفذها وزارة الداخلية بالشراكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال كافة المحافظات.

**ثامناً: وزارة التضامن الاجتماعي:**

تأتي في المرتبة الثامنة وزارة التضامن الاجتماعي حيث قامت بنحو أمية (٤٤٢٨٧) دارساً ناجحاً خلال الأعوام ٢٠١٤/٢٠١٥ حتى ٢٠١٨/٢٠١٩ وتكاد تكون المعدلات متقاربة منذ العام المالي ٢٠١٥/٢٠١٦ ما يقرب من (١٠) آلاف سنوياً إلا أنها أقل من المعدلات الطبيعية في العام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥ حيث حققت ما يقرب من ٦ آلاف وأعلى من معدلاتها في العام الأخير في العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩ حيث ازدادت عن (١٠)

آلاف.. ومن خلال تحليل استمارة التقييم السنوي للجهات الشريكة والتي تم تطبيقها على (٣) محافظات هي: (المنيا، بورسعيد، دمياط)، وهذه المحافظات ممثلة للوجهين البحري والقبلي لفروع الهيئة العامة لتعليم الكبار تبين الآتي.

- تم توقيع بروتوكول مركزي مع وزارة التضامن الاجتماعي منذ عام ٢٠١٦/٢٠١٧ في كافة محافظات الجمهورية ومستمرة الشراكة تحت مسمى مشروع "لا أمية مع تكافل".
- يقوم بالتنفيذ مديريات التضامن الاجتماعي، ومكلفي الخدمة العامة، ومستفيدات تكافل وكرامة بالتعاون مع فروع الهيئة بالمحافظات.
- المنهج المستخدم في كل المحافظات هو: أتعلم أتور، كما يتم استخدام الدليل الإجرائي للمعلم (٣) شهور، والدليل الإجرائي (٦) شهور.
- يقوم بتدريب المعلمين "الهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال التدريب التربوي الذي يتم في كل محافظات الجمهورية كل عام).
- نوع التعاقد مع المعلمين التعاقد الحر مدة فتح الفصل من (٣-٦) أشهر ويتم الصرف المالي للمعلم على عدد الدارسين الناجحين.
- ما تقدمه الجهة الشريكة (وزارة التضامن الاجتماعي) للدارس والمعلم بفصول محو الأمية:
- يتم الربط ببطاقة تكافل وكرامة.
- يتم التعاقد مع مكلفي الخدمة العامة للعمل في المشروع ولعل هذا المشروع من الدعائم الرئيسة للخطة في محافظة دمياط.
- تُعقد ندوات تثقيفية لا تقل عن ندوتين في العام بكل محافظة، والمشاركة في ثلاث قوافل تنموية.
- توفر قاعدة بيانات عن الأميات المستفيدات من المشروع.
- تُوزع ملصقات في الوحدات الاجتماعية وبنار للمشاركة في المشروع.
- لا يوجد أي فصول تستخدم الكمبيوتر أو التابلت/ التليفون في العملية التعليمية.
- لا يوجد أي فصول ذوي إعاقة تابعة للجهة.

- برغم كل ما يبذل من جهود إلا أن المحقق ضعيف لا يرتقي لمستوى الطموحات.
- البروتوكول غير معمم في كل المحافظات حيث لا يتم العمل به في محافظة الجيزة، ولا الدقهلية، الإسكندرية على سبيل المثال) ورغم مخاطبة الجهات للعمل إلا أنه لا استجابة، وبالتالي لابد من الاستفادة من المشروع في كافة المحافظات.

تاسعًا: وزارة الأوقاف:

حققت وزارة الأوقاف (١٣٧٧٧) دارسًا ناجحًا خلال خمس أعوام متتالية وكان للعام الأخير محقق ملحوظ عن الأعوام السابقة حيث حقق ما يزيد عن ٥ آلاف أما الأعوام السابقة له تراوحت الأعداد ما بين ألف وثلاثة آلاف.. ومن خلال قراءة استمارة التقييم السنوي والتي طبقت على محافظتين من فروع الهيئة العامة لتعليم الكبار وهي: (البحيرة، المنيا)، وهذه المحافظات ممثلة للوجهين البحري والقبلي تبين الآتي:

- يوجد شراكة مستمرة بين أفرع الهيئة وبين مديريات الأوقاف بالمحافظات، لكن أول عام يتم توقيع بروتوكول مركزي بين الهيئة العامة لتعليم الكبار ووزارة الأوقاف في العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩ ولعل ذلك كان له دور كبير في زيادة المحقق لوزارة الأوقاف.
- يقوم بالتنفيذ مديريات الأوقاف وأئمة المساجد بالتعاون مع فروع الهيئة بالمحافظات.
- المنهج المستخدم في كل المحافظات هو: أتعلم أتتور، كما يتم استخدام الدليل الإجرائي للمعلم (٣) شهور، والدليل الإجرائي (٦) شهور.
- يقوم بتدريب المعلمين "الهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال التدريب التربوي الذي يتم في كل محافظات الجمهورية كل عام).
- نوع التعاقد مع المعلمين التعاقد الحر مدة فتح الفصل من (٣-٦) أشهر ويتم الصرف المالي للمعلم على عدد الدارسين الناجحين.
- لا يوجد أي فصول تستخدم الكمبيوتر أو التابلت/ التليفون في العملية التعليمية.
- لا يوجد أي فصول ذوي إعاقة تابعة للجهة.

## عاشراً: وزارة الصحة:

حققت وزارة الصحة (١١٢٩٦) دارساً ناجحاً في خمس أعوام متتالية أعلى معدل هو العام الأخير حيث حققت ما يزيد عن ٤ آلاف دارساً ناجحاً أما في الأعوام السابقة تتراوح الأعداد ما بين ١٢٠٠ دارساً ناجحاً وأقصاها ما يزيد بقليل عن ٢٧٠٠ دارساً ناجحاً.. ومن خلال استمارة التقييم السنوي والتي تم تطبيقها على (٥) محافظات من فروع الهيئة العامة لتعليم الكبار وهي: (الشرقية، المنيا، الجيزة، البحيرة، دمياط)، وهذه المحافظات ممثلة للوجهين البحري والقبلي تبين الآتي:

- يتم العمل مع الصحة من خلال التعاون بين فروع الهيئة بالمحافظات ومديريات الصحة.
- يقوم بالتنفيذ مديريات الصحة بالتعاون مع بعض فروع الهيئة بالمحافظات.
- المنهج المستخدم في كل المحافظات هو: أتعلم أتتور، كما يتم استخدام الدليل الإجرائي للمعلم (٣) شهور، والدليل الإجرائي (٦) شهور.
- يقوم بتدريب المعلمين "الهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال التدريب التربوي الذي يتم في كل محافظات الجمهورية كل عام).
- نوع التعاقد مع المعلمين التعاقد النظامي، والحر مدة فتح الفصل من (٣-٩) أشهر ويتم الصرف المالي للمعلم على عدد الدارسين الناجحين.
- ما تقدمه الجهة الشريكة (مديريات الصحة والسكان) للدارس والمعلم بفصول محو الأمية:
- تعقد الجهة ندوات تثقيفية لا تقل عن خمسة ندوات صحية في العام محافظة الشرقية، و(٤) ندوات في محافظة المنيا و(٥) قوافل توعوية.
- يتم تقديم كشف طبي مجانا بالقرى في محافظة المنيا.
- يتم عمل قوافل طبية شاملة مقام بها امتحانات فورية للدارسين الملمين بمبادئ القراءة والكتابة في محافظة البحيرة.
- المشاركة بين فروع الهيئة بالمحافظات المطبق عليها الاستبيان في بعض القوافل الطبية الشاملة والحملات القومية مثل حملة (١٠٠) مليون صحة.

- يتم الدعاية والإعلان عن فصول محو الأمية من خلال القوافل الصحية في محافظة دمياط.

- تم إطلاق مبادرة مؤسسة بلا أمية في محافظة الشرقية ولكن نتيجتها ضعيفة.

- لا يوجد أي فصول تستخدم الكمبيوتر أو التابلت/ التليفون في العملية التعليمية.

- لا يوجد أي فصول ذوي إعاقة تابعة للجهة.

أحد عشر: الوزارات الأخرى والمجالس القومية المتخصصة:

تأتي الوزارات الأخرى كالزراعة والثقافة ووزارة الري والسياحة والإعلام والمجالس

القومية المتخصصة في ذيل القائمة ولعل التركيز في هذه الوزارات ليس على محو الأمية

ولكن يتم التركيز على التوعية بكافة أشكالها، وقد تم تطبيق استمارة التقييم السنوي للجهات

الشريكة وتم اختيار المجلس القومي للمرأة في محافظات الشرقية والمنيا كمحافظات ممثلة

للوحة البحري والقبلي تبين أنه:

- يوجد شراكة بين بعض أفرع الهيئة وبين المجالس القومية للمرأة في بعض المحافظات.

- يقوم بالتنفيذ المجلس القومي للمرأة بالتعاون مع فروع الهيئة بالمحافظات.

- المنهج المستخدم في كل المحافظات هو: أتعلم أنتور، كما يتم استخدام الدليل

الإجرائي للمعلم (٣) شهور، والدليل الإجرائي (٦) شهور.

- يقوم بتدريب المعلمين "الهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال التدريب التربوي الذي

يتم في كل محافظات الجمهورية كل عام).

- نوع التعاقد مع المعلمين التعاقد الحر مدة فتح الفصل من (٣-٦) أشهر ويتم

الصرف المالي للمعلم على عدد الدارسين الناجحين.

- تشارك الجهة بفتح فصول بشكل ضعيف، ولكنها تقوم بعمل ندوات تثقيفية عددها

(١٠) ندوات في محافظة الشرقية بالشراكة مع هيئة تعليم الكبار بالفرع، ورغم ذلك

لم تقم بتقديم أي ندوات توعية بفصول الهيئة في محافظة المنيا.

- التعاون ضعيف جدا بين المجلس القومي للمرأة والهيئة العامة لتعليم الكبار لذا نوصي بعمل شراكة مركزية في مجال فتح الفصول وندوات التوعية ومتابعة التنفيذ في كافة المحافظات.

واستكمالاً لتحليل واقع التحالفات الاستراتيجية كمياً وكيفياً من الناحية النظرية تظهر أهمية تحليل واقع تلك التحالفا ميدانياً من وجهة نظر الخبراء والمسؤولين عنها بالميدان وهو ما يتناوله الإطار الميداني للدراسة والذي يتم تناوله تفصيلاً كما يلي.

#### الإطار الميداني للدراسة:

تناولت الدراسة في أجزائها السابقة الإطار النظري للدراسة، وتجدد الإشارة إلى أن وضع تصور مقترح لتفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية وفق رؤية مصر ٢٠٣٠، لا يتأتى - فقط - من خلال الإطار النظري، وإنما يحتاج أيضاً دراسة: واقع الدور الحالي للتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية ميدانياً، من خلال استطلاع رأي المسؤولين عن تلك التحالفات سواء من الجهات الشريكة أو المسؤولين بالهيئة العامة لتعليم الكبار حول واقع هذه التحالفات بأبعادها المختلفة، ومقترحاتهم لتفعيلها والتجديد من خلال الدراسة الميدانية، وبما يساعد في وضع تصور مكتمل الأركان لتفعيل هذا التحالفات، ويمكن تناول الدراسة الميدانية من خلال الخطوات التالية:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على الآتي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الآتي:

- الكشف عن واقع التحالفات الاستراتيجية في مجال محو أمية الكبار بمصر.
- رصد أبرز الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو أمية الكبار بمصر.
- طرح بدائل مقترحة لتفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو أمية الكبار بمصر.

## ٢- مجتمع الدراسة الميدانية:

تم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية على عينتين من المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية من الجهات الشريكة، وكذلك الحكوميين بمحافظة: "القاهرة، والجيزة، والمنيا"، وذلك للمبررات التالية:

- تتميز محافظة القاهرة بأنها محافظة حضرية، ومن المحافظات الجاذبة للسكان.
- تتميز محافظة الجيزة بأنها من المجتمعات شبه الحضرية التي تجمع بين حياة القرية والمدينة، حيث إن معظم الأعمال في بعض الأماكن بها غير دائمة، وغير مستقرة، كالعمال العاديين والحرفيين، كما تتسمان بتدني المستوى الاقتصادي والاجتماعي.
- لأن محافظة المنيا هي أعلى المحافظات في نسبة الأمية، وهي ممثلة لمحافظة الوجه القبلي.
- تعدد الشراكات والتحالفات بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والمؤسسات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني بالمحافظات الثلاثة.

## ٣- عينة الدراسة الميدانية وخصائصها:

تم اختيار أفراد العينة من المحافظات الثلاثة على النحو التالي:

## أ- المسؤولون عن التحالفات من الجهات الشريكة:

تم اختيار مجموعة من المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية مع الهيئة العامة لتعليم الكبار، بلغ عددهم ( ٧٨ مسؤولاً ) بالجهات الشريكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار ممثلين لكافة القطاعات المنوطة بمحو الأمية في مصر.

## ب- الخبراء والمسؤولون بالهيئة العامة لتعليم الكبار:

تم اختيار مجموعة من الخبراء بالهيئة العامة لتعليم الكبار، بلغ عددهم ( ١٢ مسؤولاً ) بالهيئة العامة لتعليم الكبار، بواقع (٦) من الديوان العام للهيئة، و(٦) مسؤولين (مدير الفرع/ ومدير البروتوكولات) بالمحافظات الثلاثة (القاهرة، والجيزة، والمنيا).

## تصميم أدوات جمع البيانات:

في إطار جمع بيانات الإطار الميداني للدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات

التالية:

## أ- المجموعات البؤرية Focus groups :

استخدمت الدراسة أسلوب المجموعات البؤرية مع "المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية" من الجهات الشريكة (الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص)، وذلك بتقسيمهم إلى ٣ مجموعات بكل محافظة، تتكون كل مجموعة من (٨-١١) فردًا، وذلك لفهم أعمق لوجهات نظرهم تجاه موضوع الدراسة، وذلك من خلال تسجيل استجاباتهم المختلفة وتناولها بالتحليل، وصولاً لصياغة مقترحات لتفعيل دور التحالفات الاستراتيجية للقضاء على الأمية بمصر، وقد تناولت المناقشات ثلاثة محاور أساسية، هي:

- المحور الأول: تناول رأي المسؤولين عن التحالفات من الجهات الشريكة حول واقع التحالفات الإستراتيجي في مجال محو الأمية والتوعية بخطورتها.
- المحور الثاني: تناول رأي المسؤولين عن التحالفات من الجهات الشريكة حول التحديات التي تواجه تفعيل التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية.
- المحور الثالث: تناول رأي المسؤولين عن التحالفات من الجهات الشريكة حول سبل تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية.

## جدول (٧)

توزيع عينة الدراسة من المسؤولين عن التحالفات من الجهات الشريكة

المحافظة	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	الإجمالي
القاهرة	٩	٨	٩	٢٦
الجيزة	١٠	٩	٨	٢٧
المنيا	٨	٨	٩	٢٥
الإجمالي				٧٨

## ب- أداة المقابلات المتعمقة:

استخدمت المقابلات المتعمقة مع مجموعة من الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم الكبار، بلغ عددهم (١٨ مسؤولاً) بالهيئة العامة لتعليم الكبار وفروعها بالمحافظات الثلاثة، وذلك لفهم أعمق لوجهات نظرهم تجاه موضوع الدراسة، وقد تناولت المقابلات ثلاثة محاور أساسية، هي:

- المحور الأول: تناول رأي الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم عن التحالفات حول واقع التحالفات الإستراتيجي في مجال محو الأمية والتوعية بخطورتها.
- المحور الثاني: تناول رأي الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم عن التحالفات حول التحديات التي تواجه تفعيل التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية.
- المحور الثالث: تناول رأي الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم عن التحالفات حول سبل تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية.

## جدول (٨)

توزيع عينة الدراسة: الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم الكبار

الإجمالي	الوظيفة		العينة
	مسؤل البروتوكولات	مدير عام/ مدير فرع	
١٢	٢	١٠	الديوان العام
٢	١	١	محافظة القاهرة
٢	١	١	محافظة الجيزة
٢	١	١	محافظة المنيا
١٨	٥	١٣	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن أفراد العينة من الخبراء والمسؤولين عن الشركات في الهيئة العامة لتعليم الكبار وفروعها بالمحافظات ينقسمون إلى (١٣) مدير عام، و (٥) مسؤولين عن بروتوكولات التعاون بين الهيئة والجهات الشريكة في المحافظات الثلاثة، بإجمالي (١٨) فرداً.

## نتائج المقابلات المتعمقة وتفسيرها :

استهدفت المقابلات المتعمدة تعرف واقع الجهود التي تقوم بها التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية، محددًا أنواع تلك الجهود الممارسة: محو الأمية والتوعية بخطورتها على المجتمع المصري، ومتابعة المتحريين من الأمية منعاً للارتداد لها مرة أخرى، ورصد الصعوبات والتحديات التي تعوق تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية، من وجهة نظر المسؤولين عن تلك التحالفات، وطرح مقترحات هؤلاء المسؤولين حول تفعيل دور تلك التحالفات في مجال محو الأمية(\*) .

بالنسبة لواقع جهود التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية والتوعية بخصوصية الأمية:

يمكن رصد جهود التحالفات الاستراتيجية في مجال التوعية بخطورة الأمية على المجتمع المصري، من خلال الدراسة الميدانية مع المسؤولين عن التحالفات والشراكات بالجهات الشريكة وكذلك من وجهة نظر الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على النحو التالي:

أ- أكدت مجموعات المقابلات المتعمدة، والمجموعات البؤرية مع الخبراء والمسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على أن أطراف التحالف الاستراتيجي تقوم بالعديد من الأدوار في محو الأمية والتوعية والتثقيف بخطورة الأمية على المجتمع المصري من خلال الآتي:

- قيام الجهات الشريكة وبخاصة منظمات المجتمع المدني بتنفيذ حملات توعوية واسعة النطاق لزيادة الوعي المجتمعي بأهمية محو الأمية وخطورة انتشارها، هذه الحملات تشمل إطلاق فعاليات تثقيفية، وتوزيع مواد إرشادية، والاستعانة بالإعلام لنشر الرسائل التوعوية.
- تصميم وتنفيذ برامج تعليمية بديلة لمحو الأمية، خاصةً في المناطق الأكثر احتياجًا والتي تفتقر للخدمات الحكومية، هذه البرامج تستهدف الفئات العمرية المختلفة من الأطفال والشباب والكبار.

(\*) انظر ملحق رقم (١): استمارة المقابلة.

- تقديم برامج تدريبية لتأهيل المعلمين والمدرسين على طرق تدريس محو الأمية، وتطوير مهارات المعلمين.
- الاسهام في إعداد المواد التعليمية المناسبة للكبار في البيئات المختلفة.
- القيام بدور رقابي من خلال رصد مستويات الأمية على المستوى المحلي، ومتابعة جهود الجهات الحكومية في هذا الشأن، ثم تقديم التوصيات اللازمة.
- بناء شراكات واسعة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتضافر الجهود وتعزيز التأثير في مجال محو الأمية.

ب- أكدت المجموعات المقابلات المتعمقة مع الخبراء والمسؤولين: على أنه رغم الجهود التي تبذلها الجهات الشريكة في مجال محو الأمية والتوعية بخطورتها، إلا أن هذه الجهود لا ترقى إلى تحقيق الهدف المنشود للدولة المصرية بالقضاء على الأمية في المجتمع المصري، ومن ثم فإن الهيئة العامة لتعليم الكبار تحتاج إلى المزيد من تضافر الجهود من أجل إعلان مصر خالية من الأمية قبل عام ٢٠٣٠.

٢- بالنسبة للتحديات والمعوقات التي تحول دون تفعيل دور التحالفات الإستراتيجية في مجال محو الأمية:

يمكن رصد الصعوبات والتحديات التي تعوق تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية، من خلال الدراسة الميدانية مع المسؤولين عن التحالفات والشراكات بالجهات الشريكة وكذلك من وجهة نظر الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على النحو التالي:

أ- أكدت المجموعات البؤرية مع المسؤولين عن التحالفات من الجهات الشريكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار على أن أبرز التحديات التي تواجه الشراكة مع الهيئة تتمثل في الآتي:

- ضعف التنسيق والتخطيط المشترك: بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجهات الشريكة.
- غياب رؤية واستراتيجية موحدة بين المؤسسات المعنية بتعليم الكبار.
- الافتقار إلى وجود آليات فعالة للتخطيط والتنسيق بين هذه المؤسسات.

- محدودية الموارد المالية والبشرية.
  - نقص التمويل اللازم لتطوير برامج وخدمات تعليم الكبار، حيث إن التمويل المرصود ضعيف جدًا.
  - ندرة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال تعليم الكبار.
  - غياب التشريعات والسياسات الداعمة لبرامج محو الأمية.
  - عدم وجود قوانين وتشريعات تلزم المؤسسات بالتعاون في هذا المجال.
  - ضعف الحوافز والحوكمة المؤسسية المشجعة على الشراكات.
  - ضعف الوعي والثقافة المجتمعية للشراكات في مجال محو الأمية.
  - انخفاض الوعي بأهمية تعليم الكبار وقيمه المجتمعية.
  - غياب الطلب المجتمعي على برامج وخدمات تعليم الكبار.
  - تحديات التكنولوجيا والتحول الرقمي:
  - عدم توفر البنية التحتية الرقمية المناسبة في بعض المناطق.
  - ضعف قدرات المؤسسات على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.
- ويتضح جليًا مما سبق أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب جهود متكاملة من جميع الجهات المعنية لوضع إطار تنظيمي وتشريعي داعم، وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز الثقافة المجتمعية والوعي بأهمية تعليم الكبار.
- ب- أكدت المقابلات المتعمقة مع الخبراء والمسؤولين عن التحالفات بالهيئة العامة لتعليم الكبار وفروعها على أن التحديات التي تواجه تعزيز التحالفات الاستراتيجية بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجهات الشريكة تتمثل في الآتي:
- ضعف التنسيق والتكامل: بين مختلف الجهات الحكومية والأهلية المعنية بتعليم الكبار، من خلال إنشاء آليات فعالة للتنسيق والحوار.
  - الافتقار لوجود إطار قانوني وتنظيمي شامل لتعليم الكبار: يحفز مشاركة القطاع الخاص والمنظمات الأهلية، والجهات الحكومية.
  - ضعف التمويل الحكومي المخصص لبرامج تعليم الكبار/ مما يستلزم تنويع مصادر التمويل عبر الشراكات والتمويل الذاتي.

- ضعف جودة برامج تعليم الكبار، مما يستلزم زيادة الإنفاق على تدريب المعلمين وتطوير المناهج والأساليب التعليمية.
  - ضعف الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الكبار، مما يستلزم زيادة الوعي المجتمعي ودور الجهات الشريكة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - ضعف التكامل بين المتابعة وتقييم برامج تعليم الكبار لضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
  - قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول مجال تعليم الكبار لاستكشاف التحديات والفرص بشكل أعمق.
  - ضعف التنسيق والتكامل بين الجهات: حيث تعاني الجهات الحكومية والخاصة من ضعف التنسيق والتكامل في برامج تعليم الكبار، مما يحد من فاعلية الشراكات.
  - محدودية الموارد المالية والبشرية، حيث تواجه الهيئة العامة لتعليم الكبار تحديات في توفير الميزانيات الكافية وتأهيل الكوادر المتخصصة لإدارة الشراكات بفاعلية.
  - غياب الحوافز والتشريعات الداعمة، وعدم وجود نظام حوافز مناسب للجهات الشريكة، وندرة التشريعات التي تعزز وتنظم عمليات الشراكة.
  - ضعف الوعي والثقة، حيث هناك نقص في الوعي لدى بعض الجهات الشريكة بأهمية وآليات الشراكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار، مما يحد من بناء علاقات الثقة المتبادلة.
  - التحديات التنظيمية والإدارية، قد تواجه الهيئة العامة صعوبات في إدارة وتنسيق العلاقات مع مختلف الجهات الشريكة بشكل فعال.
- ويتبين مما سبق أن التغلب على هذه التحديات، يحتاج دعم حكومي لتطوير استراتيجية شاملة لتعزيز الشراكات، تشمل على: زيادة التمويل، وتوفير الحوافز، وتعزيز التنسيق والتكامل بين الجهات، وبناء القدرات التنظيمية والإدارية للهيئة العامة.
- ٣- أما بالنسبة لمقترحات المسؤولين حول تفعيل دور تلك التحالفات في مجال محو الأمية:
- يمكن إجمال أبرز المقترحات والحلول حول تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية بين الهيئة العامة وتعليم الكبار والجهات الشريكة في مجال محو الأمية، من خلال الدراسة

الميدانية مع المسؤولين عن التحالفات والشراكات بالجهات الشريكة وكذلك من وجهة نظر الخبراء والمسؤولين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على النحو التالي:

أ- أكدت المجموعات البؤرية مع المسؤولين عن التحالفات من الجهات الشريكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار على أن تفعيل التحالفات الاستراتيجية مع الجهات الشريكة يحتاج إلى الآتي:

✚ سن قوانين وتشريعات تلزم المؤسسات المعنية بالتعاون والشراكة في مجال تعليم الكبار.

✚ وضع سياسات وخطط استراتيجية وطنية لتطوير منظومة تعليم الكبار.

✚ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لقيام الجهات الشريكة بالدور المنوط بها في مجال محو الأمية وتعليم الكبار.

✚ تخصيص ميزانيات كافية لتمويل برامج وخدمات تعليم الكبار.

✚ تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات الكوادر العاملة في هذا المجال.

✚ تعزيز الحوافز والحوكمة المؤسسية من خلال إنشاء نظام حوافز ومكافآت للمؤسسات والأفراد المتميزين في التعاون والشراكة.

✚ وضع معايير وآليات حوكمة فعالة لتنظيم وتنسيق الشراكات.

✚ الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتكنولوجيا المعلومات للجهات الشريكة.

✚ تشجيع الجهات الشريكة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

✚ تعزيز الوعي والشراكة المجتمعية من خلال قيام الهيئة بندوات توعوية وورش عمل لزيادة الوعي المجتمعي.

✚ إطلاق حملات توعوية بالشراكة مع الجهات الشريكة لزيادة الوعي بأهمية تعليم الكبار.

✚ تشجيع مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في دعم هذه الشراكات.

✚ إصدار تشريعات وسياسات داعمة للشراكة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار.

ب- كما أكدت المقابلات المتعمقة مع الخبراء بالهيئة العامة لتعليم الكبار المسؤولين، على الآتي:

- ✓ أجمعت العينة على أن التحالفات الاستراتيجية تعني بناء التحالفات التكاملية والتعاونية مع الأفراد والمؤسسات (الرسمية، وغير الرسمية) من خلال تخطيط وتنفيذ أنشطة مشتركة محددة بالزمان والمكان والموضوع، كما يعني تشارك الموارد البشرية والمادية لدى الشركاء من أجل تضافر الجهود مع الهيئة العامة لتعليم الكبار للقضاء على آفة الأمية بمصر.
- ✓ كما أكدت غالبية أفراد العينة على أن الدولة وحدها لا يمكنها القيام بكل الأدوار وهناك فجوة كبيرة بين ما تبغيه الدولة وإمكاناتها المتاحة وعلى التحالفات الاستراتيجية والتي تشمل (مؤسسات حكومية، ومجتمع مدني، وقطاع خاص، ورجال أعمال، وأحزاب سياسية... إلخ) أن تسد هذه الفجوة بما لديها من طاقات بشرية تطوعية وإمكانات مادية متاحة إسهامًا في تقدم المجتمع وأمنه الاجتماعي من خلال القضاء على الأمية التي تعد هي آفة العصر، وأم كل المشكلات المجتمعية التي يعاني من المجتمع المصري.
- ✓ أن الهيئة العامة لتعليم الكبار تؤمن إيمانًا راسخًا بما للمجتمع المدني من دور فاعل ومؤثر في مواجهة الأمية انطلاقًا من مسؤوليته المجتمعية، وتدرك تمامًا أن بناء الشراكات والتشبيك ضرورة كي تؤتي الجهود المبذولة أكلها، من أجل مجتمع متماسك فتي يؤمن بأن تحقيق التنمية المستدامة التي ينشدها يرتكز وينطلق من التعليم والتعلم مدى الحياة.
- ✓ أن الهيئة العامة لتعليم الكبار لا يمكنها القيام بكل الأدوار وحدها، كما أن المجتمع المدني ممثلًا في جمعياته الأهلية هم الأقرب والأكثر التصاقًا بالجمهور المستهدف، فهم يشعرون بهم ويعايشونهم ويقدمون إليهم الخدمات والمساعدات.
- ✓ أن القيادات الطبيعية تلعب دورًا مهمًا في هذا الأمر؛ لذا أعطت وستعطي الهيئة مساحات عريضة لمشاركة وتشاركية الجمعيات الأهلية في مجال تعليم الكبار،

- ليس ذلك تفضلاً وإنما بموجب قانون ٨ لسنة ١٩٩١، الذي نص على الآتي:
- (جمهورية مصر العربي، قانون ٨ لسنة ١٩٩١).
- ✓ أن الهيئة العامة لتعليم الكبار هي الجهة المسؤولة عن التخطيط، وإعداد البرامج، والإشراف، والمتابعة الفنية لجميع الشركاء معها من المجتمع الحكومي، والمدني، والخاص (بيت خبرة فني).
  - ✓ أن الجميع شركاء لمجابهة الأمية وفق نص القانون.
  - ✓ أن الشراكة والتشبيك هي أساس العمل في مجال تعليم الكبار.
  - ✓ هي المسؤولة عن التنسيق بين الجهات الشريكة فيما تقوم به من أنشطة لتعليم الكبار، تفادياً للتكرار ولتعظيم المخرجات والعوائد.
  - ✓ البحث عن مصادر عديدة للتمويل ضرورة لمناسبة حجم وطبيعة المشكلة والتشاركية أساس العمل.
  - ✓ تفعيل مبدأ الحق في التعليم وفق ما كفله الدستور والقانون للمواطنين.
  - ✓ تحقيق مبدأ الاستمرارية في التعليم والتعلم للمتحررين حديثاً من الأمية.
- وعلى هذا، فإن الهيئة العامة لتعليم الكبار بحاجة إلى تحالفات استراتيجية فاعلة تضع على رأس أولوياتها وأهدافها محو الأمية وتعليم الكبار، فالاستثمار في البشر ضرورة ملحة تفرضها الظروف ويقرها الواقع المعاش، وهو الغاية النبيلة التي من أجلها أنشئت الجمعيات الأهلية فهي من الإنسان للإنسان، ولا يعقل أن يكون بمصر ما يزيد عن (خمسة آلاف جمعية مشهورة) في الوقت الذي يعمل مع الهيئة عدد قليل للغاية من هذه الجمعيات ولا يتناسب مع المأمول منها.

### المحور الثالث: الأسس المفاهيمية والفكرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر:

١- ماهية أسلوب كايزن (المفهوم والنشأة):

أ- النشأة:

كلمة كايزن في اليابانية كلمة مركبة من مقطعين: (Kai)، وتعني التغيير و(Zen) وتعني للأفضل، أي أن كلمة كايزن تعني التغيير إلى الأحسن أو الأفضل، وأحياناً يتم ترجمة كايزن إلى التحسين المستمر، لذلك تعتبر كايزن عملية التحسين عملية دائمة لا تتوقف،

فكايزن يعني التحسين المستمر الذي يشمل جميع أفراد المؤسسة، ويتطلب تكلفة قليلة نسبياً، وتقوم فلسفته على أنه يمكن تطبيقه في جميع مجالات حياتنا سواء كانت العملية أو الاجتماعية أو المهنية فجميعها يمكن أن نستخدمه فيها للتحسين المستمر، وجذور أسلوب كايزن ترجع لما تعرضت له اليابان من قصف نووي في هيروشيما ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية قامت بالتركيز على إعادة البناء حيث ظهر هذا الأسلوب نتيجة لشعورهم الدائم بالحاجة للتفوق على الآخرين والتغيير نحو الأفضل وتحقيق ميزة تنافسية من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لاسيما وأن الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم إنفاقها خلال العام بمعدلات متفق عليها (أحمد، وعامر، وبهرام، ٢٠٢٢، ٣١ - ٣٢)

وتهدف طريقة كايزن إلى توسيع نطاق الفكر القائم على الأمان والاستقرار والتفكير السليم لأجل صالح العمل بحيث تدفع بالكثير من الأفكار التحسينية نحو النجاح من خلال اتخاذ كافة التدابير لإصلاح موقع العمل من خلال الاستخدام الأفضل للموارد دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لإدخال آلية عمل جديدة وبعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر (القحطاني، وآخرون، ٢٠١٢، ١٨١)

وكايزن فلسفة ابتكرها (تايشي أوهونو Taishy Ohono) لقيادة المؤسسات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان، وتطبيقها بعد ذلك في كل مناحي الحياة، وفي عام (١٩٨٤) قام الخبير الياباني مساكى إيماي Masauki Imi بتبني هذا الأسلوب ونشر ثقافة الكايزن عن طريق إصدار كتابه الشهير (كايزن المفتاح لنجاح اليابان في صناعة الميزة التنافسية) وتصدر الكتاب الكتب الأكثر مبيعاً لفترة ثلاث سنوات، وتُرجم للعديد من اللغات، كما أسس معهد كايزن للجودة في طوكيو ثم افتتح العديد من الفروع لمعهدة بدول العالم المختلفة، ومدخل كايزن هو احد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ويرتبط بعدة مفاهيم أخرى كالجودة الشاملة وبيت الجودة وغيرها (آل جعثم، ٢٠١٨، ١٩٦)، وقد عبر عن فلسفة الكايزن من خلال مظلة تقبع تحتها العديد من العناصر والأفكار وأساليب التحسين المستمر التي منها التوقيت المطلوب ومنع الأخطاء وإرضاء العميل وعلاقات العمل التعاونية وتحسين

الإنتاجية وحلقات الجودة ونظم الاقتراحات، وقد أصبح كايزن جزءًا من حياة المجتمع الياباني والذي أسهم في نجاح التصنيع والتربية والتعليم وأصبح الفرد هناك في حالة من التحسين والتطوير الدائم سواء في نفسه أو عمله وجميع نواحي حياته (عمر، ٢٠١٨، ١٩٥ - ١٩٦) الكايزن أسلوب ياباني ظهر خلال ثمانينيات القرن العشرين لتحسين العمليات، وجوهره تشجيع الابتكار والتغيير وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، ويتعامل كايزن مع مدخل التغيير على أساس مستمر وتدرجي لتحسين الوضع الراهن من خلال إيجاد قيمة مضافة وكذلك ترسيخ مفهوم إدارة الزمن والمكان عبر الاستثمار الأمثل للموارد وإضفاء المرونة على إجراءات العمل بما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين وانخفاض تكلفة العمليات؛ فهو أسلوب قائم على فكرة الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ (افعله صحيحًا منذ البداية)، فأسلوب كايزن يركز بشكل كبير على التحسين المستمر والابتعاد عن الهدر بجميع أشكاله سواء ماديًا كان أو معنويًا، وأن كل عمل يمكن تحسينه للأفضل للتقليل من هذا الهدر (عمر، ٢٠١٨، ١٨٢)، ويعتبر هذا الفكر الأساسي لكايزن الذي اكتسب منه أهميته التطبيقية على اختلاف المجالات والموضوعات التي تُستخدم بها منهجية كايزن، وقد ظل هذا الأساس مستمرًا منذ نشأته وحتى الآن؛ وهو ما جعل منهجية كايزن هي الأنسب ليعتمد عليها البحث في هندسة التحالفات الاستراتيجية بمحو الأمية

ب- المفهوم:

"هو مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية، منها: أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في السلعة أو في الخدمة تساوي صفر، أيضًا كايزن هي فلسفة لا ترضى أبدًا عن ما تم إنجازه الأسبوع الماضي أو السنة الماضية"، وتعريف أيضًا بأنها: (أبو النصر، ٢٠١٥، ٦٧ - ٦٨)

- قيادة المنظمة من خلال الإدارة الرشيدة للزمان والمكان.
- الجهود الإدارية التي تهدف إلى إحداث التغييرات الصغيرة اللازمة والتي ستؤدي إلى تغييرات كبيرة وتقدم قيمة مضافة للمنظمة والعميل.

- ثقافة تقليل أو إلغاء الهدر أو الهالك في كل العناصر والعمليات، مع تطبيق فكر الإدارة المرئية.
  - الإدارة من موقع الأحداث أو إدارة المكان، مع تطبيق لفكر الإدارة بالمشاركة والأبوية والمرئية والتوظيف مدى الحياة.
  - البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في العمل والمواد وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدة الاقتصادية أو المصنع. ولكي يكون مفهوم كايزن أكثر اتساحاً فهناك مجموعة من المصطلحات التي يعتمد عليها لتحقيق فلسفته وأهدافه، وهو ما يتم توضيحه تفصيلاً فيما يلي.
- ج- مصطلحات مرتبطة بأسلوب كايزن:

هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمنهجية كايزن من أهمها: (عمر، ٢٠١٨، ١٩٩ - ٢٠١)

١- الجيمبا Gemba: لفظ في اللغة اليابانية يعني أرض الواقع أو مكان العمل أو مكان تقديم الخدمة أو المكان الذي يتم فيه إضافة القيمة، أو مكان تنفيذ العملية واستخدام هذه الكلمة عند اليابانيين يشير إلى ضرورة أن تكون الإدارة في موقع الحدث أي في مواقع العمل أو العمليات الفعلية وفي موقع المشكلة حال حدوثها، والتحسين يجب أن يتم على أرض الواقع؛ فجمبا كايزن تعني التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات، والجيمبا لا بد أن يتوفر بها (5S) أو تهيئة بيئة العمل، ويتم التركيز في الكايزن على الهرم المقلوب في تدفق أن البيانات والمعلومات من القاعدة إلى القمة التي يمثلها القادة، ويختصر أسلوب الكايزن تناوله للجيمبا فيما يطلق عليه (بيت الجيمبا) تضم فيه كل ما يتم في بيئة العمل مع التركيز على العنصر البشري وضرورة الاستفادة القصوى من طاقاته وقدراته وإلا يعد هذا خسارة وهدراً غير مقبول.

٢- أعداء الكايزن الثلاثة: مودا، مورا، موري (3M): وهي ألفاظ يابانية (المودا Muda) وتعني الفاقد أو الهدر، وتستخدم لوصف أي عملية أو نشاط ليس له قيمة مضافة، وتعد هذه النوعية من العمليات أو الأنشطة بؤرة الاهتمام ومستهدف

التحسين الكايزن، وللتخلص منها لا بد من تهيئة مكان وبيئة العمل من خلال توجه إلى الجيمبا ودراسة القيمة المضافة لكل عملية، أما (المورا Mura) وتعني: غياب التنسيق وعدم الانتظام أو عدم التماثل، وتشير إلى عدم تماثل ناتج العملية مع المستهدف وغياب التناغم والاتساق في النظام نتيجة عدم وجود منهج متفق عليه لأداء العمليات، أو غياب التوصيف الوظيفي، أو التداخل في المهام بين الوحدات لغياب، أو صدور الأنظمة والتعليمات الخاصة بمهمة محددة من أكثر من جهة، و (الموري Muri) تعني الإجهاد أو الصعوبة فأى عملية ينتج عن أدائها إجهاد للقائم بالعمل، أو تكون بها درجة صعوبة في تنفيذها رغم إمكانية أدائها بشكل لا يحدث هذا الإجهاد أو الصعوبة فيطلق عليها موري.

## ٢- فلسفة كايزن:

تقوم فلسفة كايزن على التغيير إلى ما هو حسن ونافع في إطار رغبة وبذل جهد للتغيير للتنافس مع الدول المتقدمة فالكايزن ليست ابتكاراً أو اختراعاً لمفهوم أو أسلوب جديد بل عملية تحسين وتطوير وأسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات ومحاولة للتحسين خطوة خطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار، وتعتمد هذه الفلسفة على أن واجب الإدارة المرنة ينقسم إلى وظيفتين هما: الإدامة Maintenance ويقصد بها وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها بشكل مستمر، والتحسين Improvement ويقصد به تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها لمستويات أعلى وعادة ما يتطلب الالتزام بالتطوير والتدريب وتعزيز الاتصال وطرق الأداء ومشاركة العاملين وتمكينهم من خلال منهج العمل الجماعي والتواصل التفاعلي بينهم وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي بدلاً من استحداث وظائف جديدة مع التزام كبير من قادة المؤسسة والموظفين بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين واستخدام المنهج العلمي لتحقيق ما يقربنا من صفر الأخطاء (عمر، ٢٠١٨، ١٩٥)

وهناك تنوع كبير في فلسفة كايزن للتحسين المستمر فيمكن الاعتماد على منظور

واحد وبعد واحد من تلك الفلسفة أو جميع تلك الأبعاد والمنظورات حسب بيئة العمل ونوع

المؤسسة وطبيعة عملها وحجمها، وهذه الأبعاد تتمثل فيما يلي: (أحمد، وعامر، وبهرام، ٢٠٢٢، ٣٥)

- توفير نظرة استراتيجية للأداء: بحيث يتحقق لتوازن العام للموارد عبر مجموعة من العمليات المترابطة، وقد تؤثر نتيجة تغيير عملية واحدة في مجرى الأنشطة تأثيراً سلبياً على كفاءة عملية أخرى داخل النظام، ويكمن الغرض في تسليط الضوء على أنشطة المجالات التي يكون فيها التحسين أولوية وإزالة جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي، فكايزن عبارة عن هيكل لتنظيم العمل المضيف للقيمة بحيث يؤدي بكفاءة مما يوفر إمكانات تحقق ميزة تنافسية.

- أسلوب لتوثيق وتحليل الممارسات الحالية: فبداية التحسين تكون في الاعتراف بوجود مشكلة ما، لذلك يؤكد أسلوب كايزن على الوعي بالمشكلة ويوفر أدلة لتحديد المشكلات الأخرى، ويقدم مقترحات لحل المشكلة، ويجب أن يكون هناك تحسن ملحوظ للوصول إلى المرحلة التالية من مستوى التحسين، كما يؤكد على التحسينات المستمرة يومياً.

- كايزن قوة أخلاقية: فكل عامل يقوم بحل المشكلات اليومية، ويقدر قيمة عمله، ويراهم آخرون فلسفة حياة قد تشمل المجالات الشخصية والعائلية والمهنية، وتعني احترام وانسجام مع البيئة من خلال التوازن بين الفرد والطبيعة.

٣- خصائص التحسين المستمر بأسلوب كايزن:

يتسم مدخل التحسين المستمر بأسلوب كايزن بعد خصائص أهمها: (آل جعثم،

٢٠١٨، ١٩٦)

- يشمل التحسين المستمر بأسلوب كايزن جميع العمليات.  
- يسعى لتنمية ثقافة تنظيمية تحابي التحسين والتطوير والابتكار.  
- التطوير المستمر مسئولية كل فرد من أفراد المؤسسة (التحالف) وفي جميع المستويات.

- يتبنى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الساعية لبناء القدرات التنافسية.

- الاعتماد على العمل الجماعي، والاهتمام بأراء العاملين.

- استخدام نظام دوائر الجودة حيث تكون مجموعة من العمال الذين يجتمعون ويعملون معًا من أجل حل المشكلات والخروج بالتغييرات المبتكرة.
- الترابط مع مفاهيم: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة في الوقت المناسب، والإدارة بالعمليات.

#### ٤- عناصر التطوير المستمر لمنهجية كايزن:

وتقوم طريقة كايزن على ستة عناصر للتطوير المستمر هي: (القحطاني، وآخرون، ٢٠١٢، ١٨٢)

- الاهتمام بالمستفيد من الخدمة.
  - التركيز على عمل الفريق.
  - عدم إغفال المواعيد.
  - الجودة عبارة عن حلقات.
  - التواصل مع العاملين.
  - توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل.
- ويجب التأكيد على أنه لا يمكن التركيز على أحد هذه العناصر دون الآخرين؛ حيث تتفاعل مع بعضها البعض، وكل عنصر يرتكز على تكامله مع العناصر الأخرى
- ٥- مبادئ كايزن:

لمفهوم كايزن مبادئ يقوم عليها هي: (القحطاني، وآخرون، ٢٠١٢، ١٨٤)، (أبو النصر، ٢٠١٥، ٨٦)

- العمليات تولد النتائج: حيث إن النتائج تتحسن بتحسين العمليات، ولهذه العمليات خمس مدخلات: العامل، والآلة، وطرق الإنتاج، والمواد، والبيئة.
- التركيز على كامل النظام بدلاً من التركيز على بعض أجزائه.
- هناك دائماً مكان للتحسين.
- رأي كل شخص له قيمة ويؤخذ في الاعتبار.
- العمل الفريقي في حلقات الجودة، وتحديد أسباب الأخطاء والمشاكل والعمل على معالجتها وتصحيحها، بدلاً من تحديد الأشخاص المخطئين وإلقاء اللوم عليهم.

- وضع العملاء على رأس الأولويات.

٦- استراتيجيات كايزن:

يتكون أسلوب كايزن من أربع استراتيجيات أساسية تقوم على أساسها عمليات التطوير تتمثل فيما يأتي: (القحطاني، وآخرون، ٢٠١٢، ١٨٤-١٨٥)

- الاستراتيجية الأولى (وضع قواعد التشغيل): وتتمثل في مجموعة من الإجراءات

العملية التي يتم اتخاذها بهدف تحقيق هدف ما وإنجازه، وتعني كلمة قواعد (Rules) أن هذه المجموعة من الإجراءات هي الطريقة المثلى لإنجاز ذلك الهدف.

- الاستراتيجية الثانية: دائرة PDCA (خطط- طبق- راجع- طور): ويرمز لهذه

الدائرة بالحروف الأولى من أجزائها بهذا الرمز PDCA، ويطلق على هذه الدائرة مصطلح حلقة ديمينج التي اقترحها إدوارد ديمينج وسُميت باسمه، وتتكون الدائرة من

أربع أجزاء: (خطط- طبق- راجع أو افحص، اعمل أو افعل أو طور) وتتمثل في مجموعة من الخطط المدروسة التي يتم تطبيقها ثم مراجعتها لإجراء التعديلات

اللازمة بغرض التطوير.

- الاستراتيجية الثالثة (التنقيح أو التطهير): فبيئة العمل غير المنظمة من المعوقات

الواضحة للإنتاجية؛ فوجود المشتتات في بيئة العمل يولد أنشطة غير ضرورية، ولهذا يعتبر ترتيب المهام وتنسيقها ونظم العمل وتنقيحه أحد الاستراتيجيات

الرئيسية لكاييزن، وخطوات التطهير أو التنقيح تتمثل في 5S: (التصنيف Sort-

الترتيب Straighten- النظافة Shine- المعايير Standardize-

الاستمرارية Sustain).

- الاستراتيجية الرابعة (القضاء على الهدر): فليس بالضرورة أن يكون كل موجودات

المؤسسة وأنشطتها ضرورية، وكل الأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى الخدمة المقدمة يمكن اعتبارها زائدة وغير ضرورية.

## المحور الرابع: نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن:

من خلال المحاور السابقة للدراسة وما تناولته من عرض للأطر النظرية للتحالفات الاستراتيجية، وتحليل واقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية كميًا وكيفيًا على الصعيدين النظري والميداني، وتوضيح منهجية كايزن بأبعادها المفاهيمية والفلسفية فإن هذا المحور يتناول النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في ضوء منهجية كايزن؛ ونظرًا لكون مصطلح الهندسة (أرجونوميكا) Ergonomics من المصطلحات غير المتداولة كثيرًا، وهناك تداخل كبير بينه وبين مصطلح الهندسة المرتبط بالعلم الرياضي، فضلًا عن دلالاته الخاصة بهذه الدراسة؛ فإن ذلك يتطلب تناول توضيحًا مختصرًا لمفهوم الهندسة ودلالاته النوعية بهذه الدراسة، ثم يلي ذلك بناء النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن وذلك كما يلي.

أولاً: المعطيات الفكرية لمفهوم الهندسة Ergonomics:

الهندسة في اللغة من الفعل (هندس)، وهندس الرجل القنبي والأبنية والآلات ونحوها: هندزها، والهندسة لغويًا هي: "العلم الرياضي الذي يبحث في الخطوط والأبعاد والسطوح والزوايا والكميات والمقادير المادية من حيث خواصها وقياسها وتقويمها وعلاقة بعضها ببعض" (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٨، ص ص ٦٥٣ - ٦٥٤)، والهندسة مشتقة من الكلمة الفارسية (هندزة) وصُيِّرَت الزاي شيئًا لأنه ليس بعد الدال زاي في شيء من كلام العرب (الفراهيدي، ٢٠٠٣، ص ٣٢٧)، ويقصد بمصطلح الهندسة في هذا البحث: ما يرتبط بنظم تفاعلات البشر والمؤسسات وأنماطها (المعاينة، ٢٠٠٧، ٢٣)، كما تعني: الانضباط الذي يركز اهتمامه على معرفة وفهم التفاعلات بين نظام العمل وعناصره والإنسان؛ من أجل تحقيق الرفاهية للأفراد، وتحسين الأداء (Dul & Neumann, 2007, 18).

كما يقصد بها: التركيز على تنظيم العلاقات الانسجامية لتحقيق التوافق بين الأفراد وما ينتجونه والأماكن التي يعيشون فيها أيضًا من خلال الاعتماد على مجموعة من الأسس المهمة كالتوالد الإبداعي والأصالة المعلوماتية والإدراك والوعي والقيم والدافعية ومستوى التعزيز والكفاءة والفعالية والأبعاد الأخلاقية والتجديد والتخطيط المتجدد والاتساق، كما أنها

تعني إعادة النظر في ثقافة المنظمة وفي طرق العمل التي تتبعها بهدف تحقيق قفزة نوعية في مستويات الأداء والاستجابة الفورية للمتغيرات، واعتبار العنصر البشري أهم موارد المنظمة (المعاينة، ٢٠٠٧، ص ٢٤ - ٢٥)، وتتبنى الدراسة الحالية تعريف الهندسة بأنها: "فن التعامل مع العنصر البشري" (فلية، ٢٠٠٣، ٣٦٣)؛ فهي تهتم بالبشر الذين يتفاعلون ويؤدون والأساليب التي يستخدمونها، والبيئة التي تتم فيها ممارسة النشاط البشري، والقوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تتم من خلالها ممارسة العمل والأنشطة (المعاينة، ٢٠٠٧، ٢٣).

وتستند الهندسة في المجال التربوي إلى فلسفة مؤداها وجود اختلافات سيكولوجية وفروق فردية لدى الأفراد في قدراتهم ومواهبهم واستعدادهم للعمل وخبراتهم السابقة ودرجة نداء كل منهم، وكذلك مقدار ما يوجد لديهم من دوافع وحماس في أداء العمل ومقدار خبرتهم المهنية (فلية، ٢٠٠٣، ٣٦٥)، وللهندسة البشرية جوانب ومجالات عديدة منها الهندسة البدنية، والهندسة الذهنية، والهندسة التنظيمية، والهندسة البيئية، والهندسة الوجدانية أو العاطفية (هلال، ٢٠١٢، ١٩٠٤ - ١٩٠٥)، كما أن الهندسة البشرية تهتم بتطويع المؤسسات بناء على معطيات معنوية ومادية وثقافية ونفسية ينجم عنها توجيه القيم والثقافة المؤسسية بغية التحول الإنساني نحو الأفضل وتوفير المثالية وزيادة الرقعة الإبداعية في حيز العمل (جابر، ٢٠١٩، ٦٢١ - ٦٢٢).

كما أن استخدام الهندسة في مجال التربية يسهم في: إعادة تدوير وتشكيل سلبيات مدخلات البيئة الثقافية، وإيجاد لغة مثلى للاتصال من خلال مداخل اللغة المتنوعة التي تتفق ولغة وبيئة التفاعل، والتشكيل والتوجيه القيمي في ضوء معطيات الثقافة البيئية ومتغيراتها الناجمة عن التفاعل الإنساني ومشكلاته، والحد من المتغيرات الثقافية السلبية المؤثرة على الإنسان، وإيجاد بيئة مثالية للأفراد من خلال إعادة اكتشافه لذاته وإمكانياته وقدراته، وكذلك زيادة وفعالية المناشط الإبداعية للإنسان وما يرتبط بها من قضايا ابتكارية (فلية، ٢٠٠٣، ٣٦٢).. وفي ضوء ما اتضح من المقصود بمصطلح الهندسة يتبين أن مفهوم الهندسة هو أنسب المصطلحات التي تتوافق وأسلوب كايزن وتربط بينه وبين التحالفات الاستراتيجية ومن

ثم تحقيق الهدف من الدراسة الذي يتمثل في تقديم نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن والتي تتضح أبعاده فيما يلي.

ثانيًا: النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن:

إن التحليل الكمي والكيفي نظريًا وميدانيًا للتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية - الذي تم تناوله بمحور سابق- قد أوضح أن لهذه التحالفات دور كبير في دعم المشروع القومي لمحو الأمية سعيًا لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ بما تقدمه من خدمات متنوعة وأشكال مختلفة لمواجهة مشكلة الأمية في مصر سواء في صور الدعم المالي، أو التكنولوجي أو التوعوية والتثقيف أو التدريس أو توفير الكوادر البشرية، لكن بالوقت ذاته فإن واقع هذه التحالفات لا ترقى للمستوى المأمول منها؛ ومن ثم يقوم هذا المحور من الدراسة على تقديم نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية سعيًا لتحقيق الدور المنوط من تلك التحالفات على النحو الأمثل وذلك وفق منهجية التحسين المستمر.. وهذا ما يتبين من خلال العناصر المكونة للنموذج، والتي تتضح معالمها فيما يلي:

#### ١- هدف النموذج:

يتركز الهدف من النموذج المقترح في كيفية هندسة (أرجونوميكس) التحالفات الاستراتيجية للقضاء على الأمية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ على ضوء منهجية كايزن؛ ومن ثم يسعى النموذج إلى: فهم وضبط العلاقات والتفاعلات بين كافة الجهود والأنشطة التي تقدمها أطراف التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية، وكذلك تهيئة العوامل والقوى الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تتم من خلالها عمليات التحالف الاستراتيجي بين كافة الجهات المشاركة، على أن يكون ذلك في ضوء منهجية التحسين المستمر التي تعتمد على أسس ومبادئ وتقوم على استراتيجيات تشغيلية يتم توظيفها في هندسة التحالفات الاستراتيجية بصورة تضمن كفاءتها وفعاليتها وتحقيق الأهداف المنوطة منها على النحو الأمثل.

## ٢- منطلقات النموذج:

يقوم النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على: أن الرؤية والفلسفة المشتركة والتوجه الاستراتيجي المشترك والالتزام من جانب الإدارة العليا ومهارات العاملين ومواقفهم وتعليقاتهم وتكيفهم ومعايشتهم والاتفاقيات الرسمية والاهتمام بإدارة تنسيق التحالف والاتصال الجيد والتقدم المرئي الواضح تعد المحور الرئيسي لنجاح التحالفات الاستراتيجية بمحو الأمية في تحقيق أهدافها، ومن ثمّ تتمثل منطلقات النموذج المقترح في:

- أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية في تنفيذ برامج محو الأمية على المستوى المجتمعي.
- تعد جهود التحالفات الاستراتيجية ذات أهمية كبرى في تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار في مصر.
- تقديم التعاون والدعم المالي في تنفيذ الأنشطة التوعوية وفتح فصول محو الأمية في المناطق الفقيرة.
- تقدم الهيئة العامة لتعليم الكبار الكثير من الدعم الفني للمنظمات الأهلية العاملة في مجال محو الأمية.
- التأكيد على تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والجهات المدنية الشريكة.
- إشراك الجهات الشريكة - وبخاصة المجتمع المدني- في عملية صياغة السياسات والبرامج الخاصة بمحو الأمية.
- ضرورة الاستفادة من خبرات وتوصيات المنظمات المدنية في تطوير مبادرات محو الأمية.
- ضرورة التعاون المثمر والبناء مع الهيئة العامة لتعليم الكبار في مجال التوعية بخطورة الأمية وكذلك فتح فصول لمحو أمية الكبار، من نأجل تحقيق الأهداف الوطنية لمحو الأمية.

## ٣- مرتكزات النموذج:

تتمثل مرتكزات النموذج المقترح فيما يأتي:

- تعرّف الشركاء وإمكاناتهم؛ لأن أفضل التحالفات الاستراتيجية هي التي تضم أقوىاء وينضم إليها أقوىاء .
  - الاحترام المتبادل بين أعضاء التحالف الاستراتيجي.
  - العلاقات الطيبة بين قادة التحالف وعدم نقل المسؤولية لغير المختصين.
  - الحرص على الاتصال والتواصل وجهاً لوجه مع الشركاء بالتحالف.
  - بناء جسور تنظيمية لتنسيق الأعمال والمهام المشتركة لتلاشي الاختلافات التنظيمية والحصول على القيمة المتوقعة من عقد التحالف.
  - احترام الاختلافات بين أعضاء التحالفات والعمل على التغلب عليها؛ حيث لكلٍ منهم أهدافه ودوافعه وسلوكياته التي تختلف عن الآخر.
  - التعلم من الشركاء وتعرّف إمكانياتهم؛ فمن أهم دوافع التحالف اكتساب معارف ومهارات جديدة من خلال الاتصال والمشاركة والتعاون مع أعضاء التحالف.
  - العمل على تحقيق مكاسب لجميع اطراف التحالف.
- ٤- مكونات النموذج:

للمنموذج المقترح عدة مكونات توضح مضمونه وأبعاده، وتجعله يأخذ الطابع التطبيقي بما يحقق الهدف من بنائه وتصميمه، تتمثل هذه المكونات فيما يلي:

المكوّن الأول: القيم الجوهرية:

إن منهجية كايزن تتميز بكونها قوة أخلاقية فجميع مبادئ وأبعاد وعمليات كايزن تقوم في الأساس على قيام كل فرد بكل مؤسسة بحل المشكلات التي تواجهه في العمل، واجتهاده على تحسين هذا الأداء وتقدير قيمة عمله، وحرصه الشديد على الارتقاء بالمؤسسة التي ينتمي إليها وإعلاء إنجازاتها بصورة قائمة على التحسين المستمر الذي يتطلب القضاء على الهدر، وتنظيم بيئة العمل وتخطيط وتنظيم العمل بصورة متدرجة تضمن هذا التحسين، ومن ثمّ تقديم نموذج لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية

كايزن يقوم على عدد من القيم الجوهرية التي ينبغي إعلانها واعتمادها لدى جميع أطراف التحالف، والتأكيد على الالتزام بها وهذه القيم تتمثل في:

- إرساء قيم القيادة الديمقراطية ومبدأ العلاقات الإنسانية.
- الالتزام بالتحسين المستمر للأداء.
- المصداقية والشفافية.
- المساءلة والمحاسبية.
- تحفيز التميز والإبداع.
- الاحترام المتبادل.

المكوّن الثاني: السياسات المتبعة:

لضمان نجاح التحالفات الاستراتيجية بمحو الأمية في تحقيق الأهداف المنوطة منها -على ضوء منهجية كايزن- ينبغي تحديد ومراجعة السياسات المتبعة في محو الأمية وتحديثها بصورة مستمرة، ومن ثمّ فيتحتّم على أطراف التحالفات الاستراتيجية انتهاز السياسات التي تتماشى مع طبيعتها ورسالتها ومسئوليتها في محو الأمية والتي تحقق الآتي:

- أ- وضع نظام للتحديث والتطوير المستمر بالأداء الاستراتيجي في محو الأمية.
- ب- تطبيق الطرق والاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في محو الأمية.
- ج- الاستفادة من الخبرات العالمية الناجحة في محو الأمية.
- د- تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية التي يتمتع بها أطراف التحالف.
- هـ- دعم التعلم الذاتي والتعلم التعاوني.
- و- رفع كفاءة العاملين بالميدان في محو الأمية.
- ز- تعزيز استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في محو الأمية.
- ح- تعدد خدمات دعم المشروع القومي لمحو الأمية واستراتيجية محو الأمية التي تتبناها الدولة.
- ط- تطبيق نظم وأساليب المتابعة والمساءلة، ووضع آلية معلنة لقياس كفاءة الأداء.
- ي- تفعيل المساهمة في المبادرات التي تتبناها الدولة في محو الأمية.

ك- المشاركة الفعالة في حل مشكلات المجتمع.

ل- دعم التوجه الريادي وتنمية الثقافة الريادية في مجالات تعليم الكبار.

م- تأهيل وتطوير الموارد البشرية المعنية بمحو الأمية.

ن- حوكمة الأداء المهني والإداري بالجهات المعنية بمحو الأمية.

المكوّن الثالث: الأطراف المعنية بهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:

يعد تحديد الأطراف التحالف الاستراتيجية وكذلك الأطراف ذات الصلة من المتعاملين الاستراتيجيين والشركاء من العناصر المهمة في تحقيق الأهداف المنوطة من التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية، وكذلك ضمان فاعلية أدائها الاستراتيجي من حيث قيامها بتلبية احتياجات المستفيدين ومقابلة توقعاتهم، ومن ثمّ تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.. وأطراف التحالف الاستراتيجية في محو الأمية قد حددها قانون (٨) لعام الخاص بمحو الأمية والذي نص في مادته السابعة والعشرين على أنها تتمثل في: "جميع الوزارات ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة واتحاد الإذاعة والتلفزيون وشركات القطاع العام وشركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص والأحزاب السياسية والتنظيمات الشعبية والاتحاد العام لنقابات العمال والنقابات المهنية والجمعيات وأصحاب الأعمال؛ ومن ثمّ فأطراف التحالف تضم ستة قطاعات هي:

١. قطاع الهيئة العامة لتعليم الكبار .

٢. قطاع الوزارات الحكومية .

٣. قطاع المؤسسات الدينية .

٤. قطاع الجمعيات .

٥. قطاع الأحزاب والهيئات .

٦. قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الشركاء والمتعاملين الاستراتيجيين:

من أبرز الشركاء والمتعاملين الاستراتيجيين المنوط بهم المشاركة في تنفيذ النموذج

المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن: (معلمي

الهيئة العامة لمحو الأمية، طلاب الجامعات بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا،

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أعضاء الجهاز الإداري للدولة، إدارة الجامعات وكلياتها، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التربية والتعليم، وزارة المالية، المجلس الأعلى للجامعات، وزارة التضامن والشئون الاجتماعية، المجلس القومي للمرأة، شركات ومؤسسات القطاع الخاص، والمجتمع بوجه عام)

المكوّن الرابع: تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمراد تحقيقه، ومتطلبات تخطي الفجوة: يعد الهدف من تحليل الفجوة تقييم الفرق بين الواقع والمأمول لتحديد الموارد المطلوبة، وما يجب اتخاذه من إجراءات لتحقيق الأهداف التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية، وقد تم تحليل الفجوة في ضوء التحليل الكمي والكيفي لواقع الأمية في مصر، وتقييم التحالفات الاستراتيجية فيها، ما تم إنجازه والتوصل إليه من خلال الجهود السابقة، وذلك مقارنةً بالوضع المأمول ، وما يُنَاطُ بهذه التحالفات إنجازها بالمستقبل في مجال محو الأمية؛ استرشادًا بالتشريعات المنظمة لمحو الأمية، ورؤية مصر ٢٠٣٠، والأطر المرجعية المحلية والإقليمية العالمية.. وقد أسفر ذلك عن تحديد مجموعة من العناصر تمثل فجوة بين الوضع الحالي والوضع المراد تحقيقه والوصول إليه؛ وهذه العناصر تتمثل في:

- ضعف التنسيق والتكامل: بين مختلف الجهات الحكومية والأهلية المعنية بتعليم الكبار، من خلال إنشاء آليات فعالة للتنسيق والحوار.
- الافتقار لوجود إطار قانوني وتنظيمي شامل لتعليم الكبار: يحفز مشاركة القطاع الخاص والمنظمات الأهلية، والجهات الحكومية.
- ضعف التمويل الحكومي المخصص لبرامج تعليم الكبار/ مما يستلزم تنويع مصادر التمويل عبر الشراكات والتمويل الذاتي.
- ضعف جودة برامج تعليم الكبار، مما يستلزم زيادة الإنفاق على تدريب المعلمين وتطوير المناهج والأساليب التعليمية.
- ضعف الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الكبار، مما يستلزم زيادة الوعي المجتمعي ودور الجهات الشريكة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ضعف التكامل بين المتابعة وتقييم برامج تعليم الكبار لضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

➤ قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول مجال تعليم الكبار لاستكشاف التحديات والفرص بشكل أعمق.

➤ ضعف التنسيق والتكامل بين الجهات: حيث تعاني الجهات الحكومية والخاصة من ضعف التنسيق والتكامل في برامج تعليم الكبار، مما يحد من فاعلية الشراكات.

➤ محدودية الموارد المالية والبشرية، حيث تواجه الهيئة العامة لتعليم الكبار تحديات في توفير الميزانيات الكافية وتأهيل الكوادر المتخصصة لإدارة الشراكات بفاعلية.

➤ غياب الحوافز والتشريعات الداعمة، وعدم وجود نظام حوافز مناسب للجهات الشريكة، وندرة التشريعات التي تعزز وتنظم عمليات الشراكة.

➤ ضعف الوعي والثقة، حيث هناك نقص في الوعي لدى بعض الجهات الشريكة بأهمية وآليات الشراكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار، مما يحد من بناء علاقات الثقة المتبادلة.

➤ التحديات التنظيمية والإدارية، قد تواجه الهيئة العامة صعوبات في إدارة وتنسيق العلاقات مع مختلف الجهات الشريكة بشكل فعال.

متطلبات تخطي الفجوة:

انطلاقاً من تحديد عناصر الفجوة بين الوضع الحالي للتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية وبين ما تسعى لتحقيقه من خلال المراد منها تحقيقه في ضوء وظائفها فإنه يمكن تخطي هذه الفجوة يتطلب تحقيق مايلي:

✚ سن قوانين وتشريعات تلزم المؤسسات المعنية بالتعاون والشراكة في مجال تعليم الكبار.

✚ وضع سياسات وخطط استراتيجية وطنية لتطوير منظومة تعليم الكبار.

✚ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لقيام الجهات الشريكة بالدور المنوط بها في مجال محو الأمية وتعليم الكبار.

✚ تخصيص ميزانيات كافية لتمويل برامج وخدمات تعليم الكبار.

✚ تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات الكوادر العاملة في هذا المجال.

✚ تعزيز الحوافز والحوكمة المؤسسية من خلال إنشاء نظام حوافز ومكافآت للمؤسسات والأفراد المتميزين في التعاون والشراكة.

✚ وضع معايير وآليات حوكمة فعالة لتنظيم وتنسيق الشراكات.

✚ الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتكنولوجيا المعلومات للجهات الشريكة.

✚ تشجيع الجهات الشريكة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

✚ تعزيز الوعي والشراكة المجتمعية من خلال قيام الهيئة ببنوات توعوية وورش عمل لزيادة الوعي المجتمعي.

✚ إطلاق حملات توعوية بالشراكة مع الجهات الشريكة لزيادة الوعي بأهمية تعليم الكبار.

✚ تشجيع مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في دعم هذه الشراكات.

✚ إصدار تشريعات وسياسات داعمة للشراكة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار.

المكوّن الخامس: الاستراتيجيات التشغيلية للتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:

يقوم نموذج هندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على عدة استراتيجيات تشغيلية للتحسين المستمر، والتي تمثل استراتيجيات منهجية كإيزن وهي تمثل مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التشغيلية التي يتم تطبيقها معاً لتحقيق الأهداف المنوطة من هندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية ومن ثم تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ وهذه الاستراتيجيات تفصيلاً كما يلي:

❖ الاستراتيجية الأولى: استراتيجية وضع قواعد العمل بالتحالف:

وهذه الاستراتيجية تقوم على تحديد مجموعة من القواعد (Rules) تتضمن مجموعة من الإجراءات العملية المثلى التي يتم اتخاذها بهدف إنجاز المستهدف من كل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي في محو الأمية على النحو الأكمل، وهذه القواعد والإجراءات تتمثل في:

- التفكير في "كيفية التنفيذ"، وإنجاز المستهدف بطرق جديدة ومبتكرة، وليس في ماهية تنفيذه فقط.
- عدم القبول بمبررات انخفاض الإنجاز، فهي ليست ثابتة ولا يجب أن تكون كذلك.

- لا تبحث عن الكمال في الإنجاز بالطرق الجديدة، يكفي التنفيذ ولو بنسبة نجاح ٥٠% بعد ذلك طبق عليه كايزن بأسلوب تدريجي.
- تصحيح الأخطاء فور وقوعها، والاستفادة من التغذية الراجعة.
- ترشيد النفقات وتوجيه عمليات الإنفاق والصراف فيما يحقق العوائد ويخدم الأهداف.
- تخلص من الفكر التقليدي بشأن: "أنا يجب أن نفعل ذلك بهذه الطريقة فقط".
- كن يقظاً لملاحظة فرص التطوير الممكنة.
- العمل دائماً على مستويين: مستوى الأفراد وأداءاتهم، ومستوى العمليات.
- ❖ الاستراتيجية الثانية: استراتيجية ديمنج:

وتعد أحد الاستراتيجيات المحورية لمنهجية كايزن والتي يعتمد عليها نجاح التحالفات الاستراتيجية بمحو الأمية في تحقيق تحسينات جوهرية مستمرة لأدائها وعملياتها وتطويرها ومن ثم تحقيق أعلى مستويات إنجاز لأهدافها، وتتضمن هذه الاستراتيجية أربع خطوات هي: (خط- نفذ - افحص - حَسِّن)، وهذه الخطوات تفصيلاً تسير على النحو التالي:

- 👉 **خط (Plan):** وتتضمن هذه الخطوة الإجراءات والأنشطة الآتية:
- تحديد رؤية واضحة للتحالف تساعد في صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- التخطيط لتطوير مهارات العاملين بفصول محو الأمية.
- التخطيط لتطوير نظم الاتصالات وتقنيات التواصل بين أطراف التحالف.
- وضع خطة للتحفيز لكافة المشاركين بمحو الأمية بكافة القطاعات.
- توفير الأدوات والمستلزمات اللازمة لفصول محو الأمية.
- إعداد خطط الإعلام والتوعية بمحو الأمية.
- توزيع المهام والمسئوليات على كل قطاع من قطاعات التحالف في محو الأمية.
- تحديد دور كل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي في المشاركة بالمبادرات القومية لدعم المشروع القومي لمحو الأمية.
- التخطيط لتطوير البرامج المستخدمة في محو الأمية.

**التنفيذ (Do):** وفي هذه الخطوة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه بالأدوات التي تحقق أهداف التحالف، بالإضافة إلى إجراءات المتابعة والتوثيق لكافة عمليات التنفيذ، وتتضمن هذه الخطوة الإجراءات والأنشطة الآتية:

- تنفيذ ومتابعة خطة تطوير مهارات العاملين بفصول محو الأمية.
- تنفيذ عمليات تطوير نظم الاتصالات وتقنيات التواصل بين أطراف التحالف.
- متابعة تنفيذ خطة التحفيز لكافة المشاركين بمحو الأمية بكافة القطاعات.
- توفير الأدوات والمستلزمات اللازمة لفصول محو الأمية.
- تفعيل خطط الإعلام والتوعية بمحو الأمية.
- متابعة تنفيذ المهام والمسئوليات الموكلة لكل قطاع من قطاعات التحالف في محو الأمية.
- مباشرة كل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي لدوره في المشاركة بالمبادرات القومية لدعم المشروع القومي لمحو الأمية.
- تنفيذ خطط تطوير البرامج المستخدمة في محو الأمية.

**الفحص (Check):** وتتركز هذه الخطوة في تعرّف فعالية الطرق المستخدمة في التنفيذ، وكذلك تقييم ودراسة نتائج تنفيذ الخطط المستخدمة وعمليات التحسين التي تم تنفيذها، وتتضمن هذه الخطوة إجراءات وأنشطة فحص ومراجعة مؤشرات أداء ما يأتي: فحص ومراجعة مؤشرات أداء

- خطة تطوير مهارات العاملين بفصول محو الأمية.
- تطوير نظم الاتصالات وتقنيات التواصل بين أطراف التحالف.
- تنفيذ خطة التحفيز لكافة المشاركين بمحو الأمية بكافة القطاعات.
- توفير الأدوات والمستلزمات اللازمة لفصول محو الأمية.
- خطط الإعلام والتوعية بمحو الأمية.
- تنفيذ المهام والمسئوليات الموكلة لكل قطاع من قطاعات التحالف في محو الأمية.
- أداء كل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي لدوره في المشاركة بالمبادرات القومية لدعم المشروع القومي لمحو الأمية.

### - خطط تطوير البرامج المستخدمة في محو الأمية.

التطوير (Act): وتقوم هذه الخطوة على إجراء التحسينات والتعديلات على العمليات والإجراءات والسياسات المتبعة في التنفيذ بناء على نتائج التقييم والتغذية الراجعة، لتتم عمليات تصحيح انحرافات الأداء، وإجراءات سد الفجوة بين المحقق والمستهدف؛ لتمثل مدخل للبدء في الدورة من جديد لتبدأ مرحلة إعادة التخطيط مرة أخرى يليها التنفيذ ثم القحص ثم التطوير وهكذا بصورة مستمرة.

❖ الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية القضاء على الهدر وإلغاء الفاقد (مودا- مورا- موري (3M):

تقوم استراتيجية القضاء على الهدر وإلغاء الفاقد على التخلص من أي عمل أو نشاط لا يضيف قيمة للتحالف ولا يحقق الأهداف المنوطة منه، والفاقد أو الهدر بالتحالفات الاستراتيجية في محو الأمية له الكثير من الأشكال والمستويات، ويكون أحد الأنواع الآتية:

المودا Muda: وهو النشاط الذي يقوم به أطراف التحالف ويستهلك موارد بشرية أو مادية أو تكنولوجية ولا ينتج عنه قيمة مضافة بل يضيف تكلفة أو يعوق سلاسة التدفق في المهام والأنشطة، وتعد هذه النوعية من العمليات أو الأنشطة بؤرة الاهتمام ومستهدف التحسين المستمر، وترتبط المودا بالأنشطة والعمليات التنظيمية؛ كعمليات التوعية بمحو الأمية، وفتح الفصول، وقيد الدارسين بمحو الأمية، والتدريس للأمينين، وتنظيم الامتحانات، وإعلان النتائج، وللتخلص منها لا بد من تهيئة مكان وبيئة العمل من خلال توجه إلى الجيمبا ودراسة القيمة المضافة لكل عملية من عمليات محو الأمية.

- المورا Mura: وترتبط بالفاقد أو الهدر الناتج عن غياب التنسيق وعدم الانتظام أو عدم التماثل بين أطراف التحالف، أو عدم التوافق بين قادة مؤسسات التحالف، أو بين الأنشطة الموكلة لكل طرف من أطراف التحالف؛ مما ينتج عنه عدم تماثل ناتج العملية مع المستهدف وغياب التناغم والاتساق في النظام نتيجة عدم وجود منهج متفق عليه لأداء العمليات بين كافة أطراف التحالف، أو التداخل في المهام بين

أطراف التحالف لغياب أو صدور الأنظمة والتعليمات الخاصة بمهمة محددة من أكثر من جهة.

- الموري Muri: وتعني الفاقد أو الهدر الناتج عن الإجهاد أو الصعوبة في تأدية المهام، ويرتبط هذا النمط من الهدر أو الفاقد بالعمليات التعليمية في محو الأمية؛ وهذه الفوائد تكون ناتجة عن: الفاقد بسبب زيادة أعداد الأميين، والفاقد الناتج عن اختلاف مستوى الأمية بين فرد أمي وآخر، وكذلك التفاوت في مستوى الدافعية للتعلم، والتباين في مستوى استيعابهم.

وتعتمد استراتيجية القضاء على الهدر وإلغاء الفاقد على الآليات الآتية لتنفيذها:

- فهم الفاقد.
  - منع الخطأ.
  - علاج أسباب الهدر، وتلافيها.
  - تنميط العمل من خلال وضع معايير قياسية للأداء.
  - التعاون المتميز بين كافة الأطراف.
  - تفعيل حلقات ضبط الجودة في محو الأمية.
  - المراجعات الشاملة للأداء وتنمية الموارد البشرية مهنيًا.
  - التدريب على تنوع المهام للوظيفة الواحدة.
- المكوّن السادس: المصادر المتاحة لتمويل أنشطة وجهود التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية:

نجاح التحالفات الاستراتيجية في تحقيق أهدافها ينبغي توفير التمويل المالي اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة لمحو الأمية بالقدر الذي يضمن الاستمرارية المالية وتحقيق غاياتها وأهدافها.. وتمثل مصادر التمويل في:

- ١- الموازنة العامة للدولة وما يُخصص منها سنويًا لمحو الأمية.
- ٢- مساهمات أطراف التحالف وخاصة التي تمتلك موارد مالية جيدة.
- ٣- التبرعات المقدمة من قطاع الأعمال والقطاع الخاص.
- ٤- الهدايا المالية والعينية التي تقدم لدعم أنشطة محو الأمية في مصر.

## ٥- بروتوكولات التعاون مع المؤسسات المختلفة.

المكوّن السابع: طرق التقييم والمتابعة والتحسين المستمر:

إن هندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن يجعل من عمليتي المتابعة والتقييم من المكونات المهمة للنموذج المقترح؛ لأنهما من العوامل المهمة لنجاح التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية، كما أن منهجية كايزن تقوم على التحسين المستمر الذي يجعله يعتمد بصورة كبيرة على عمليات المتابعة والتقييم؛ حيث يمكن من خلال عملية المتابعة تعرف المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ التحالفات الاستراتيجية وسبل التغلب عليها، كما تتلائم عملية المتابعة مع عملية التقييم التي يمكن من خلالها تقوية الجوانب الإيجابية، وتعزيز الجوانب الضعيفة في الأداء، بالإضافة إلى تصحيح المسارات السلبية الخاطئة، بما يمثل تغذية راجعة مستمرة لتحقيق النتائج المرجوة، ويستلزم نجاح عمليتي المتابعة والتقييم في تحقيق أهدافهما في هندسة التحالفات الاستراتيجية في هندسة التحالفات الاستراتيجية في هندسة التحالفات الاستراتيجية اتخاذ عدة إجراءات منها:

- ١- تشكيل لجنة من ذوي الخبرة والمهارة لمتابعة وتقييم أداء التحالفات.
- ٢- توفير نظام واضح للمتابعة والتقييم.
- ٣- وضع خطة عمل محكمة على المستويات المختلفة لعمل التحالفات، والتأكيد على أهمية الالتزام بها.
- ٤- تحديد المخرجات المستهدفة من التحالفات بدقة، ووضع البدائل والحلول المختلفة قبل التنفيذ.
- ٥- توزيع الأعمال وتوضيح المهام والصلاحيات بين أطراف التحالفات سواء المؤسسات أو الأفراد.
- ٦- رصد وتوثيق النتائج التي يتم تحقيقها بدقة، وذلك في تقارير دورية مستمرة
- ٧- تحديد معايير التقييم، والجهة المسؤولة عن تقييم أداءات كافة الجهات الممثلة للتحالف.
- ٨- تقييم فعالية الأهداف المرحلية لكل فترة من فترات الخطة الاستراتيجية للتحالف حتى عام ٢٠٣٠.

٩- المراجعة الداخلية لكل طرف من أطراف التحالف، وتقديمه تقرير يضم معلومات عن السياسات والإجراءات التي اتبعتها في تطبيق المهام الموكلة لها والمسئوليات المنوطة منها في التحالف.

١٠- تطوير وتحديث معايير التقييم بناء على التغذية الراجعة للعاملين بميدان محو الأمية والمستفيدين من خدماتها، وكذلك عمليات المتابعة والمراجعة والتقييم الداخلي.

٥- متطلبات تفعيل النموذج المقترح:

إن تفعيل النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن يتطلب تحقيق ما يلي:

- تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات الحكومية والأهلية المعنية بتعليم الكبار، من خلال إنشاء آليات فعالة للتنسيق والحوار.
- تطوير الإطار القانوني والتنظيمي لتعليم الكبار، بما في ذلك تحفيز مشاركة الجهات الشريكة في مجال محو الأمية.
- زيادة التمويل الحكومي المخصص لبرامج تعليم الكبار وتنوع مصادر التمويل عبر الشراكات والتمويل الذاتي.
- تحسين جودة برامج تعليم الكبار من خلال تدريب المعلمين وتطوير المناهج والأساليب التعليمية.
- تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الكبار ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تطوير نظام متكامل لمتابعة وتقييم برامج تعليم الكبار لضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- تشجيع إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول تعليم الكبار لاستكشاف التحديات والفرص بشكل أعمق.
- تقليل فرص التسرب والارتداد إلى الأمية لتقليل الهدر وترشيد النفقات.
- توفير فرص تعليمية مختلفة للذين حرمتهم الظروف من إكمال تعليمهم.
- تكريم المتميزين في كل محافظات الجمهورية.
- ٦- ضمانات تحقيق النموذج المقترح واستمراريته:

يقوم ضمان تحقيق واستمرارية النموذج المقترح على الأهمية الكبيرة التي يشغلها مجال محو الأمية، وخطورة هندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية في ضوء المتطلبات المجتمعية والتنموية الحالية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، هذا بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ إجراءات أخرى لضمان تحقيق النموذج واستمراره منها:

❖ توفير خطط لإدارة المخاطر والأزمات:

فقد يواجه النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية مجموعة من المخاطر التي تهدد ضمان تحقيقه واستمراره، وهذه المخاطر تتباين من حيث درجتها وتأثيرها على هندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية، ومن أمثلة هذه المخاطر التأخير في تنفيذ بعض الخطوات المهمة التي يترتب عليها خطوات أخرى، أو عدم وجود تكاليف مالية كافية، أو حدوث أخطاء جسيمة في تنفيذ بعض الإجراءات، أو الاعتماد على بيانات ومعلومات غير صحيحة في تنفيذ بعض الأنشطة، ومع احتمال وجود هذه المخاطر التي قد تهدد استمرارية الاستراتيجية ينبغي توفير خطط لإدارة المخاطر والأزمات المختلفة، وينبغي أن تشمل هذه الخطط القيام بعدة إجراءات منها:

- تشكيل فريق مسئول عن إدارة الأزمات التي قد تواجه تنفيذ التحالفات الاستراتيجية، وتنفيذ خطط إدارة الأزمات.
- التوعية بشكل مستمر وموثق بشأن المخاطر والأزمات التي قد تواجه تنفيذ التحالفات الاستراتيجية.
- الاهتمام الشديد بالمتابعة والتقويم بصفة مستمرة وإعداد تقارير عن ذلك.
- توفير الموارد اللازمة لمواجهة المخاطر.
- ❖ توفير خطة للاتصال بين كافة الأطراف المنوطة بتنفيذ الاستراتيجية:

يتطلب ضمان استمرارية النموذج المقترحة لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية ونجاحها توفير خطة للاتصال بين كافة الأطراف المنوطة بتنفيذ التحالفات الاستراتيجية، وتتضمن هذه الخطة مايلي :

- تحديد وسائل الاتصال المعتمدة في تنفيذ التحالفات الاستراتيجية.
- جمع البيانات والمعلومات عن التنفيذ ومؤشرات الأداء والعمل على تحديثها.

- إصدار نشرات حول أنشطة تنفيذ التحالفات الاستراتيجية.
- عمل لقاءات دورية لمتابعة سير تنفيذ التحالفات الاستراتيجية.
- تحديد خطوات الاتصال بالاستشاريين لتقديم الدعم الفني.
- تحديد موقع إلكتروني لإدارة التحالفات الاستراتيجية وتحقيق التواصل الفعال والمستمر.

➤ تحديد آليات الاتصالات الإدارية.

٧- مؤشرات قياس نجاح النموذج المقترح:

هناك عدة مخرجات مستهدفة من تنفيذ النموذج المقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن، والتي تمثل في الوقت نفسه مؤشرات لنجاحها، من هذه المؤشرات:

١- زيادة أعداد المؤسسات والأفراد المنضمين إلى التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية.

٢- زيادة معدلات الإنجاز في محو أمية الأفراد، والوصول إلى الصفر النسبي في محو الأمية.

٣- وجود بناء معرفي تراكمي متكامل يشكل مجال تعليم الكبار في مصر.

٤- ارتفاع عدد الأبحاث العلمية ذات الأبعاد الإجرائية في محو الأمية.

٥- ارتفاع نسبة الأفكار الإبداعية، وبجود الفعل المقدمة في تعليم الكبار والقضاء على مشكلة الأمية.

وعلى ضوء ما ورد بمحاور البحث وما تضمنته من نقاط مختلفة يمكن القول بأن هندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن هي بمثابة محاولة للإسهام الفعال في حل مشكلة مؤرقة من مشكلات مجتمعنا المصري تحول بينه وبين اللحاق بركب التنمية والتقدم على الوجه المرغوب لتأثير هذه المشكلة السلبي على كافة مرافق ومجالات الحياة بالمجتمع، وخطوة لمساعدة كافة مؤسسات المجتمع وأفراده في تحقيق مشاركتهم الفعالة في خدمة مجتمعهم والارتقاء به وتنميته، وانخراطهم في حل مشكلاته وقضاياه ومنها مشكلة الأمية على نحو مخطط ومدروس.

## قائمة المراجع:

إبراهيم، محمد إبراهيم (٢٠١٠): آليات الشراكة بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتحقيق الجودة في تعليم الكبار: مشروعات التمكين من القرائية نموذجًا، المؤتمر السنوي الثامن لمركز تعليم الكبار جامعة عين شمس: المنظمات غير الحكومية وتعليم الكبار في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الفترة من ٢٤ - ٢٦ أبريل، ٢٠١٠، ص ص ٣٦-٦٣.

إبراهيم، مصطفى وآخرون (١٩٦٠). المعجم الوسيط، ج ١، القاهرة، مجمع اللغة العربية. أبو العزم، عبدالغني (٢٠٢٠). معجم الغني، المكتبة الشاملة، متاح على:

<http://shmela.org/pdf>

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أحمد، آلاء مصطفى (٢٠٢٠). تأثير استراتيجية التحالف لمؤسسات المراجعة على أتعاب خدمات المراجعة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٢، ٨٨١-٩٠٦.

أحمد، حافظ فرج (٢٠٠٩). مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية، القاهرة، عالم الكتب.

أحمد، شيماء فهمي، وعامر، ناصر محمد، وبهرام، هدية مصطفى (٢٠٢٢). درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، ع ٤١، ١٩-٤٦.

آل جعثم، مسعود بن مشيب (٢٠١٨). تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر *Kaizen*، ع ١٩، ج ١٥، ١٨٥-٢٤٠.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٠). التقرير النهائي حول نتائج المسح الإحصائي في محاولات التربية ومحو الأمية والثقافة والاتصال والعلوم والتكنولوجيا، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

بن عزة، محمد الأمين، وزوهري، جلييلة (٢٠٢١). استراتيجية التحالف كبدل لمواكبة متطلبات التنافسية الحديثة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٣، ع ١، ١١-٢١.

- بيومي، عبدالله وآخرون (٢٠١٣). *تقويم دور كليات التربية في مواجهة مشكلة الأمية في مصر*، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع ١٤، ص ص ٩-١٤٨.
- جابر، منار محمد (٢٠١٩): *الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الأرنجوميكس تصور مقترح*، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٦٤، أغسطس ٢٠١٩، ص ص ٥٩٥-٦٢١.
- جامعة عين شمس (٢٠٢٠). *محو الأمية... مسؤولية مجتمعية*، القاهرة، جامعة عين شمس، قطاع شؤون خدمة وتنمية البيئة، القاهرة، مطابع جامعة عين شمس.
- جمال الدين، نادية، وعبد الملك، رسمي (٢٠٠٤): *التعليم والمشاركة المجتمعية في مصر: المفهوم والواقع، طموحات المستقبل*، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الإقليمي: التعليم للجميع الرؤية العربية للمستقبل، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، بالتعاون مع اليونسكو واليونيسيف، ١-٣ يونيو.
- جمال الدين، نجوى يوسف، وكاعوه، عبير احمد، وعبدالشافى، دينا حسن (٢٠١٨). *التحالف الاستراتيجي للجامعات كصيغة لمواجهة التحديات العالمية، العلوم التربوية*، مج ٢٦، ع ٣، ١١٠-١٢٩.
- جمهورية مصر العربية (١٩٩١). *قانون ٨ في شأن محو الأمية وتعليم الكبار*، الجريدة الرسمية، ١٩٩١.
- حسن، نجاح رحومة (٢٠٢٣). *تنمية المهارات الحياتية وريادة الأعمال لطلاب مدارس التكنولوجيا التطبيقية بمصر في ضوء التحالفات الاستراتيجية*، مجلة التربية، ع ٢٠٠، ج ١، ٢٧-٨٨.
- حسن، هدى حسن (٢٠٠٦). *جهود الجامعات المصرية في مجال محو الأمية دراسة تحليلية*، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس: الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، القاهرة، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦، ص ص ٢٣٩-٣١١.
- حسين، مراد عبدالهادي (٢٠٢٠). *دور التحالفات الاستراتيجية كضرورة للشركات الاقتصادية في ظل العولمة*، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ع ٥، مارس ٢٠٢٠، ١-١١.
- خليل، فاطمة سيد، الأسمر، إيمان محمد (٢٠١٤). *الأمية في مصر خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠١٢)*، الجهاز المركزي المصري للتعبئة العامة والإحصاء مركز الأبحاث والدراسات السكانية، ع ٨٧، يناير ٢٠١٤.
- دشلي، كمال (٢٠١٦). *منهجية البحث العلمي*، سوريا، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

رجب، مصطفى (٢٠١١). قصور المعلومات الإحصائية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار، المؤتمر السنوي التاسع لمركز تعليم الكبار: تطوير تعليم الكبار في الوطن العربي- رؤى مستقبلية، القاهرة، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، أكتوبر ٢٠١١.

الرشيدى، محمد حسن (٢٠٠٣). مداخل تنمية الثروة البشرية.. إلى المعايير العالمية، مجلة التعليم للجميع، ع ٣٠

الرواف، هيا بنت سعد (٢٠٠٨). دور الجامعات في القضاء على الأمية على ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي السادس لمركز تعليم الكبار جامعة عين شمس: تطوير برامج ومناهج تعليم الكبار في ضوء الجودة، القاهرة، ١٤-١٦ أبريل ٢٠٠٨، ٧٥٩-٨١١.

زايد، سمر سامي محمود (٢٠١٧): تفعيل الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار ومؤسسات المجتمع المدني في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة البحث العملي في التربية، العدد (١٨)، القاهرة، كلية البنات جامعة عين شمس.

الزيادي، بسنت عادل (٢٠١٤). أثر أداء التحالف الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢، ٣٣٥-٣٧٥.

ستورات، دافيد، وآخرون (٢٠١٢): الجماعات البؤرية: النظرية والتطبيق، ترجمة: راقية جلال الدويك، القاهرة، المركز القومي للترجمة.

سليمان، إيناس السيد (٢٠٢٣). متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، مج ٣٩، ع ١، ٥٨-١.

سليمان، سليم شعبان (٢٠١٠). التخطيط لمواجهة مشكلات مراكز محو الأمية وتعليم الكبار ببورسعيد، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع ٢٩، ج ٦، ص ص ٣١١٨-٣١٥٤.

شحاته، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

شفيق، داليا حافظ (٢٠١٧): دور المشاركة المجتمعية في تطوير تعليم الكبار لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، مجلة تعليم الجماهير، العدد (٦٣)، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ديسمبر، ص ص ١٠٥-١٣٨.

شمام، عبدالوهاب، وبوسمينة، آمال (٢٠١٤). التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع ١، جوان ٢٠١٤، ٣٣-٤٥.

ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة، دار الفكر العربي.

طعيمة، رشدي أحمد، والبندي، محمد سليمان (٢٠٠٤). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، القاهرة، دار الفكر العربي.

عبد الله، عرابي عبد القادر (٢٠٠٧): المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، دمشق، دار الفكر. عبد المحسن، ندا حسين السيد (٢٠١٩): التخطيط لتفعيل الشراكة المجتمعية للحد من مشكلة الأمية بالمجتمع المصري، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (٦١)، الجزء (٣)، القاهرة، الجمعية ا، القاهرة، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، يناير.

عبدالمنعم، هناء حسين (٢٠٢١). نموذج مقترح للتخطيط لوحداث دعم المشروع القومي لمحو الأمية بالجامعات المصرية باستخدام أسلوب بيرت *PERT*، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر ٢٠٢١، ج ٢.

عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢). إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، المجلة التربوية، ج ١، ع ٩٣، ٥٨٣-٦٧٩.

عطا، محمود عبد الدايم، وعبد اللطيف، محمد مصطفى (٢٠١٧): آلية تفعيل دور الجمعيات الأهلية في الخطة الاستراتيجية للهيئة العامة لتعليم الكبار، المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تعليم الكبار جامعة عين شمس: تقويم تجارب تعليم الكبار في الوطن العربي، خلال الفترة من ١٤-١٧ أبريل، ص ص ٤٨٧-٤٩٩.

علي، علي سعدون، ومحمود، وخنساء شاكر، وشاكر، إسراء خالد، والإمارة، زهرة سلوم (٢٠٢٣). التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق السوق العالمية، مجلة الدراسات المستدامة، مج ٥ ملحق، ٢٣٠-٢٥٦.

علي، محمود صلاح (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، مجلة التربية، ع ١٩٧، ج ٣، ٢٤٥-٢٩٤.

عمر، علاء محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، مجلة كلية التربية، مج ٣٤، ع ٤، ١٨٠-٢٤٨.

عمري، عاشور أحمد (٢٠١٥). دور الجامعات في مكافحة الأمية: تصور مقترح في ضوء أهداف العقد العربي لمحو الأمية ٢٠١٥-٢٠٢٤، المؤتمر السنوي الثالث عشر لمركز تعليم الكبار بجامعة

- عين شمس: العقد العربي لمحو الأمية ٢٠١٥ - ٢٠٢٤ توجهات وخطط وبرامج، القاهرة، أبريل ٢٠١٥، ص ص ٥٥٣ - ٥٩٤.
- عمري، عاشور أحمد (٢٠٢١). المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية في مواجهة قضية الأمية، التعليم للجميع، ع ١٣، يناير ٢٠٢١.
- العززي، سند بن عويد رشيد (٢٠١٨): تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين مؤسسات تعليم الكبار والمجتمع المدني بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات مجتمع المعرفة، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد (٢٣)، القاهرة، مركز تعليم الكبار جامعة عين شمس، يناير، ٢١٣ - ٢٤٠.
- العيداني، إلياس (٢٠١٥). التحالف الاستراتيجي كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لنماذج دولية، مجلة دفاتر اقتصادية، مج ٦، ع ١٠، ٧٤ - ٨٤.
- غنايم، مهني محمد (٢٠٠٤). الإهدار في محو الأمية وتعليم الكبار مدخل لتعظيم العائد في ضوء بعض الجهود المبذولة، العلوم التربوية، مج ١٢، ع ٢.
- فراج، أسامة محمود (٢٠١٨): تفعيل الشراكة بين مؤسسات تعليم الكبار والمجتمع المدني على ضوء تحديات مجتمع المعرفة، التعليم غير النظامي والتنمية المستدامة "رؤي وتجارب" المركز الإقليمي لتعليم الكبار، القاهرة، سرس اللبان، عدد خاص ورشة العمل الإقليمية حول بناء قدرات مؤسسات المجتمع المدني في إطار مأسسة التعليم غير النظامي في المنطقة العربية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠.
- فلية، فاروق عبده (٢٠٠٣). اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، ط ٢، عمان، دار المسيرة.
- فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- قاسم، سامر أحمد (٢٠٢١). دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي وقطاع الاتصالات السورية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٣، ع ٣، ٣٥٩ - ٣٧٩.
- القحطاني، عبدالمحسن عابض، المسعود، شيماء عبيد، العميري، شبيخة عدنان، الرشدي، نوف علي (٢٠١٢). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدول الكويت، عالم التربية، س ١٣، ع ٣٨، ١٧٥ - ٢١٠.
- كاظم، فائز جلال (٢٠١٩). الأمية: مخاطرها وسبل مواجهتها، حوليات آداب عين شمس، مج ٤٧، يونيو ٢٠١٩، ص ص ٢٩٨ - ٣٠٨.

لطيف، محمد مصطفى (٢٠٢١). إسهامات الجامعات المصرية في المشروع القومي لمحو الأمية، التعليم للجميع، ع ١٣، يناير ٢٠٢١.

مبارز، صقر محمد صقر (٢٠١٣): تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين المنظمات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تعليم الكبار بمصر، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): المعجم الوسيط، ط٤، القاهرة، مجمع اللغة العربية.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٨). المعجم الوجيز، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

محمد بن أبي بكر الرازي (٢٠٠٤): مختار الصحاح، ترتيب: محمود خاطر، القاهرة، دار مصر للطباعة ودار الحديث بالأزهر.

محمود، منى عبد الحليم مرسي (٢٠١٤): متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والإنتاج في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (١٧)، العدد (٥٠)، نوفمبر، ص ص ٣٠٧ - ٣٥٣.

مداح، عبدالباسط، وعبدالكريم، هاجر (٢٠١٨). معوقات التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في الجزائر وسبل تفعيلها، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ع ٤، ١٤٧ - ١٥٩.

المطيري، فيصل بن فرج (٢٠١٦). المسؤولية الاجتماعية لكلية التربية في جامعة المجمعة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج ٢٤، ع ٢، ص ص ٤٩ - ٥١.

المعاينة، رقية عدنان (٢٠٠٧). الأرجونوميكا هندسة البشر، عمان: دار الشروق.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) (٢٠٢٠). ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم: التعليم الشامل للجميع للجميع بلا استثناء، باريس، مطبوعات اليونسكو.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) (٢٠٠٦). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع: القرائية من أجل الحياة، باريس، مطبوعات اليونسكو.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٠). من قضايا محو الأمية وتعليم الكبار، تعليم الجماهير، ع ٤٧.

النعناعي، عبير علي علي (٢٠١٠): المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الشراكة المجتمعية في مجال التعليم، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٢٩)، الجزء (٣)، أكتوبر، ص ص ١١٤٥ - ١٠٨٨.

نعواش، خلود صالح، واحمد، نجلاء حسن، والسعيد، هاني محمد (٢٠٢١). *دوافع التحالفات وأثرها على على أداء الشركات*، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٣، ٣٥٢ - ٣٨٥. هس، شارلين، وباتريشيا بيير (٢٠١١): *البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية*، ترجمة: هناء الجوهري، القاهرة، المركز القومي للترجمة.

هلال، رؤوف عبدالحفيظ (٢٠٠٩). *مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية: دراسة استكشافية لإنشاء تحالف استراتيجي بينها*، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، ع ٣، سبتمبر ٢٠٠٩، ١٢٣ - ٢٠٧.

هلال، هناء أحمد (٢٠١٢). *تحديث البيئة المدرسية للأطفال المعاقين حركياً في ضوء مفهوم الأرجونوميك: الهندسة البشرية*، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع ١٣، ج ٤.

الهاللي، الهاللي الشربيني (٢٠١٩). *محو الأمية وتعليم الكبار في مصر: الواقع والتحديات والمقترحات*، بحوث في التربية النوعية، ع ٣٥، فبراير ٢٠١٩، ص ١ - ٢١.

الهاللي، الهاللي الشربيني (٢٠٢١). *رؤية استراتيجية لتفعيل دور الجامعات في محو الأمية، التعليم للجميع*، ع ١٣.

Ardila, Alfredo et al (2010). *Illiteracy: The Neuropsychology of Cognition Without Reading*, Oxford Journals Archives of Clinical Neuropsychology, Vol. 25.

Castellanos, Consuelo Mora et al (2018). *Proposal of A Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises*, International Journal of Applied Science and Technology, Vol. 8, No. 3, 31- 39.

Chaurasia, Pawan, Priya, Pragya, Agrawal, Nidhi (2019). *Illiteracy A Social Issue a Brief Study in The Indian Population*, International Journal of Engineering and Technical Research, Vol. 9, Issue 4.

Claussen, C. (2022). *The European Universities Initiative; Unpacking Decision- Making in Higher Education Alliances*, Unpublished Master Thesis, University of Agder.

Coming, John, Soricone (2007). *Adult Literacy Research: Opportunities and Challenge*, National Center for The Study of Adult Learning and Literacy, Washington, D. C.

Cree, A., Kay, A., Stewart, J. (2012). *The Economic & Social Cost of Illiteracy: A Snapshot of Illiteracy in a Global Context*, Melbourne, The World Literacy Foundation.

- Dagen, Allson Swan (2021). *Preparing Contemporary Reading/ Literacy Special Lists: Pairing Research and Standards*, Literacy Practice and Research, Vol. 46, No. 1.
- Duke, Nell K., Martin, Nicole M. (2011). *10 Things Every Literacy Educator Should Know About Research*, The Reading Teacher, Vol. 65, Issue 1.
- Dul, J. & Neumann, W. P. (2007): *The strategic business value of ergonomics. In Meeting diversity in ergonomics*, Elsevier Science Ltd, October, 2007, p.p. 17-27.
- Ferreira, Antonio & Franco, Mario (2020). *The Influence of Strategic Alliances on Human Capital Development*, Euro Med Journal of Business, Vol. 15, NO. 1, 65- 85.
- Freebody, Peter (2007). *Literacy Education in School Research Perspectives from The Past for The Future*, Australian Council for Educational Research, Victoria Press.
- Harvard Business Review: Available at: <https://hbrarabic.com>
- He, Qile, Meadows, Maureen, Angwin, Duncan, Gomes, Emanuel and Child John (2020). *Strategic Alliance Research in The Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research*, British Journal of Management, Vol. 31, 589- 617.
- Hornby, A. S (1974). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 3<sup>rd</sup> Edition, U. K, Oxford University Press.
- Hyjek, June (2021). *A Life in The Day of an Adult Literacy Tutor: A Perspective on Tutoring Adults*, Literacy Practice and Research, Vol. 46, No. 1.
- Keefe, Elizabeth B., Copeland (2011). *What Is Literacy? The Power of a Definition*, Research & Practice for Persons with Severe Disabilities, Vol. 36, No. 3- 4.
- Kirsch, Irwin (2001). *The International Adult Literacy Survey: Understanding What Was Measured*, Research Report, Princeton, Educational Testing Service, December.
- Kruidenier, John R., Arthur Charles A., Wrigley (2010). *Adult Education Literacy Instruction: A Review of the Research*, National Institution for Literacy, Washington.
- Linwei Li, Feifei Jiang, Yunlong Pei, Nengqian Jiang (2017). *Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Success; The Contingency Role of Relational Factors*, Journal of Business Research, Vol. 72, 46- 56.
- Mendoza, M., Santos, J., Gavilanez, C. (2014). *Strategic Alliances in Higher Education in Ecuador; The Challenge of Knowledge Transfer and it's Effect on the Learning Curve*, Suma de Negocios, 5 (12), 96- 104.

- Mtonga, Tisiye & Banja, Madalisto (2020). *Exploring the Benfits and Challenges of Strategic Alliances in Zambia`s Higher Education Markets*, East African Journal of Education and Social Sciences, Vol. 1, No. 2, 168- 178.
- Organization for Economic Co- Operation and Development (OECD) (2013). *Skills Outlook First Results from the Survey of Adult Skills*, Paris, OECD.
- POMED (2017). *The Project on Middle East Democracy (POMED) is Nonpartisan*, Nonprofit, Washington, DC, 1- 41.
- Razak, Abdul & Vattikoti, Kishore (2018). *An Empirical Study on Strategic Alliances of Multi- national Companies in The Modern Global Era- A Select Case study*, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 17, Issue 4, 1-13.
- Samli, A. C., Kaynak, E. & Sharif, H. (2015). *International Corporate Alliances; How Strategic Are They?* Springer, Cham, 437- 441.
- Summers, Della et.al (2012). *Longman Active Study dictionary*, A. R. E, Ministry of Education, Book Sector.
- UNESCO (2006). *Why Literacy Matters, Education for All: Literacy for Life*, Paris, UNESCO Publishing.
- Vagvolgyi, Reka et al (2016). *A Review About Functional Illiteracy: Definition, Cognitive, Linguistic and Numerical Aspects*, Frontiers in Psychology, Vol 7.
- Vukasovic, M. & Stensaker, B. (2018). *University Alliances in the Europe of Knowledge; Position, Agendas and Practices in Policy Processes*, European Educational Research Journal, 17 (3), 349- 364.
- Zamir, Zainab, Arooj, Sahar, Zafar, Fareeha (2014). *Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises Around The World*, Educational Research International, Vol. 3, No. 1.

## ملحق (١)

## (استمارة المقابلة)

قام الباحثان بإعداد استمارة مقابلة مفتوحة تتضمن مجموعة من المحاور والأسئلة التي تستهدف الكشف عن واقع التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية، وذلك من خلال فهم أعمق لوجهات نظر أعضاء التحالفات الاستراتيجية وخبراتهم، ومفاهيمهم، ومعتقداتهم، ومواقفهم تجاه موضوع الدراسة، ومن ثمَّ بناء نموذج مقترح لهندسة التحالفات الاستراتيجية في محو الأمية على ضوء منهجية كايزن، وقد قامت المقابلة على ثلاثة مرتكزات أساسية، تتمثل في الآتي:

أولاً: المرتكز الأول: رأي المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية حول واقع الجهود التي تمارس في مجال محو الأمية، محددًا أنواع تلك الجهود الممارسة: التوعية بخطورة الأمية، فتح فصول لمحو الأمية، متابعة المتحريين من الأمية منعًا للارتداد لها مرة أخرى، وقد تناول هذا المرتكز الأسئلة الآتية:

س ١: من وجهة نظرك، ما واقع الجهود التي تقوم بها المؤسسة التي تنتمي إليها في مجال محو الأمية، محددًا أنواع تلك الجهود الممارسة: التوعية بخطورة الأمية، فتح فصول لمحو الأمية، متابعة المتحريين من الأمية منعًا للارتداد لها مرة أخرى.

- أ. ما طبيعة الجهود التي تقوم بها مؤسستك في مجال التوعية بخطورة الأمية:
- ب. ما طبيعة الجهود التي تقوم بها مؤسستك في مجال فتح فصول لمحو الأمية:
- ج. ما طبيعة الجهود التي تقوم بها مؤسستك في مجال متابعة المتحريين من الأمية منعًا للارتداد للأمية مرة أخرى:

ثانيًا: المرتكز الثاني: رصد الصعوبات والتحديات التي تعوق التحالفات الاستراتيجية في مجال محو الأمية، وقد تناول هذا المرتكز الأسئلة التالية:

س ٢: ما الصعوبات والتحديات التي تواجهه الشراكة بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجهات الشريكة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار، وتحول دون تحقيق الإنجاز المطلوب؟

- أ. ما الصعوبات والتحديات التي تواجه مؤسستك في مجال التوعية بخطورة الأمية؟
- ب. ما الصعوبات والتحديات التي تواجه مؤسستك فتح فصول لمحو أمية الكبار؟
- ج. ما الصعوبات والتحديات التي تواجه مؤسستك في مجال متابعة المتحريين من الأمية منعاً للإرتداد للأمية مرة أخرى؟

ثالثاً: المرتكز الثالث: مقترحات المسؤولين عن التحالفات الاستراتيجية لتفعيل دور تلك التحالفات في مجال محو الأمية.. وقد دار ذلك المرتكز حول التساؤلات الآتية:

س ٣: ما مقترحاتك كمسئول عن التحالفات الاستراتيجية لتفعيل دور تلك التحالفات بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجهات الشريكة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار؟

- أ. ما مقترحاتك لتفعيل دور الشراكة بين الهيئة العامة وتعليم الكبار مع الجهات في مجال التوعية بخطورة الأمية؟
- ب. ما مقترحاتك لتفعيل دور الشراكة بين الهيئة العامة وتعليم الكبار مع الجهات في مجال فتح فصول لمحو أمية الكبار؟
- ج. ما مقترحاتك لتفعيل دور الشراكة بين الهيئة العامة وتعليم الكبار مع الجهات في مجال متابعة المتحريين من الأمية منعاً لإرتدادهم إلى الأمية مرة أخرى؟