

البحث (٩)

**تصوّر مقترح لقومات المنظمة الرشيقّة بالمركز القومي للبحوث
التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة**

المحدّد :

أ.م.د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مساعد باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

تصوّر مقترح لمقومات المنظمة الرشيقّة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة

أ.م.د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

أستاذ مساعد باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

• المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى وضع تصوّر مقترح لمقومات المنظمة الرشيقّة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واتبع البحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى التصور المقترح كأحد أساليب استشراف المستقبل بعد تحكيمه من عدد مكون من (٢٣) خبيراً في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وبعض كليات التربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصوّر مقترح لمقومات المنظمة الرشيقّة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة، وارتكز على سبعة مقومات رئيسية: وهي: التوجه الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والموارد المادية، والتكنولوجيا، والجودة، والتعاون الشراكات. الكلمات المفتاحية: تصوّر مقترح - مقومات المنظمة الرشيقّة - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - النماذج المعاصرة.

A proposed perspective for the components of the agile organization at the National Center for Educational Research and Development in light of some contemporary models

Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammed Ibrahim

Abstract

The current research aims to develop a proposed perspective for the components of the agile organization at the National Center for Educational Research and Development in light of some contemporary models, The research used a descriptive method, and document analysis was also used to collect data and information. In addition to the proposed perspective as one of the methods of prospecting the Future after its judgement by a number of (29) experts at the National Center for Educational Research and Development and some colleges of education. The results of the research reached a proposed perspective for the components of the agile organization at the National Center for Educational Research and Development in light of some contemporary models. This perspective was based on seven main components; namely: strategic orientation, organizational structure, human resources, material resources, technology, quality, and Cooperation and partnerships.

KeyWords: Proposed perspective - components of the agile organization - National Center for Educational Research and Development - Contemporary models.

• المقدمة:

يُعتبر المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية هيئة علمية عامة تتبع وزير التربية والتعليم، ويعد أيضاً من المؤسسات البحثية الرائدة في مجال البحث العلمي عامة والتربوي خاصة بجمهورية مصر العربية، ويهدف إلى إجراء البحوث التربوية الرصينة، والتي توظف نتائجها في تحقيق جودة العملية التعليمية بالمدارس، والمشاركة الفعّالة في صنع وتطوير السياسات التعليمية، وتقديم

الخدمات الاستشارية المتنوعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والهيئات التابعة لها، وربط البحث التربوي بقضايا التنمية المستدامة، وبناء علاقات تعاون وشراكات فعّالة مع المؤسسات البحثية والتعليمية والتدريبية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ولا يتمكن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية من تحقيق هذه الأهداف بجودة وتميز إلا إذا كان منظّمة رشيقة، والتي تُشير في جوهرها إلى تصميم هيكلها وسياساتها وقدراتها؛ لتمكين العاملين بها من الاستجابة بسرعة للبيئات المتغيرة، والتكيف بفعالية مع احتياجات المستفيدين المتطورة، وكذلك التغيرات والتحولات والتطورات في بيئات الأعمال، والإعتماد على شبكة من الفرق الممكنة؛ والتي تعمل وفقاً لمعايير عالية من التوافق والمساءلة والخبرة والشفافية والتعاون. (Symonds, 2024, 3)

وتعتمد المنظّمة الرشيقة في عملها على مجموعة من الإجراءات ونظم العمل الدقيقة؛ وذلك مثل: متابعة ومراقبة بيئتها الداخلية والخارجية، والاستعداد التام - في أي وقت - لأي عمليات تحسن أو تطوير أو تغيير، وتوجيه الانتباه إلى أولويات العمل الاستراتيجية، ومواءمة الموارد مع احتياجات العمل، والاستثمار الأمثل للموارد الإضافية، والاهتمام المتزايد بدراسة الآثار والنتائج المترتبة على عمليات التغيير، وبناء وتشكيل فرق العمل الدائمة والمؤقتة، وإنهاء عمل الفرق المؤقتة بعد إنجاز مهامها، والاهتمام بالتعلم التنظيمي المستمر، والتركيز على الإبداع والابتكار وتقديم المبادرات، وتأسيس تنامي الميزة التنافسية بشكل مستدام في بيئات الأعمال. (Kristensen, & Shafiee, 2019, 3)

وأورد والتر (Walter, 2020, 357) كثيراً من المبررات تجعل المنظّمات المعاصرة تحرص على رشاقتها التنظيمية؛ وذلك مثل: التغيرات في بيئات الأعمال، والسرعة في إنجاز الخدمات وتسليمها، وزيادة سرعة الابتكارات، والتغيرات المستمرة في متطلبات المستفيدين، والضغوط البيئية، والتغيرات في شبكة الأعمال، والابتكارات والتغيرات المتعلقة بالتكنولوجيا، والتغيرات والضغوط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية، والالتزامات المالية الأكثر دقة وصرامة، والبيئة المعقدة شديدة التنافس، وبناء الشراكات الخارجية الفعّالة، ومتطلبات الجودة المتغيرة، واستراتيجيات التحسين والتطوير المستمر.

وتتمثل أهمية الرشاقة في المنظّمة في تمكينها من العمل والتكيف بفاعلية في البيئات المتغيرة المتقلبة، وغير المؤكدة، والمعقدة، والغامضة، وتطوير الابتكارات؛ مما يجعل من الصعب على المنظّمات التقليدية مواكبة وتيرتها، وتحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها، وتبني طرائق وأساليب عمل مرنة تحقق الشمول والتكامل في العمل، وتلبية متطلبات المستفيدين بشكل أفضل، وتحقيق تواصل أسرع بين كافة المعنيين، واتباع أساليب وطرائق عمل فعّالة لضمان؛ العمل على الشيء الصحيح في الوقت المناسب، وزيادة التعاون والمشاركة عبر جميع المستويات

التنظيمية، وتحقيق توافق أفضل مع أهداف العمل والأنشطة التشغيلية اليومية، وتمكين العاملين والاعتراف بجهودهم؛ مما يحقق لهم رضا وظيفي، ويشعرون بالسعادة المهنية بشكل مستمر. (Naydenov, 2024, 1-3)

وحدد هيويت (Hewitt, 2024, 3-4) ست سمات رئيسة للمنظمة الرشيقة؛ وهي: التركيز على المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتبليتها والوفاء بها، والاعتماد على نظام من فرق العمل الشبكية المستقلة، وذات التوجه الذاتي، ووجود رؤية ورسالة وأهداف مشتركة تبني مجتمعاً قوياً من العاملين الممكّنين، والتواصل المفتوح الذي يجعل من السهل على الفرق والأفراد الحصول على المعلومات؛ لاتخاذ قرارات رشيدة، والتنمية المهنية المستمرة لجميع العاملين، وتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتها وممارساتها التشغيلية في كافة مجالات العمل.

وأشار نور الدين وآخرين (Nurdin et.al., 2024, 957) إلى وجود أربعة متطلبات رئيسة يجب أن تتوافر لرشاقة المنظمة؛ الأول الهياكل التنظيمية المرنة التي تتيح الحراك المهني والانتقال بسهولة وسلاسة بين وحدات العمل؛ لتحسين الجودة ومواجهة المخاطر والأزمات والتحديات، وتمكين العاملين من التناوب بانتظام عمودياً وأفقياً عبر أدوار وفرق مختلفة بناءً على اهتماماتهم وأهداف التنمية الشخصية لديهم. والثاني القيادة الفعالة التي تتبع أنماطاً متنوعة؛ مثل: القيادة التشاركية، والريادية، والخدمية؛ والتي تُعطي الأولوية للتعاون والتعاطف وتمكين العاملين وتطويرهم، وتقاسم سلطاتهم والتزامهم، والمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي. والثالث إدارة المعرفة والتأكيد على الشفافية الكاملة للمعلومات التي تضمن وصول كل فرد أو فريق بسرعة وسهولة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها. والرابع التعلم التنظيمي المستمر الذي يُمكن جميع العاملين من التعلم بحرية من إخفاقاتهم ونجاحاتهم، ويجعلهم حريصين على الإبداع والابتكار بشكل مستمر.

ونظراً لأهمية الرشاقة في المنظمات المعاصرة، قام كثير من الباحثين بوضع نماذج متعددة ومتنوعة لها؛ توضح أبعادها، أو مجالاتها، أو عناصرها، أو محاورها، أو مكوناتها، أو سماتها؛ وذلك مثل: نموذج جولد مان وآخرين Goldman et al. في عام ١٩٩٥، وتضمن أربعة أبعاد؛ وهي: التنسيق، والأفراد والمعلومات، ورضا المستفيدين، والقدرة على التحكم في التغييرات. وفي عام ١٩٩٩م قدم شارب وآخرين Sharp et al. نموذجاً تضمن سبعة أبعاد؛ وهي: الريادة الافتراضية، والنماذج السريعة، والهندسة المتزامنة، والأفراد المرنين متعددي المهارات، والعمل الفريقى، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين العاملين. وفي عام ٢٠١٧م وضع بركاش وأتري Prakash, & Attri نموذجاً تضمن تسعة أبعاد؛ وهي: الجودة، والتكلفة، والسرعة، والمسؤولية، والمرونة، والقيادة وثقافة العمل، والتمويل، والاتصالات، وخدمة المستفيدين. (Prakash, & Attri, 2017, 16-17)

وفي عام ٢٠٢٠م قام مينون وسوريش (Menon & Suresh, 2020, 565) بوضع نموذج للمنظمة الرشيقية وتضمن ثلاثة مجالات؛ الأول الممكنات، واشتمل على قوى السوق، والممارسات والعمليات الداخلية، وإدارة الموارد البشرية. والثاني المعايير، واشتمل على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها، والشراكة مع أصحاب المصلحة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقوة عاملة رشيقية. والثالث السمات والخصائص، واشتمل على الاستجابة للتغيير من خلال إعادة تصميم الممارسات والعمليات، والتعاون مع جميع المستفيدين، والفرق المنظمة ذاتياً، والفرق متعددة الوظائف، والتواصل الفعال وتدفق المعلومات، وبناء المعرفة ومشاركتها وتخزينها ونشرها، والاستقلالية في العمل.

وفي عام ٢٠٢٣م وضع أشاري وهيراشواتي (Ashari & Herachwati, 2023, 583) نموذجاً للمنظمة الرشيقية تضمن ستة مجالات؛ وهي: الرقابة الاستراتيجية، والرقابة الهيكلية، ورقابة العمليات، والرقابة الثقافية، والرقابة التكنولوجية، ورقابة الموارد البشرية. وفي عام ٢٠٢٤م وضع موتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria, 2024) نموذجاً للمنظمة الرشيقية تضمن ثمانية قدرات؛ وهي: الاستشعار، والاستجابة، والسرعة، والتركيز، والمرونة، والكفاءة، والجودة، والاستباقية.

أما عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية فهو هيئة عامة تم إنشاؤها عام ١٩٧٢م، وتمارس نشاطاً علمياً، وتتبع وزير التربية والتعليم والتعليم الفني. ويعتمد المركز في عمله على كثير من مقومات المنظمة الرشيقية، حيث يضم هيكله التنظيمي تخصصات متنوعة؛ في السياسات التربوية، والمناهج وطرائق التدريس، والتخطيط، والمعلومات، والتعليم الفني، والأنشطة ورعاية الموهوبين. ويعتمد في عمله على أسلوب الفرق البحثية على مستوى الشعب والأقسام. ويرأس مجلس إدارته وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، ويضم في عضويته أعضاء من خارج المركز؛ وذلك مثل: ممثلين عن وزارة التعليم العالي، والتعليم الأزهرى، وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية تدعياً لعلاقات المركز مع هذه الجهات. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ٧-١٤)

وبالإضافة إلى ما سبق فقد تم بذل كثير من الجهود لتحويل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى منظمة رشيقية تتسم بالتميز والجودة في العمل، وتواكب التحديات والتطورات والتغيرات والتحولات المعاصرة المحلية والعالمية؛ وذلك مثل: إنشاء موقع إلكتروني للمركز وتحديثه، ووضع رؤية ورسالة وأهداف المركز عليه، وكذلك تضمينه معلومات عن مجلس إدارة المركز، والشعب البحثية، والأمانة العامة، ومؤتمرات المركز (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١). كما تم إنشاء المكتبة الرقمية للمركز التي تم تدشينها عام ٢٠٢٣م، وتضم أهم المصادر التربوية؛ من بحوث تربوية، ونشرات، ومؤتمرات منذ

عام ١٩٥٥ حتى تاريخنا هذا، وربطها ببنك المعرفة المصري؛ مواكبة لعصر التحول الرقمي، والحفاظ على استدامة المعلومات. (نظام معلومات المكتبة الذكية، ٢٠٢٤،

• مشكلة البحث:

بدأ إحساس الباحث بمشكلة البحث كونه أحد أعضاء الهيئة البحثية في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، حيث لاحظ وجود كثير من المشكلات تواجه المركز وتحول دون توافر مقومات المنظمة الرشيقة به؛ وذلك مثل: عدم وجود خطة استراتيجية للمركز على الرغم من وجود رؤية ورسالة وأهداف معتمدة من مجلس الإدارة، وثبات الهيكل التنظيمي للمركز منذ عام ١٩٩٣م على الرغم من التحولات والتغيرات والتطورات العالمية المعاصرة والتي تفرض استحداث شعب جديدة، وتطوير بعض الشعب والأقسام الموجودة به، كما لا توجد بطاقات توصيف وظيفي لأعضاء الهيئة البحثية. بالإضافة إلى وجود عجز صارخ في أعضاء الهيئة البحثية بالمركز في وظائف باحثين معاونين ومساعدين، وعدم تفعيل البريد الإلكتروني الموحد للمركز والذي يعد وسيلة تواصل رسمية بين العاملين به، والضعف الشديد في شبكة الانترنت، ونذرة توفير حواسيب آلية متطورة للباحثين، وقلة توافر كثير من المتطلبات المادية لجودة الحياة الوظيفية؛ وذلك مثل: الإضاءة، والتهوية، والأثاث المكتبي المتميز. فضلاً عن ضعف التعاون والشراكات مع المؤسسات البحثية والتعليمية والتدريبية محلياً وإقليمياً ودولياً.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة - التي أجريت على المركز - إلى افتقار المركز وافتقاده لكثير من مقومات المنظمة الرشيقة، وذلك في المجالات الآتية:

«التوجه الاستراتيجي:

✓ افتقار المركز إلى خطة استراتيجية شاملة، مما يعيق قدرته على تحقيق أهدافه بشكل فعال (Azab, 2023, 29)

✓ اعتماد المركز على التخطيط قصير المدى، وعدم تحويل الأهداف إلى برامج أو أنشطة تنفيذية. (أحمد، ٢٠١٨، ٣٢٢)

✓ ضعف مشاركة الباحثين في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المركز. (عزازي، ٢٠١٧، ١٥٧)

«الهيكل التنظيمي:

✓ هرمية الهيكل التنظيمي الإداري بالمركز، وتداخل الاختصاصات الإدارية وعدم وضوحها، ونقص بعض التخصصات التي يحتاجها المركز بشدة. (نصر، ٢٠١٩، ١٥٧)

✓ بيروقراطية الهيكل التنظيمي بالمركز، وجمود اللوائح والقوانين الخاصة به. (غنيم، ٢٠١٩، ٨٢-٨٣)

✓ ضعف قدرة الهيكل التنظيمي بالمركز على التنسيق بين مهامه ومتطلبات المجتمع. (غنيم، ٢٠١٢، ٤٤٢)

الموارد البشرية:

- ✓ وجود قصور لدى بعض الباحثين في التجديد البحثي والإلمام باللغات، ومتابعة المستجدات في مجال التخصص، ونقص الحرية الأكاديمية للباحثين في اتخاذ القرارات العلمية بشكل مستقل. (سليمان، ٢٠٢٤، ١٠٧)
- ✓ افتقار بعض الباحثين لمهارات استخدام وتوظيف أدوات البحث الكيفي؛ وذلك مثل: الاستنباط والاستقراء والتحليل النقدي للبيانات. (مسعود، ٢٠٢٣، ٤٩)
- ✓ محدودية معرفة بعض الباحثين بالعديد من الأدلة والبوابات والمحركات البحثية، وافتقار بعضهم لمهارات اللغة التي تمكنهم من البحث بكفاءة في المصادر الرقمية المختلفة. (حلمي ومصطفى، ٢٠٢٢، ١٣٢)

الموارد المادية:

- ✓ ضعف ميزانية البحوث وعدم كفايتها؛ مما يؤثر سلباً على مستوى جودتها ولا سيما في التطبيق الميداني. (قاسم ونوار، ٢٠٢٠، ١٤٤)
- ✓ افتقار المركز إلى مصادر تمويل ذاتية ومستقلة، وضعف التسويق لأنشطته وبحوثه. (أحمد، ٢٠١٨، ٣٢٣)
- ✓ قلة توافر ميزانية كافية لتمويل البرامج وقواعد البيانات والأجهزة الضرورية؛ لإجراء البحث العلمي في جميع الشعب بالمركز بشكل متميز. (عزازي، ٢٠١٧، ١٦٠)

التكنولوجيا:

- ✓ غياب شبكة داخلية تربط الباحثين معاً وتتبع موقع المركز الإلكتروني. (أحمد، ٢٠١٨، ٣١٦)
- ✓ اقتصار واجهة الموقع الإلكتروني للمركز على اللغة العربية، وعدم وجود واجهة له باللغة الإنجليزية. (عزازي، ٢٠١٧، ١٦٥)
- ✓ قصور تحديث الموقع الإلكتروني للمركز بصفة دورية. (قطيط، ٢٠١٦، ٩٢)

الجودة:

- ✓ أن بعض الخدمات التي يقدمها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية لأصحاب المصلحة فيه منخفضة الجودة، مما قد يضر بسمعته وفعاليته. (Azab, 2023, 35)
- ✓ عدم وجود لجنة لتقويم الإنتاجية العامة للمركز أو التقويم الذاتي السنوي. (نصر، ٢٠١٩، ١٥٢)
- ✓ وجود قصور في اهتمام المركز بتحقيق الجودة في كافة مجالات عمله. (غني، ٢٠١٢، ٤٤٦)

التعاون والشراكات:

- ✓ يعاني المركز من انخفاض مستوى الشراكات والتعاون الدولي، مما يحد من القدرة التنافسية العالمية للمركز والوصول إلى فرص التمويل. (Azab, 2023, 41)

✓ غياب التواصل والتعاون مع المراكز البحثية التربوية في الداخل والخارج، وما قد يؤدي إليه من نقل الخبرات وصقل المهارات. (قاسم ونوار، ٢٠٢٠، ١٣٦)

✓ غياب دور المركز في صُنع السياسات واتخاذ القرارات التعليمية. (أحمد، ٢٠١٨، ٣٢٢)

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

«ما الأطر النظرية لمقومات المنظمة الرشيقة في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟

«ما أهم نماذج المنظمة الرشيقة في الاتجاهات العالمية المعاصرة؟

«ما واقع مقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به؟

«ما رأى الخبراء في الصورة الأولية من التصور المقترح لتطبيق مقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة؟

«ما التصور المقترح لمقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة؟

• أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى:

«تعرّف الأطر النظرية لمقومات المنظمة الرشيقة في الفكر الإداري التربوي المعاصر.

«الوقوف على أهم نماذج المنظمة الرشيقة في الاتجاهات العالمية المعاصرة.

«تحديد واقع مقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به.

«استكشاف رأى الخبراء في الصورة الأولية من التصور المقترح لتطبيق مقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

«وضع تصور مقترح لمقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

• أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث فيما يأتي:

«من المؤمل أن تُفيد العاملين بالمركز من باحثين وإداريين في تعرف مقومات المنظمة الرشيقة؛ ومن ثم تحسين وتطوير أدائهم المهني من حيث الإبداع والابتكار، والسرعة والدقة في العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة والتكيف معها بفعالية.

«من المرجح أن تُفيد قيادات المركز على كافة المستويات في تبني أساليب قيادية تُدعم المركز كمُنظمة رشيقة؛ وذلك مثل: القيادة الخادمة، والقيادة الريادية، والقيادة التحويلية.

« من الممكن أن تُفيد قيادات المركز في القيام بإحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية به؛ وذلك مثل: شعب أو أقسام جديدة؛ وتتضمن مجالات الطفولة المبكرة، والدراسات النفسية، والتعليم المجتمعي.

« من المحتمل أن تُفيد قيادات المركز في القيام بإجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية بالمركز لتنوع مصادر تمويله وتسويق خدماته؛ وذلك مثل: أقسام تختص بالتحليل الإحصائي، والترجمة، والنشر، والتنمية المهنية.

« من المؤمل أن تُفيد العاملين بالمركز من باحثين وإداريين في توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في كافة ميادين ومجالات عمل المركز.

« من المرجح أن تُفيد الجهات المُشارك مُمثليها في مجلس إدارة المركز؛ وهي: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ووزارة التعليم العالي، والأزهر، وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، وغيرها من الهيئات أو المؤسسات المحلية مثل الأكاديمية المهنية للمُعلمين في عقد شراكات فعالة مع المركز؛ وذلك في الأنشطة البحثية والتدريبية والتعليمية والاستشارية، وتبادل الخبرات معها في هذه المجالات.

« من المتوقع أن تُفيد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في إنشاء نظام اعتماد بحثي لمراكز البحوث المصرية عامة، والتربوية خاصة ومنها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

• حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

« الحدود الموضوعية: اقتصرت على مقومات المنظمة الرشيقة؛ وهي: (التوجه الاستراتيجي - الهيكل التنظيمي - الموارد البشرية - الموارد المادية - التكنولوجيا - الجودة - التعاون والشراكات)

« الحدود البشرية: اقتصرت على مجموعة من الخبراء في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وكليات التربية بالجامعات المصرية.

« الحدود المكانية: اقتصرت على جميع شعب المركز البحثية، وبعض وكليات التربية بالجامعات المصرية.

« الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في العام البحثي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

• مصطلحات البحث:

١- المقومات:

تُعرف المقومات بأنها "مجموعة العناصر والمبادئ والأسس والقواعد والإجراءات والعمليات والأنشطة التي ينبغي أن تتوافر بالمنظمة؛ لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة". (لطفي، ٢٠١٨، ٢٩٤)

وعرفت الغامدية (٢٠٢٠، ٥١٨) بأنها "العناصر والخصائص التي يجب أن تتوافر في المؤسسة والتي تسهم في تحقيق أهدافها.

كما عرفها حماد ولطفي (٢٠٢٣، ٣٣١) بأنها "أسُس وقواعد يجب إتقانها في بيئة العمل؛ لتحقيق الأهداف المنشودة".

وبالإضافة إلى ما سبق عرفها الزرزاح (٢٠١٦، ١٠٧) بأنها "المرتكزات والقواعد التي يقوم عليها العمل المؤسسي الناجح".

وتأسيساً على سبق تُعرّف المقومات إجرائياً بأنها مجموعة الأسس والمبادئ والدعائم والركائز والقواعد والعناصر والخصائص الواجب توافرها في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ليكون منظمة رشيقة .

٢- المنظمة الرشيقة :

تُعرف المنظمة الرشيقة بأنها " منظمة تركز على الأفراد، وتستجيب وتتكيف بسرعة مع التغيرات والتحديات في بيئات الأعمال، وتركز على تلبية احتياجات المستفيدين منها، والوفاء بها بصورة مستمرة.(Naydenov , 2024,1)

كما تُعرّف المنظمة الرشيقة بأنها " منظمة تتمتع بعدد من السمات والخصائص ؛ وذلك مثل: الابتكار، والمرونة، والاستعداد للاستجابة للتغيرات البيئية، ومقاومة بشدة للمشكلات والمعوقات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. (Esfandiari & Nazem , 2021, 12)

وتعرف أيضاً بأنها "منظمة تتميز "بالقدرة على التكيف والاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة، وتتفاعل بإيجابية مع البيئة المعقدة والأحداث والمواقف غير متوقعة من خلال التركيز على المستفيدين، وإعتماد برامج التعلم السريع، واتخاذ القرارات، وبناء شبكة من الفرق والأفراد الممكّنين تكنولوجياً والمدفوعين بتحقيق هدف مشترك.(Hewitt, 2024, 1-2)

وبالإضافة إلى ما سبق تُعرف المنظمة الرشيقة بأنها " منظمة تتميز بقدرتها على التكيف مع متطلبات بيئات العمل المتجددة والمتغيرة في فترة زمنية قصيرة، وتعمل دائماً بطريقة موجهة نحو المستقبل، وتُحدّث بشكل مستقل تغييرات لها تأثير إيجابي على الإنتاجية، وتركيز المستفيدين، والمرونة، وتحقيق الأهداف. (Lauenroth, 2024, 1)

وبناءً على ما سبق من تعريفات يُعرف المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة رشيقة إجرائياً بأنه منظمة تتسم بمجموعة شاملة ومتكاملة من السمات والخصائص والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بجودة وتميز ؛ وهي: التوجه الاستراتيجي من وجود رؤية ورسالة وأهداف وقيم ومبادئ مُعلنة، وإلهيكل التنظيمي المرن الذي يستوعب التغيرات المتسارعة، والموارد البشرية المبدعة والمبتكرة، والموارد المادية التي تحقق رفاه العاملين، والتكنولوجيا الرقمية والنكاء الاصطناعي، وأنظمة الجودة، وبناء الشراكات مع المؤسسات والهيئات البحثية والتدريبية والتعليمية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

• الدراسات السابقة:

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وذلك على النحو الآتي:

من أجل الارتقاء بمستوى أداء المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية على المستوى الدولي، قامت سليمان (٢٠٢٤) بدراسة هدفت إلى تقديم رؤية مستقبلية لتدويل المركز. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم إجراؤها على عينة مكونة (٢٥) من أعضاء الهيئة البحثية بالمركز. وكشفت نتائج الدراسة عن قلة الموارد والإمكانات المادية بالمركز، وقلة الحرية الأكاديمية لدى الباحثين في اتخاذ القرارات البحثية، ووجود قصور لدى بعض الباحثين في التجديد البحث والإلمام باللغات، ومتابعة المستجدات في مجال التخصص، وضعف تمويل المركز وعدم تنويع مصادر ذلك التمويل، وضعف البنية التكنولوجية، وعدم الاهتمام بتقويم الأداء البحثي.

ولأهمية تنويع باحثي المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية منهجياتهم البحثية، أجرى كل من سعد ومسعود (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى استكشاف واقع استخدام المناهج الكيفية في البحث التربوي وسبل تعزيزها بالمركز، واتبعت الدراسة المنهج الكيفي، كما استخدمت المجموعة البؤرية في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (١٦) من أعضاء الهيئة البحثية بالمركز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى اهتمام بحوث المركز بالجوانب التطويرية والتشخيصية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، كما توصلت النتائج إلى افتقار بعض الباحثين لمهارات استخدام وتوظيف أدوات البحث الكيفي؛ وذلك مثل: الاستنباط والاستقراء والتحليل النقدي للبيانات التي تعتمد وترتكز على أساس التفكير بالجزء للأحداث والانتهاء بالكل لها.

ونظراً لأهمية استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في البحث التربوي، قدم حلمي ومصطفى (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى استكشاف واقع استخدام البحث الرقمي في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى منهجية أفضل الممارسات، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٦٠) من أعضاء الهيئة البحثية بالمركز. وكشفت نتائج الدراسة عن اهتمام باحثي المركز بالإقبال على شبكة الانترنت في إنجاز بحوثهم من خلال استخدام مصادر متنوعة، ومسايرة ما يُستجد في مجال تخصصهم من اتجاهات وتطورات علمية، كما كشفت النتائج عن محدودية البرامج الرقمية التي يقدمها المركز والتي تُكسب الباحثين المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للبحث الرقمي، وضعف سرعة الانترنت به؛ مما يحول دون أتمام عمليات البحث بنجاح، ويجعل الباحثين يعتمدون على الانترنت المنزلي، ونُدرة وجود أجهزة حاسوب ذات كفاءة عالية؛ مما يجعل الباحثين يستخدمون أجهزتهم الشخصية، ومحدودية معرفة الباحثين بالعديد من الأدلة والبوابات والمحركات البحثية، حيث يركزون على جوجل وبنك المعرفة، وافتقار بعض الباحثين لمهارات اللغة التي تمكنهم من البحث بكفاءة في المصادر الرقمية المختلفة.

ولأن من مهام ومسؤوليات المركز القومي للبحوث التربوية المشاركة في رسم السياسات التعليمية وتنفيذها، وتقديم الاستشارات إلى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني طرح كل من قاسم ونوار (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى الوقوف على تحديات مشاركة المركز في صنع السياسة التعليمية بمصر، وآليات التغلب عليها من وجهة نظر باحثي المركز. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٧٩) من أعضاء الهيئة البحثية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود كثير من التحديات التي تواجه مشاركة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في صنع السياسة التعليمية بمصر؛ وذلك مثل: عدم وجود نظام لضبط جودة البحوث، وعدم وجود آليات للمساءلة على جودة المنتج البحثي، وغياب التواصل والتعاون مع المراكز البحثية التربوية في الداخل والخارج، وضعف تسويق المنتج البحثي للمركز، وضعف امتلاك بعض الباحثين للمهارات البحثية، والمهارات والمعارف اللازمة لصنع السياسات التعليمية، وضعف الإمكانيات المادية المتاحة للباحثين بالمركز، وضعف ميزانية البحوث، ومنع الباحثين من التعامل مع وسائل الإعلام إلا بعد أخذ تصريح من إدارة المركز، والخوف من انتقاد سياسات الوزارة وقراراتها.

وللارتقاء بجودة أداء المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وتحقيق تميزه، قامت نصر (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تطوير الأداء المؤسسي بالمركز في ضوء أفضل الممارسات العالمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٤٩) من أعضاء الهيئة البحثية. وخلصت نتائج الدراسة إلى تضمين الهيكل التنظيمي للمركز تخصصات متنوعة ومتعددة في كثير من مجالات البحث التربوي، وتشجيع المناخ التنظيمي للمركز الباحثين على العمل البحثي وتبادل المعارف، وتعاون الباحثين على مستوى الشعب ولا سيما في التقارير التي تقدم للهيئات الدولية، أو التي تطلبها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، أو الأنشطة العلمية؛ مثل: الخطط الاستراتيجية. كما خلصت النتائج إلى قصور إعداد المركز برامج تدريبية للباحثين؛ لتنمية قدراتهم البحثية، وقلة وجود شراكات فعالة مع المراكز البحثية الأخرى؛ لتبادل المعرفة، ومحدودية الشراكات مع الهيئات المحلية والدولية، وقلة الاهتمام بتقييم الأداء البحثي، وعدم وجود لجنة لتقييم الإنتاجية العمية للمركز؛ تضم خبراء من داخل المركز وخارجه، وعدم وجود خطة تسويقية لأبحاث المركز وأنشطته وفعالياته المتنوعة، وتضخم الهيكل التنظيمي بالمركز وهرميته، وافتقاره لبعض التخصصات، بالإضافة إلى تدخل بعضها، وغموض مهام وصلاحيات وسلطات الباحثين وقياداتهم لدى الكثير منهم، وضعف مشاركة الباحثين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف، وقصور توافر البيئة المادية المحفزة للعمل البحثي.

وتأكيداً لفكرة الدراسة السابقة أجرى غنيم (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التخطيط المستقبلي لأدوار المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء

أفضل الممارسات العالمية . واتبعت الدراسة المنهج الكيفي بالإضافة إلى منهجية أفضل الممارسات ، كما استخدمت المجموعة البؤرية في جمع البيانات والمعلومات، وتم إجراؤها على عينة مكونة (٩) من أعضاء الهيئة البحثية بالمركز. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود كثير من المعوقات التي تواجه المركز؛ وذلك مثل: جمود اللوائح والقوانين، وبيروقراطية الهيكل التنظيمي، وتجاهل أصحاب القرار لنتائج بحوثه ، وانفصاله عن المراكز أو الجهات العلمية الرائدة؛ مما أدى إلى ضعف الاستفادة وتبادل الخبرات بين العاملين بالمركز وهذه الجهات، وضعف الخدمات التي يقدمها المركز للمؤسسات التعليمية، ونقص موارده المالية، وقصور جهود الشراكة مع المراكز والمؤسسات البحثية الأخرى، وضعف سبل التواصل مع مؤسسات المجتمع الخارجي.

ولأهمية التخطيط الاستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية قدمت أحمد (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى اقتراح خريطة استراتيجية للمركز في ضوء الفكر الاستراتيجي المعاصر . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٢٨) من أعضاء الهيئة البحثية . بالإضافة إلى (٧) خبراء تم استطلاع آرائهم بشأن الخريطة البحثية المقترحة للمركز. وأسفرت النتائج عن تنوع التخصصات العلمية لباحثي المركز، وتنوع مجالات الأبحاث التي يقوم بها المركز، ووجود مكتبة تضم جميع بحوث المركز التي تم إجرائها منذ نشأته، كما تضم مجموعة من المراجع التربوية العربية والأجنبية الحديثة، وإتاحة مكتبة المركز اشتراك الباحثين في بنك المعرفة المصري، ووجود موقع للمركز على شبكة الانترنت. كما أسفرت النتائج عن جمود نظم وأساليب وقواعد العمل بالمركز، وغلبة الروتين والبيروقراطية، وضعف المرونة، وضعف الرغبة في التغيير لدى بعض الباحثين، وافتقار المركز إلى خطة استراتيجية واضحة المعالم، وقلة مشاركة الباحثين في صياغة رؤية ورسالة المركز وتحديد أهدافه، وانعزال المركز عن المؤسسات البحثية من جامعات ومراكز بحوث محلية ودولية، وقلة وجود دورات تدريبية؛ لتنمية قدرات الباحثين، والبنية التحتية ولا سما التكنولوجيا غير كافية ، ومحدودية الأدوات والأجهزة والمعدات اللازمة للعمل البحثي ، وافتقار المركز إلى مصادر تمويل ذاتية ومستقلة، وضعف التسويق لبحوث المركز وأنشطته ونتائج بحوثه .

ولتطوير العمليات الإدارية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية طرحت عزازي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بمراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٢٢) من أعضاء الهيئة البحثية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي . وأبرزت نتائج الدراسة تنوع التخصصات العلمية داخل المراكز مما يمكنها من إجراء بحوثها في مختلف

القضايا التربوية، وتعاون المراكز مع كثير من الهيئات المحلية والدولية، وتعامل قيادات العمل مع العاملين بانفتاح ومرونة وتقدير واحترام. كما أبرزت النتائج عدم وجود خطة استراتيجية للمركز ومنشورة على موقعه الالكتروني، وقلة مشاركة الباحثين في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المركز، وعدم القيام بتقويم الأداء السنوي البحثي للمركز، وضعف ميزانية المركز واقتصارها على التمويل الحكومي، وعدم توافر وحدة لتنمية قدرات الباحثين، ووجود تعارض في التخصصات بين بعض شعب وأقسام المركز، ووجود خلل وفجوة في توزيع الباحثين على بعض الأقسام، ووجود عجز في كثير من الوظائف بالمركز ولا سيما باحث معاون وباحث مساعد، وعدم وجود توصيف وظيفي خاص لجميع أعضاء الهيئة البحثية في المركز.

إن البحث التربوي قائم على إدارة المعرفة بطرائق وأساليب فعالة، وهذا ما دفع قطييط (٢٠١٦) للقيام بدراسة هدفت إلى استكشاف أسس تطوير أداء مراكز البحث التربوي بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (١٠٠) من أعضاء الهيئة البحثية بثلاث مراكز بحثية؛ وهي: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود كثير من أوجه القصور ونواحي الضعف التي تعوق التطبيق الفعال لمدخل إدارة المعرفة في تطوير أداء تلك المراكز البحثية؛ وذلك مثل: عدم وجود خطط استراتيجية للمراكز في ضوء القضايا والأولويات التربوية، وغياب أدوات تقييم أداء المراكز في ضوء معايير واضحة ومحددة وشفافة؛ للكشف عن الضغوط، وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وعدم إجراء تقويم ذاتي مؤسسي لعلاج فجوات الأداء البحثي، وقلة تنفيذ بروتوكولات تعاون مع مراكز بحثية وطنية ودولية، وقلة توفير فرص التنمية المهنية المستدامة للعاملين في المراكز، وقصور دعم الحرية الأكاديمية والبحثية لتناول مختلف القضايا التربوية، وعدم صياغة مدونة لقواعد السلوك الأكاديمي والمهني للباحثين، وقلة تنظيم مؤتمرات وندوات لدراسة المستجدات التربوية، وضعف كفاية التمويل حيث يقتصر على التمويل الحكومي فقط.

ولتحويل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى منظمة متعلمة، أجرى غنيم (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تحديد توافر متطلبات أبعاد المنظمة المتعلمة بالمركز. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٨٨) من أعضاء الهيئة البحثية بالمركز. وبينت نتائج الدراسة توافر بعض متطلبات أبعاد للمنظمة المتعلمة بالمركز؛ وذلك مثل: تبني أسلوب فرق العمل على مستوى الشعب والأقسام، وتشجيع الباحثين على الاستفادة من تقنيات المعلومات؛ من خلال توفير بعض قواعد البيانات والمعلومات المحلية والدولية. كما بينت النتائج قلة مشاركة

العاملين بالمركز في تحديد رؤيته ورسالته وأهدافه، وندرة البرامج التدريبية التي يوفرها المركز للعاملين به، وعدم وجود بحوث بينية بين الشعب، وقلة توافر الموارد والإمكانات المادية اللازمة للبحث التربوي المتميز، وقلة وجود معايير واضحة للجودة ولا سيما في مجال تقويم الأداء البحثي.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية:

لتحديد الإطار الفكري للمنظمة الرشيقية، قدم موتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria, 2024) دراسة هدفت إلى استكشاف مفهوم المنظمة الرشيقية وأهميتها في بيئة الأعمال الديناميكية المعاصرة، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رشاقة المنظمة، والفوائد المرتبطة بتعزيزها، وذلك من خلال إجراء مراجعة متعمقة للأدبيات الأكاديمية حول المنظمة الرشيقية. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقه على عينة مكونة من (٨٣٠) دراسة من ١٩٨٢ م حتى عام ٢٠٢٢م، وذلك في قاعدة البيانات الالكترونية سكوبس Scopus. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رشاقة المنظمة تُعد كعمود فقري لها؛ فهي بمثابة نقطة انطلاقها، ونقطة ارتكاز تظل ثابتة بينما تتقلب الجوانب الوظيفية الأخرى وتتغير باستمرار. وأن رشاقة المنظمة هي قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق؛ وذلك من خلال: الاستشعار، والتجديد، والتكيف، والنجاح في سوق مضطرب. وأنها مهمة على ثلاثة مستويات أساسية؛ وهي: المستوى الاستراتيجي، والمستوى التشغيلي الداخلي، والمستوى الفردي. كما بينت النتائج وجوب ستة محركات للرشاقة؛ وهي المحركات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية. ووجود ثمانية قدرات للرشاقة؛ وهي: الاستشعار، والاستجابة، والسرعة، والتركيز، والمرونة، والكفاءة، والجودة، والاستباقية. ووجود (١٢) من الممكنات؛ وهي: علاقات تعاونية وشبكات، ومرونة وتكامل العمليات، وبناء الفريق، والمرونة الهيكلية، وتكنولوجيا المعلومات، والقوى العاملة، والالتزام، وعمليات الأعمال التي تعتمد على البيانات، وآليات التسويق، والقيادة والثقافة، والتعلم التنظيمي، والتحسين المستمر.

ولأن العاملين بالمنظمات من أهم دعائم وركائز المنظمة الرشيقية، طرح جونيور آخرون (Junior et.al., 2024) دراسة هدفت إلى استكشاف طبيعة رشاقة القوى العاملة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقه على عينة مكونة من (١٧٦) دراسة من ٢٠٠٢ م حتى عام ٢٠٢٤م، وذلك في اثنين من قواعد البيانات الإلكترونية؛ وهما: ويب أوف ساينس Web of Science، وسكوبس Scopus. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطور تعريف وتفعيل رشاقة القوى العاملة، حيث كانت مرتبطة في البداية بقدرات تعدد المهام، لتشمل جوانب القدرة على التكيف والاستباقية والمرونة، والتي أصبحت الآن مقبولة على نطاق واسع. ومع ذلك، قام بعض المؤلفين بتوسيع هذا المفهوم من خلال إضافة عناصر أخرى؛

وذلك مثل: الذكاء، والتعاون، والدعم الاجتماعي. كما بينت النتائج أن رشاقة القوى العاملة تتبنى نماذج إدارة مبتكرة، وتحقق أهداف العمل بجودة وتميز.

وللوقوف على أهمية الرشاقة في المنظمات المعاصرة، قامت نجوين وآخرين (Nguyen et.al.,2024) بدراسة هدفت إلى استكشاف التأثير التنظيمي للرشاقة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقه على عينة مكونة من (٢٤٩) دراسة من عام ١٩٩٨م إلى فبراير ٢٠٢٤م. وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للرشاقة على بيئات الأعمال في المنظمات المعاصرة؛ حيث حققت الاستجابة للبيئة ومتغيراتها وتحدياتها الداخلية والخارجية، والتكيف مع طلبات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة، وبناء ودعم الشراكات، والسرعة والدقة في الأداء، والقدرة على المنافسة المستمرة، وطرح منتجات وخدمات جديدة، والإبداع والابتكار في العمل، واليقظة، ودعم الوصول الآمن والسريع للمنتجات والخدمات، والحسم في اتخاذ القرارات، والمرونة، والحساسية والاستشعار، وإدارة التغيير، والعمل في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المشتركة والمتفق عليه، والتعاون الشبكي، وتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن تقويم الرشاقة في المنظمات يمكنها من تحديد جوانب القوة وتدعيمها، واستكشاف جوانب الضعف وعلاجها، ومن ثم تطوير أداء المنظمات لتحقيق الجودة والتميز، ولذلك أجرى كويسك وآخرين (Kwasek et.al.,2024) دراسة هدفت إلى تقويم الرشاقة التنظيمية في إدارة بعض مؤسسات التعليم العالي بألمانيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٤٢٤) من طلبة الجامعات. وبينت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي بألمانيا موضع الدراسة تمكنت من التكيف بشكل فعال مع الظروف التعليمية والاجتماعية والاقتصادية المتغيرة بسرعة؛ وذلك من خلال: ديناميكيات الإدارة، والقدرة التنافسية، وإدارة التغيير، والابتكار، وكفاءة الموارد البشرية. وأظهرت المؤسسات التي طبقت ممارسات الإدارة الرشيقة قدرة أكبر على التكيف مع التحديات الجديدة؛ وذلك مثل: احتياجات الطلاب المتغيرة، والتقدم التكنولوجي، وتحولات سوق العمل.

ولأن العاملين في المنظمات الرشيقة يتأثرون في جودة أدائهم المهني ببعض العوامل، لذا قدم بوسبيتا وآخرون (Puspita et.al.,2024) دراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على رشاقة القوى العاملة في المنظمات في عصر ما بعد جائحة كوفيد ١٩ من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات. وبينت نتائج الدراسة وجود العديد من العوامل التي تؤثر على رشاقة القوى العاملة في المنظمات في عصر ما بعد جائحة كوفيد ١٩؛ وهي: العوامل الدافعة والممارسات والاستراتيجيات نحو تحقيق النتائج، والفضول الإداري بشأن المشاكل التي

يواجهها المرؤوسون حتى يتمكن الرؤساء من الاستماع النشط، والتسامح مع الغموض، والتعلم من المشكلات السابقة، والتخطيط لكل وظيفة يتم تنفيذها بما في ذلك ملاءمة نوع العمل لقدرات الموظف، والاستعداد لتوقع المشكلات التي قد تنشأ أثناء عملية تنفيذ العمل، والشجاعة في المخاطرة؛ من أجل تحقيق التقدم، والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وجودة العمل والتعلم التنظيمي والتمكين النفسي، والقيادة الريادية والتعلم التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي، والأعمال الإلكترونية الاستباقية، وتوفير المعرفة التعاونية، والاستجابة والسرعة والمرونة والتعلم والقدرة على التكيف والتعاون التي تؤثر على رشاقة الموظف.

ولاستكشاف العوامل الأكثر تأثيراً على رشاقة المنظمات، طرح جاكسون وآن (Jackson & Ann, 2024) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير رشاقة المنظمة على أدائها في زمن كوفيد -١٩ في الجامعات بكنيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة من موظفي الموارد البشرية وكبار المسؤولين الإداريين ف (٣٤) جامعة حكومية وخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومهم لأربع مقومات على أداء الجامعات الكينية في زمن كوفيد -١٩؛ وهي: الموارد البشرية التي تتميز بالمرونة والابتكار، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، والقدرة على التكيف الاستراتيجي في الأداء العام للجامعات، والتعامل مع حالة عدم اليقين الناجمة عن التحديات العالمية.

ولأهمية توافر الكفاءات البحثية في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، قامت عزب (Azab, 2023) بدراسة هدفت إلى تحديد ممارسات إدارة رأس المال الفكري في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات، وبينت نتائج الدراسة وجود شعب متخصصة بالمركز تضم باحثين مهرة يشكلون أهمية بالغة في قيادة البحث والابتكار، ويتمتع المركز بسمعة طيبة باعتباره مؤسسة بحثية حكومية أساسية استشارية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. كما بينت النتائج افتقار المركز إلى خطة استراتيجية شاملة، مما يعيق قدرته على تحقيق الأهداف بشكل فعال، والافتقار إلى الاستقلال المالي مما يؤثر في قدرته على إجراء البحوث التي تتميز بالجودة، وانخفاض مستوى الشراكات والتعاون الدولي، مما يحد من القدرة التنافسية العالمية للمركز، ووجود بنية تحتية تكنولوجية غير كافية تُعيق كفاءة البحث وإنتاجه.

إن وضع نموذج للمنظمة الرشيقة يُعتبر من الركائز المهمة في توجيه وإرشاد العاملين بها نحو الجودة والتميز في الأداء، وتأسيساً على ذلك، أجرى جول وتشيتين (Gül & Çetin, 2022) دراسة هدفت إلى بناء إطار للمنظمة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي بتركيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٨٩٣) من الموظفين الأكاديميين والإداريين في عشر جامعات عامة في

اسطنبول . وتوصلت نتائج الدراسة إلى بناء إطار للمنظمة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي بتركيبا تكون من أربعة أبعاد؛ وهي: الاستراتيجية وتصميم المنظمة الموجه نحو الموظفين، والتوجه نحو أصحاب المصلحة الداخليين، والتعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين، ودعم الابتكار. كما بينت النتائج أنه هذه الأبعاد تركز بشكل أكبر على الجانب الإنساني لمؤسسات التعليم العالي وعلى إدارة التغيير والاستجابة .

ولتعرّف أهم سمات وخصائص الموارد البشرية في المنظمات الرشيقة، والتي تساعدها على تحقيق أهدافها بجودة وتميز، قدم جونيور آخرون (Junior et.al., 2021) دراسة هدفت إلى دراسة التقدم الأكاديمي في رشاقة القوى العاملة بالمنظمات المعاصرة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقه على عينة مكونة من (٣١) دراسة من ٢٠٠٣ إلى يونيو ٢٠٢٠ م، وذلك في ثلاث قواعد بيانات إلكترونية؛ وهي: ويب أوف ساينس Web of Science، وسكوبس Scopus، وسائينس Science. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القوى العاملة الرشيقة تتكون من أربعة أبعاد متسقة ومتربطة؛ وهي: الاستباقية، والتكيف، والمرونة، والكفاءة، ويمكن تعزيز هذه الأبعاد من خلال أربع استراتيجيات؛ وهي: التعلم والتدريب، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية، والثقافة والهيكل التنظيمي .

إن تحديد المتطلبات التي يجب أن تتوافر في المنظمات الرشيقة، والتي تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، لذا طرح مينون وسوريش (Menon & Suresh, 2020) دراسة هدفت إلى استكشاف العوامل التي تسهل الرشاقة في مؤسسات التعليم العالي بالهند. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام النمذجة البنوية التفسيرية الكلية، كما استخدمت المقابلة والاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية XYZ الهندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد ثمانية عوامل تعزز الرشاقة في مؤسسات التعليم العالي الهندية. وهي: القدرة على استشعار البيئة، والبنية التنظيمية، وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغيير، والتعاون مع أصحاب المصلحة. وأن أكثر العوامل تأثيراً هي القيادة باعتبارها العامل الأكثر أهمية، تليها استراتيجيات الموارد البشرية، ثم البنية التنظيمية .

• تعليق عام على الدراسات السابقة:

[١] أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

« اتبعت كثير من الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وهي دراسات: سليمان (٢٠٢٤)، وحلمي ومصطفى (٢٠٢٢)، وقاسم ونوار (٢٠٢٠)، ونصر (٢١٩)، وأحمد (٢٠١٨)، وعزازي (٢٠١٧)، وقطيوط (٢٠١٦)، وغنيم (٢٠١٢)، ، وكويسك وآخرين (Kwasek et.al., 2024)، وجاكسون وأن (Jackson &

(Ann,2024)، وجول وتشيتين (Gül & Çetin ,2022)، ومينون وسوريش (Menon& Suresh ,2020)

« اتبعت كثير من الدراسات السابقة المنهج النوعي ؛ وهي دراسات: سعد ومسعود (٢٠٢٣)، وغنيم (٢٠١٩)، وموتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria,2024)، وجونيور آخرون (Junior et.al.,2024)، ونجوين وآخرين (Nguyen et.al.,2024)، وبوسبيتا وآخرون (Puspita et.al.,2024)، وعزب (Azab,2023)، وجونيور آخرون (Junior et.al.,2021).

« استخدمت كثير من الدراسات السابقة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات؛ وهي دراسات: حلمي ومصطفى (٢٠٢٢)، وقاسم ونوار (٢٠٢٠)، ونصر (٢١٩)، وعزازي (٢٠١٧)، وقطييط (٢٠١٦)، وغنيم (٢٠١٢)، وكويسك وآخرين (Kwasek et.al.,2024)، وجاكسون وآن (Jackson & Ann,2024)، وجول وتشيتين (Gül & Çetin ,2022)، ومينون وسوريش (Menon& Suresh ,2020).

« استخدمت كثير من الدراسات السابقة المقابلة في جمع البيانات والمعلومات؛ وهي دراسات: : سليمان (٢٠٢٤)، وأحمد (٢٠١٨)، ومينون وسوريش (Menon& Suresh ,2020).

« استخدمت كثير من الدراسات السابقة تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات؛ وهي دراسات: موتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria,2024)، وجونيور آخرون (Junior et.al.,2024)، ونجوين وآخرين (Nguyen et.al.,2024)، وبوسبيتا وآخرون (Puspita et.al.,2024)، وعزب (Azab,2023)، وجونيور آخرون (Junior et.al.,2021).

« استخدمت دراستي سعد ومسعود (٢٠٢٣)، وغنيم (٢٠١٩) المجموعة البؤرية في جمع البيانات والمعلومات.

« تناولت كثير من الدراسات بعض عناصر مقوم التوجه الاستراتيجي؛ وذلك مثل: وجود رؤية ورسالة وأهداف محددة للمنظمة؛ وهي دراسات نصر (٢١٩)، وأحمد (٢٠١٨)، وعزازي (٢٠١٧)، وقطييط (٢٠١٦)، وغنيم (٢٠١٢)، وموتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria,2024)، وجونيور آخرون (Junior et.al.,2024)، ونجوين وآخرين (Nguyen et.al.,2024)، وجاكسون وآن (Jackson & Ann,2024)، وعزب (Azab,2023)، وجول وتشيتين (Gül & Çetin ,2022).

« اهتمت كثير من الدراسات ببعض عناصر مقوم الهيكل التنظيمي؛ وذلك مثل المرونة، والعمل الفريقي، والتغيير؛ وهي دراسات جونيور آخرون (Junior et.al.,2021)، ومينون وسوريش (Menon& Suresh ,2020)، وعزب (Azab,2023)، ونصر (٢١٩)، وغنيم (٢٠١٩)، وأحمد (٢٠١٨)، وعزازي (٢٠١٧)، وقطييط (٢٠١٦)، وغنيم (٢٠١٢)، وموتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria,2024)، وجونيور آخرون (Junior et.al.,2024)، ونجوين وآخرين (Nguyen et.al.,2024)، وكويسك وآخرين (Kwasek et.al.,2024).

« ركزت جميع الدراسات على بعض عناصر مقوم الموارد البشرية؛ وذلك مثل الإبداع والابتكار والمبادرة..

« أظهرت كثير من الدراسات بعض عناصر مقوم الموارد المادية؛ وذلك مثل التمويل، والتسويق، والأجهزة؛ وهي دراسات: سليمان (٢٠٢٤)، وحلمي ومصطفى (٢٠٢٢)، وقاسم ونوار (٢٠٢٠)، ونصر (٢١٩)، وغنيم (٢٠١٩)، وأحمد (٢٠١٨)، وعزازي (٢٠١٧)، وقطييط (٢٠١٦)، وغنيم (٢٠١٢)، وموتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria, 2024)، وكويسك وآخرين (Kwasek et.al., 2024)، وجاكسون وأن (Jackson & Ann, 2024)، وعزب (Azab, 2023)

« أبرزت كثير من الدراسات بعض عناصر مقوم التكنولوجيا؛ وذلك مثل البرامج والتطبيقات الرقمية؛ وهي دراسات: سليمان (٢٠٢٤)، وحلمي ومصطفى (٢٠٢٢)، وأحمد (٢٠١٨)، وعزازي (٢٠١٧)، وغنيم (٢٠١٢)، وموتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria, 2024)، ونجوين وآخرين (Nguyen et.al., 2024)، وكويسك وآخرين (Kwasek et.al., 2024)، وبوسبيتا وآخرون (Puspita et.al., 2024)، وجاكسون وأن (Jackson & Ann, 2024)، وعزب (Azab, 2023)، ومينون وسوريش (Menon & Suresh, 2020).

« أكدت كثير من الدراسات بعض عناصر مقوم الجودة؛ وذلك مثل: التقويم الذاتي، ومعايير الجودة؛ وهي دراسات: سليمان (٢٠٢٤)، وقاسم ونوار (٢٠٢٠)، ونصر (٢٠١٩)، وعزازي (٢٠١٧)، وقطييط (٢٠١٦)، وغنيم (٢٠١٢)، وموتواني وكاتاتريا (Motwani & Katatria, 2024)، وجونيور آخرون (Junior Kwasek et.al., 2024)، وعزب (Azab, 2023)، وكويسك وآخرين (Kwasek et.al., 2024).

« تناولت كثير من الدراسات بعض عناصر مقوم التعاون والشراكات؛ وذلك مثل العلاقات والشراكات المحلية والدولية؛ وهي دراسات: قاسم ونوار (٢٠٢٠)، ونصر (٢١٩)، وغنيم (٢٠١٩)، وأحمد (٢٠١٨)، وعزازي (٢٠١٧)، وقطييط (٢٠١٦)، وغنيم (٢٠١٢)، ونجوين وآخرين (Nguyen et.al., 2024)، وعزب (Azab, 2023)، وجول وتشيتين (Gül & Çetin, 2022)، ومينون وسوريش (Menon & Suresh, 2020).

[٢] أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة في تناول بعض جوانب مفهوم وأهمية ومقومات المنظمة الرشيقة.

[٣] أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة في تناولها لجوانب أهمية ومقومات المنظمة الرشيقة بصورة أكثر شمولاً وعمقاً، بالإضافة إلى تناول محاور جديدة؛ وهي: مفهوم المنظمة الرشيقة، وتطورها التاريخي، وسماتها وخصائصها، ومستوياتها، ومتطلباتها، وتحدياتها ومعوقاتهما، فضلاً عن تناول مجال مستقل خاص بنماذج المنظمة الرشيقة.

[٤] أوجه إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في تعرف بعض مقوماتها ، بالإضافة إلى طرائق تحديد مشكلة البحث ، فضلاً عن عرض النتائج وتفسيرها، ووضع التصور المقترح.

• منهج البحث وخطواته:

تم استخدام المنهج الوصفي حيث إنه يتضمن القيام بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل دقيق عن ظاهرة أو سلوك أو مواقف أو قضية أو مشكلة محددة، وباستخدام أدوات متنوعة؛ وذلك مثل: الاستبانات والمقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وتنفيذها على أرض الواقع. (Office of Research Integrity,2024,1)

كما تم الاعتماد على التصور المقترح كأحد أساليب استشراف المستقبل في تحديد مقومات المنظمة الرشيدة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة ، حيث يعتبر التصور المقترح من الأفكار الرائدة التي تهدف إلى الاستفادة من الدراسات في الماضي والحاضر؛ بهدف التصور للمستقبل، حيث إنه التخطيط العلمي المستقبلي الذي يبنى على نتائج ميدانية فعلية، وذلك عبر استخدام الأدوات المنهجية الكيفية أو الكمية؛ بهدف بناء إطار فكري عام، يتم تبنيه من قبل الباحث. (مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، ٢٠٢٤، ٢)

وفي ضوء ما سبق فإن البحث الحالي سار وفقاً للخطوات المنهجية الآتية:

«الخطوة الأولى: الأطر النظرية لمقومات المنظمة الرشيدة في الفكر الإداري التربوي المعاصر.

«الخطوة الثانية: أهم نماذج المنظمة الرشيدة في الاتجاهات العالمية المعاصرة.

«الخطوة الثالثة: واقع مقومات المنظمة الرشيدة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به.

«الخطوة الرابعة: رأى الخبراء في الصورة الأولية من التصور المقترح لتطبيق مقومات المنظمة الرشيدة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

«الخطوة الخامسة: تصور مقترح لمقومات المنظمة الرشيدة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

وبناءً على ما سبق، تم تناول الخطوات السابقة بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

• الخطوة الأولى: الأطر النظرية للمنظمة الرشيدة في الفكر الإداري التربوي المعاصر:

وتم تناول الأطر النظرية للمنظمة الرشيدة في الفكر الإداري المعاصر الإداري من خلال المحاور الآتية:

• أولاً: مفهوم المنظمة الرشيقة:

تُعرّف المنظمة الرشيقة بأنها "منظمة لها رؤية واضحة طويلة الأجل؛ لتوجيه كل شيء في الاتجاه الصحيح، وتبني الاستجابة والتكيف مع مراعاة عدم اليقين والطبيعة الديناميكية للبيئة في استراتيجية عملها، وقادرة على التنبؤ بجوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والاستجابة بسرعة لاغتنام الفرص غير المستغلة والدفاع ضد التهديدات المحيطة بها، وتهتم بالتحديث المستمر في سياق الأعمال، وتطوير خدمات إبداعية مبتكرة تحقق قيمة مضافة لها". (Al Shawabkeh, 2024, 447)

كما تُعرّف بأنها "منظمة لها استراتيجية محددة، وقادرة على التكيف مع التحديات المعاصرة في بيئات الأعمال؛ من خلال إجراء عمليات هادفة لإدارة التغيير بفعالية، وتحقيق التوازن بينه وبين استقرارها، وتركز في عملها على سرعة تلبية احتياجات المستفيدين منها والوفاء بها بصورة مستمرة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في الوصول بسرعة إلى أحدث المعلومات وإعادة تكوينها بدقة. (Rani et.al, 2024, 1-2)

وتعرف أيضاً على أنها "المنظمة القادرة على التكيف مع حالة عدم اليقين التي لا تنتهي ولا يمكن التنبؤ بها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، والقيام بالتعديلات السريعة والمستمرة ليس فقط لغرض البقاء ولكن أيضاً للازدهار، وقادرة على تحديد جوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ومواجهة التهديدات واغتنام الفرص في بيئتها الخارجية، وتدعيم الطرائق والأساليب الجديدة والمبتكرة للقيام بالأعمال، واليقظة والاستباقية في أداء مواردها البشرية، والقدرة على الاستقرار والصمود والمنافسة المستمرة في سوق العمل". (Jackson & Ann, 2024, 2-3)

وبالإضافة إلى ما سبق تُعرف بأنها "منظمة تتميز بسمتين رئيسيتين؛ الأولى استشعار الرشاقة، وتتضمن قدرتها على تقييم وتتبع الأحداث والتغيرات في البيئة بسرعة؛ مثل: تقادم الخدمات، واستراتيجية المنافسين، وظهور التكنولوجيا. والثانية الرشاقة في الاستجابة؛ وتتضمن قدرتها على الاستجابة بسرعة لاحتياجات ورغبات المستفيدين، وذلك بعد تعرف الفرص والتحديات التي تنشأ في بيئتها المتغيرة". (Mai et al., 2024, 165)

وفي هذا السياق تُعرف على أنها "منظمة لديها القدرة على تحقيق التنمية المستدامة؛ وذلك من خلال التكيف والاستجابة السريعة لتغيرات بيئات العمل، والتغيرات التكنولوجية مع الحفاظ على الكفاءة والفعالية، وتحديد بشكل فعال احتياجات المستفيدين والوفاء بها بسرعة، وتحديد الفرص والتهديدات، وضمان خدمات متخصصة عالية الجودة، وإدخال الابتكارات، وتقديم منتجات وخدمات متخصصة". (Kocot, 2023, 237)

وعرفها هيملتو أوغلو وبيرق (Himmetoğlu & Bayrak, 2023, 74) بأنها "منظمة تتوقع التغيرات البيئية وتفسرها والاستجابة لها بشكل مناسب ؛ وذلك من خلال التعاون والتفاعلات بين أعضائها والمستفيدين منها، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات بكفاءة، وتوظيف قوة العمل المبدعة والمبتكرة بها بكفاءة".

كما عرفها أشاري وهيراشواتي (Ashari & Herachwati, 2023, 580) على أنها "منظمة تمتلك القدرة على تحديد الفرص والتحديات بسرعة، وتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات ذات الصلة، والمساعدة في التكيف مع ديناميكيات بيئة العمل واحتياجات المستفيدين. وتهتم بتعزيز ثقافة الابتكار في عصر التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة ، وتركز على توليد أفكار جديدة، والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة؛ لتحسين استخدام التكنولوجيا والموارد، ومواجهة التحديات وتعزيز قدرتها التنافسية بشكل دائم".

وأشار مودولو وتشودوري (Muduli & Choudhury, 2023, 3) إلى أنها "منظمة تمتلك استراتيجية للتكيف مع تبني الهياكل والعمليات التنظيمية السليمة، واحتضان العقليات المبتكرة، وتمتلك قوى عاملة لديهم موقف استباقي وإيجابي تجاه التعلم والتغيير والغموض والتعاون والمشاركة، ويظهرون سلوكاً استباقياً وتكيفياً وتوليدياً ومرناً، ويلتزمون بتوظيف التعابير غير المتوقعة، والاستفادة بكفاءة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية المعقدة والمضطربة، واغتنامها واستثمارها أفضل استثمار".

وأكد بوسبيتا وآخرون (Puspita et al., 2024, 74-75) على أنها "منظمة لديها القدرة على التعامل والتكيف بسرعة مع التغيرات وعدم اليقين ، واللذين يمكن أن يؤثرًا على نتائج أنشطة العمل بها الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة المخاطر بسرعة، واغتنام الفرص بفعالية".

أما كتيري وآخرون (Qtairi et al., 2022, 125) فأظهروا بأنها "منظمة تتميز باستجابتها السريعة والمخططة للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها؛ والمتمثلة في اتخاذ الإجراءات والقرارات للتعامل معها بكفاءة؛ لتجنب عواقبها السلبية والاستفادة منه، وإدراك العاملين بها بشكل كامل لكافة المشكلات التي تواجهها والفرص المتاحة لها، وقدرتها الكبيرة على إدارة الموارد المتاحة بحكمة؛ وذلك من حيث الوقت والتكلفة والمرونة والفعالية ، وتتفاعل وتستجيب بشكل استباقي ووقائي للتحديات الموجودة في بيئتها المضطربة؛ من خلال تبني طرائق وأساليب جديدة للقيام بالعمل، وإعادة التفكير للوصول إلى عقلية جديدة في البحث وخدمة المجتمع، والانفتاح على التغيير".

وبناءً على سبق يتضح أن مفهوم المنظمة الرشيقة ركز على المرونة الواسعة والممتدة، وسرعتها على التكيف مع التغيرات والتحولات والتحديات المعاصرة في بيئتها الخارجية، كما اهتم بالقدرة على التنبؤ بجوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والابداع والابتكار واستخدام

أساليب جديدة في العمل، وإدارة التغيير بفعالية لتحقيق أهدافها، ولا سيما الاستجابة لطلبات ورغبات المستفيدين الحالية والمستقبلية وعقد شراكات فعالة معهم، وتوظيف التكنولوجيا لسرعة ودقة إنجاز الأعمال، والقدرة على الاستقرار والصمود والمنافسة في بيئة العمل التي تتسم بالغموض والتعقيد والاضطراب.

• ثانياً: نشأة ونظور المنظمة الرشيقة:

يُعد براون وأجنيو (Brown & Agnew, 1982, 29) أول من تحدثا عن الرشاقة في المنظمات المعاصرة في سياق الأعمال، باعتبارها القدرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة وبسرعة أيضاً. وفي عام ١٩٩١م ذكر ناجل ودوف (Nagel and Dove) أن الرشاقة في المنظمة أصبحت عاملاً حاسماً يظهر مدى تنافسيتها، وما إذا كانت تسمح بالبقاء في ظروف السوق الأكثر تقلباً وتغيراً وتعقيداً. (Roblek et al., 2022, 121)

وبعد ذلك قام كثير من الباحثين بتحديد أبعاد الرشاقة في المنظمات المعاصرة؛ وذلك مثل: شريفي وتشانغ Sharifi & Zhang عام ١٩٩٩م، حيث حددا أربعة أبعاد؛ وهي: الاستجابة، والكفاءة، والمرونة، والسرعة. وبيسانت Bessant عام ٢٠٠١م، وحدد ستة أبعاد؛ وهي: السرعة، والإدراك، والاستجابة، والتعلم، والالتزام الاستراتيجي، والابتكار. وكروسييتو Crocitto عام ٢٠٠٣م، وحدد خمسة أبعاد؛ وهي: المرونة، والاستجابة، والهيكل المرن، والسرعة، والقيمة. ولامبرت Lambert عام ٢٠٠٥م، وحدد أربعة أبعاد؛ وهي: الاستجابة، والمرونة، والكفاءة، والسرعة. وتشوبرا Chopra عام ٢٠٠٧م؛ وحدد ستة أبعاد؛ وهي: خفض الإنفاق، والمرونة، والجودة، والتسليم السريع، والاستعداد، والقدرة على الاستجابة. وكريستينا Christina عام ٢٠١١م، وحددت أربعة أبعاد؛ وهي: الكفاءة، والتعاون، وثقافة تمكين الأفراد، وأنظمة المعلومات الفعالة. ويوي Yui عام ٢٠١٢م، وحدد ستة أبعاد؛ وهي: جودة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبحث والتطوير. (Babaei et al., 2013, 751)

وفي عام ٢٠١٦م حدد خفاري وآخرون (Khavari et al., 2016, 114-115) سبعة أبعاد للمنظمة الرشيقة؛ وهي: الهيكل التنظيمي، والسمات الشخصية والمهنية للعاملين، وخصائص وظائف الموارد البشرية، والذكاء التنظيمي، والسمات الشخصية وأسلوب الإدارة والقيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات. وفي عام ٢٠١٨م حدد زيتيني وديكسني (Zitkieni & Deksnys, 2018) خمسة أبعاد؛ وهي: الهيكل والتنظيم، والعمليات، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والشبكة. وفي عام ٢٠٢٢م حدد جوربوز وآخرون (Gurbuz et al., 2022, 29-30) أربعة أبعاد للمنظمة الرشيقة؛ وهي: المبادرة، والتجذر والتعمق، والاستجابة، والقدرة على التكيف. وفي عام ٢٠٢٤م حدد نور الدين وآخرون (Nurdin et al., 2024, 949) خمسة أبعاد للمنظمة الرشيقة؛ وهي: الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والأفراد، والتكنولوجيا .

وتأسيساً على سبق يتبين أن الرشاقة في المنظمة مفهوم حديث نسبياً، نشأ في بداية ثمانينات القرن العشرين واهتم بقدررة المنظمة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. وفي تسعينات القرن العشرين تم طرح أو نموذج لتلك الرشاقة وركز على أبعاد الاستجابة، والكفاءة، والمرونة، والسرعة. وبعد ذلك انتشر المفهوم الرشاقة في منظمات الأعمال والمنظمات التعليمية، وتتابع نماذجها والتي دمجت بين كثير من أبعاد ومجالات ومحاور الرشاقة في شكل مقومات؛ وذلك مثل: الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والأفراد، والتكنولوجيا، والشراكات.

• ثالثاً: سمات وخصائص المنظمة الرشيقة:

حدد سيموندز (Symonds,2024,2-3) مجموعة من السمات والخصائص للمنظمة الرشيقة ؛ وذلك على النحو الآتي:

- « لا يوجد تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل أو سلسلة قيادة تقليدية.
- « نهج يركز على المستفيدين وعلى فهم احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.
- « الغرض والرؤية المشتركة، حيث يستخدم جميع الأفراد والفرق والأقسام أسلوب اتصال مفتوح يعتمد على التعاون والمشاركة لفهم كيفية ملائمتهم للغرض والرؤية المشتركة.
- « يشجع الهيكل التنظيمي الشراكات النشطة والعمليات الشفافة.
- « يشعر الموظفون بالراحة في مشاركة أفضل الممارسات، والسعي إلى فرص التحسين المستمر.
- « يحتضن العاملون التغيير ويشجعون التجريب ويتخذون القرارات بسرعة.
- « يحظى تنمية الموظفين الاستباقيين والذكاء العاطفي في مكان العمل بتقدير كبير.
- « تسعى باستمرار إلى تحسين فعالية وتأثير طرائق وأساليب عملها.
- « تستند ثقافتها التنظيمية إلى عقلية نمو قوية.

وأوردت مؤسسة مونكامب (Mooncamp, 2024,3-4) ست سمات رئيسية للمنظمة الرشيقة، وذلك كما يأتي:

[١] التوجه الاستراتيجي: Strategic Direction

تسعى المنظمة الرشيقة إلى تحقيق رؤية واضحة، وشعور أعلى بالرسالة بالهدف، وهذا يوفر إطاراً للتنظيم الذاتي والمرونة يعرف كل فرد فيها ما الذي يعمل من أجله.

[٢] التركيز على المستفيد: Customer Centricity

تعتمد المنظمات الرشيقة على بناء شراكات نشطة مع المستفيدين الذين لا يكتفوا فقط بإعطاء موافقتهم على المنتج أو الخدمة أو المشروع بعد الانتهاء منه، بل إنهم يشاركون بنشاط في تطوير المنتجات والخدمات وتقديم تغذية راجعة مستمرة، وهذا يساعد تلك المنظمات على تطوير أدائها الحالي والمستقبلي.

[٣] القيادة الرشيقة: Agile Leadership

وتتسم القيادة في المنظمات الرشيقة بأنها أقل تحكماً وأكثر توجيهاً وإرشاداً، ويحدد القادة الرشيقون الإطار الذي يعمل فيه الموظفون المخولون بشكل مستقل، بالإضافة إلى ذلك، يقدمون المشورة والدعم حسب الحاجة، وإنهم يوفر بيئة عمل جذابة يتمكن الجميع من خلالها المساهمة في تحقيق النجاح العام للمنظمة.

[٤] الأساليب الرشيقة: Agile methods

تساعد الأساليب الرشيقة المنظمات على هيكلة التعاون، والتعامل مع المتطلبات المعقدة في بيئة الأعمال؛ وذلك مثل العمل على تحقيق أهداف رئيسية في فترات زمنية محددة، والتنفيذ المتزامن للأنشطة والأعمال، وتمكين العاملين من قيادة بعض مهام ومسؤوليات العمل.

[٥] التحسين المستمر: Continuous improvement

تسعى المنظمات الرشيقة إلى توفير فرص التحسين المستمر، حيث تقيم بانتظام موقفها الحالي وما حقته بالفعل فيما يسمى المراجعات أو الاستعراضات؛ وفقاً لمبدأ التدقيق والتكيف، وتعديل العمليات والهياكل إذا لزم الأمر.

[٦] الثقافة والعقلية المفتوحة: Culture and Mindset

تتميز المنظمات الرشيقة بوجود أفراد دينامكيين، حيث تكون عقلية كل موظف هي العامل الأكثر أهمية في رشاقة المنظمة، والتي تتسم بالثقة والاحترام والشفافية، كما أنها الأساس إلى التغيير من المدخل التنظيمي التقليدي إلى التنظيم الرشيق، ويجب أن يستوعب جميع العاملين القيم والمبادئ الرشيقة، وأن يظهروا سلوكاً يتوافق معها، ويوصلون ثقافة التعلم المستمر التي ينظرون فيها إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً يجب اغتنامها؛ لتحقيق التحسين والتطوير وحل المشكلات بفاعلية وكفاءة.

وأشار أغينا وآخرون (Aghina et al., 2024, 7-20) إلى أن المنظمة الرشيقة تتميز بثلاث سمات رئيسية، وهي:

• شبكة من الفرق الممكنة: A network of empowered teams

تحافظ المنظمات الرشيقة على هيكل مستقر وشبكة مرنة وقابلة للتطوير من الفرق الممكنة، فشبكات فرق العمل طريقة فعالة لتنظيم الجهود؛ لأنها توازن بين الحرية الفردية والتنسيق الجماعي، والعمل وفق معايير وتوقعات عالية من التوافق والمساءلة والخبرة والشفافية والتعاون، وضمان أدوار واضحة وخاضعة للمساءلة حتى يتمكن جميع الأعضاء من التفاعل عبر المنظمة والتركيز على إنجاز العمل، بدلاً من إهدار الوقت والطاقة.

• دورات التعلم والقرار السريع: Rapid Decision and learning Cycles

تعمل المنظمات الرشيقة في دورات سريعة من التفكير والعمل تتوافق بشكل وثيق مع عمليات الإبداع والابتكار والإنجاز؛ سواء تم نشر هذه الأفكار على شكل

تفكير تصميمي، أو عمليات مرنة، وتعتمد على استخدام لغة مشتركة، أو تنسيقات اجتماعات، أو شبكات اجتماعية أو تقنيات رقمية، بحيث يمكن للأفراد والفرق الوصول بسرعة وسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها ومشاركة المعلومات مع الآخرين؛ مما يساهم في اتخاذ القرارات السريعة والرشيطة.

• تكنولوجيا تمكين الجيل القادم: Next-Generation Enabling technology

تحتاج المنظمات الرشيقة إلى توفير المنتجات والخدمات التي يمكنها تلبية حاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة والتنافسية، وتحتاج المنتجات والخدمات التقليدية إلى التحول إلى رقمية أو تمكينها رقمياً، الأمر الذي يتطلب تطوير بنية التكنولوجيا وأنظمتها وأدواتها في المنظمة. كما تعتمد المنظمات الرشيقة على أدوات الاتصال الجديدة التي توظف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي.

إذن يتضح مما سبق أن المنظمة الرشيقة تتسم بمجموعة من الخصائص؛ وذلك مثل هيكلها التنظيمي الانسيابي الشبكي المرن، والبعد عن البيروقراطية والهرمية، والقائم على بناء وتشكيل فرق العمل في مختلف وحداتها التنظيمية. وتتميز المنظمة الرشيقة أيضاً بموارد بشرية لديها القدرات الاستباقية، وتقديم المبادرات التطويرية، واحتضان التغيير وعدم مقاومته، وسرعة اتخاذ القرارات بمشاركة جميع أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى وجود رؤية ورسالة وأهداف تشاركية، والسعي قدماً نحو توفير برامج تنمية مهنية مستمرة للأعضاء، وتوظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في جميع عملياتها وبرامجها وأنشطتها.

• رابعاً: أهمية الرقابة في المنظمة:

تتمثل أهمية الرقابة في المنظمة في تمكينها من التكيف بسرعة مع التغيرات المعاصرة في البيئة الخارجية والاستجابة بفاعلية لتأثيراتها المتنوعة في مختلف مجالات العمل (Navarro et al., 2016, 1544)، وجعلها قادرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من التغيير المستمر الذي لا يمكن التنبؤ به؛ وذلك من خلال التفاعل البناء مع التحولات والتطورات المعاصرة، مدفوعة بخدمات مصممة من قبل المستفيدين. وقادرة أيضاً على اكتشاف وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية من أجل دعم المبادرات الجديدة. (Prats et al., 2018, 7)

كما تتضمن أهمية الرقابة في المنظمة مساعدتها على إدارة التغييرات التنظيمية غير المتوقعة بكفاءة، وإدارة المخاطر بفعالية، ومواجهة الأزمات الطارئة والمفاجئة، والاهتمام بالتخصصات الدقيقة، وسرعة إنجاز العمل، وتدعيم العلاقات والتواصل الفعال بين العاملين، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاهتمام باتباع أساليب جديدة في العمل، وتحقيق البقاء والاستمرارية والازدهار للمنظمة، والاستجابة السريعة لحاجات وطلبات المستفيدين، والتحسين والتطوير المستمر للعمليات. (Hamada et.al., 2017, 408)

وأورد نجوين (Nguyen et.al., 2024,3) أن الرقابة تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات السريعة في بيئات الأعمال والاضطرابات والتحديات الناتجة عنها ومواكبتها والاستجابة لها بفعالية، وتدعيم ميزانيتها وتنمية وتنويع مصادر تمويلها، وتعزيز الابتكار واتباع إستراتيجيات عمل جديدة ، وتنمية القدرات الاستباقية للعاملين على توقع واستغلال الفرص والتحديات في بيئة العمل.

وتناول سيتكين (Žitkienė & Deksnys , 2018, 116) عدة فوائد للرقابة في المنظمة ؛ وذلك مثل: الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة العمل سريعة التغير، وجعل المنظمة استباقية وتوقع التغير والتكيف معه ، والوفاء باحتياجات المستفيدين باستمرار والاستجابة لرغباتهم المتنوعة والحالية والمستقبلية، وجعلهم يندمجون في عمليات المنظمة وأنشطتها تخطيطاً وتنفيذاً وتقوياً وتطويراً، واغتنام الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، وتحديد العوامل التنظيمية الداخلية التي تؤثر عليها، والاعتماد على حلول وأشكال وأدوات تنظيمية جديدة.

أما مؤسسة خريطة الأعمال (Businessmap,2024,7-8) فقد حددت عدة منافع للرقابة في المنظمة ، وذلك مثل: تمكينها من التعامل بكفاءة مع بيئات الأعمال المتقلبة، وغير المؤكدة، والمعقدة، والغامضة، حيث تتغير المتطلبات بشكل متكرر، وما قد يعتبره المستفيدين وظيفة مثيرة للخدمة بالأمس قد يتحول بسهولة إلى مجرد شيء يرضيهم اليوم. وعلاوة على ذلك، تساهم الرقابة بسرعة في تطوير الابتكارات ومن ثم المنافسة الينة في سوق العمل ، مما يجعل من الصعب على المنظمات التقليدية مواكبة وتيرتها، وبالإضافة إلى ما سبق تزيد الرقابة التعاون عبر جميع المستويات التنظيمية، وتحقيق توافق أفضل مع أهداف العمل والأنشطة اليومية، وزيادة الرؤية في دورة حياة العمليات، واستجابة أسرع وخدمة مستفيدين أفضل، وتحسين وقت طرح الخدمات في السوق، وموظفين معترف بهم ويشعرون بالسعادة في أماكن العمل.

وأشار ديكني وآخرون (Dehghani et al.,2020,113) إلى أن الرقابة في المنظمة تمكن العاملين من اتخاذ القرار بشكل مستقل، وتوافر التنقل بين الأنشطة والمشاريع والبرامج المتنوعة، وتحقيق التعاون عبر الحدود الوظيفية، وإظهار الميل إلى تغيير متطلبات المستفيدين، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وسرعة تطوير المهارات والقدرات والكفاءات الجديدة، وسرعة اكتساب المهارات اللازمة لتغيير أنشطة الأعمال، وسرعة الابتكار في مهارات الإدارة ، وسرعة الحصول على تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات الجديدة.

وحدد سيمونز (Symonds,2024,4-5) مجموعة من جوانب الأهمية للرقابة في المنظمة ؛ وذلك مثل: تحقيق الكفاءة والديناميكية والقابلية للتكيف والمرونة في التعامل مع التكنولوجيا والتحول المفاجئة في بيئات الأعمال، والابتعاد عن البيروقراطية والأساليب التقليدية في العمل، والاهتمام بالإبداع والابتكار، وتحفيز

العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل وجعلهم أكثر سعادة لأن عملهم ذات معنى، وأن القيادة تقدر آراءهم وأفكارهم وتحترمها، كما يحصلون على المزيد من الفرص للتعلم والنمو وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى جعل المستفيدين أكثر سعادة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ويصبحون أكثر انخراطاً واندماجاً مع المنظمة، مما يحسن سمعتها ويجذب مستفيدين جدد لها.

أما مؤسسة قوة الأفراد (PeopleForce, 2024, 2-3) فقد حددت عدة جوانب لأهمية الرقابة في المنظمة؛ وذلك مثل: تقديم المنتجات والخدمات بشكل أسرع، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تعتمد على البحث العلمي الرصين، والتغذية الراجعة المستمرة من المستفيدين، وزيادة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات مما يجعلهم يصبحون أكثر ارتباطاً واندماجاً واستغراقاً في العمل، وأكثر كفاءة في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية المعاصرة، وأكثر إبداعاً وابتكاراً، وأكثر قدرة في التعامل مع المخاطر والمشكلات.

ويتبين مما سبق أن الرقابة في المنظمة تُحقق كثيراً من الفوائد والمنافع؛ وذلك مثل: تمكينها من التكيف بمرونة وسرعة وفعالية مع التغيرات والتطورات والتحولات المعاصرة، وذلك في بيئات الأعمال المتقلبة، وغير المؤكدة، والمعقدة، والغامضة، وجعلها قادرة على الاستقرار والبقاء والازدهار والتنافس المستمر، وإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات بفعالية، والاستجابة السريعة لحاجات وطلبات المستفيدين وجعلهم يندمجون في عمليات المنظمة وأنشطتها تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً وتطويراً، وتنمية وتنويع مصادر تمويلها، وتعزيز الابتكار واتباع استراتيجيات وأساليب عمل جديدة، وتحقيق رفاه العاملين بها، وجعلهم يشعرون بدرجات عالية من الرضا والسعادة، واتخاذ القرارات الرشيدة، والحراك المهني الفعال للعاملين بين الوحدات الإدارية والتنظيمية للعمل.

• خامساً: مستويات الرقابة في المنظمة:

حدد ويندler ودريسدن (Wendler & Dresden, 2014, 1202-1203) أربعة مستويات للرقابة في المنظمات المعاصرة؛ وهي:

[١] المستوى غير الرشيق: Non-agile

في هذا المستوى لا تظهر أي خصائص للرقابة في المنظمة، أو تظهر بعض الخصائص بصورة نادرة جداً، وتكون قيم الرقابة غير معروفة، والأساس التكنولوجي مجزأ وغير قادر على دعم عمليات الاتصال بشكل فعال، ولا يشترك سوى عدد قليل من القيادات والموظفين في القدرات اللازمة لتنفيذ قيم وأعمال وأنشطة الرقابة. وبالتالي، لا تتم الأنشطة التنظيمية لتحسين التعاون والتنسيق وتنفيذ الهياكل المرنة، أو أنها تحدث بالصدفة فقط.

[٢] مستوى تأسيس الرقابة: Agility Basics

يتم في هذا المستوى تنفيذ قيم الرقابة والمتطلبات التكنولوجية التي تؤكد على الرقابة جزئياً؛ وذلك في بعض الإدارات أو مجالات الأعمال أو الفرق أو المستويات الهيكلية للمنظمة ولكن ليس في أغلبها، ويشترك بعض الموظفين -

ولكن ليس أغلبهم - في قدرات الرشاقة فيما يتعلق بالاتصال والتعلم والمسؤولية والتوجه نحو المستفيدين، ويتمكن بعض القيادات والموظفين من إدارة التغيير بطريقة مناسبة، وغالباً ما يكون هؤلاء القادة والموظفين في فرق أو أقسام منفردة ومحددة، ولا تتم أنشطة تعزيز التعاون والمرونة إلا في بعض الأحيان، ومن خلال أنشطة انتقائية تقتصر على عدد قليل من الأقسام أو الفرق، وبالتالي، لا تظهر المنظمة سوى بعض كفاءات الرشاقة.

[٣] مستوى نشر الرشاقة: Agility Transition

يُعرف هذا المستوى بالانتقال أو التحول، ويتم فيه نشر قيم الرشاقة وإنشاء أساس تكنولوجي مناسب في معظم أجزاء المنظمة، ويتقاسم العديد من القيادات الموظفين فكرة الرشاقة ويمتلكون القدرات لتنفيذها، يتم الترحيب بالتغيير في الغالب ويتم التعامل معه وفقاً لذلك، وفي كثير من الحالات، تنفذ المنظمة أنشطة لدعم وتعزيز العمل الجماعي، وتنشئ هياكل تنظيمية مرنة بما يكفي للتعامل مع التغييرات القادمة. ومع ذلك، تعاني المنظمات في هذا المستوى بضعف في بُعد أو بعدين فرعيين من الرشاقة، وبالتالي، فهي لا تزال في مرحلة انتقالية نحو منظمة رشاقة.

[٤] مستوى المنظمة الرشاقة: Agile organization

تسجل المنظمات في هذا المستوى درجات عالية في كل بُعد فرعي من الرشاقة، وتتغلب على نقاط الضعف الجزئية لمرحلة الانتقال، وتتمكن من بناء أساس تكنولوجي كافٍ في جميع أنحاء المنظمة، ويتم مشاركة قيم الرشاقة وقبولها تماماً بصورة شاملة ومتكاملة، ويتمتع جميع القيادات والموظفين بالقدرة على العمل بنجاح في بيئة مرنة ومتغيرة، ويعد التعاون والمشاركة من الجوانب المهمة في العمل اليومي، ويكون الهيكل التنظيمي مرناً بما يكفي للاستجابة بسرعة وبشكل مستمر للتغييرات المستقبلية، ومن ثم تحقق هذه المنظمات الرشاقة الكاملة.

ويتضح مما سبق وجود أربعة مستويات للرشاقة في المنظمات، الأول افتقاد المنظمة للرشاقة حيث تعتمد على البيروقراطية والأساليب التقليدية في العمل والهرمية في التواصل وبالتالي تعاني من مشكلات ولا سيما قلة القدرة على تحقيق الجودة والمنافسة الفعالة في بيئات الأعمال. أما المستوى الثاني فيتضمن تأسيس الرشاقة من خلال القيام ببعض الجهود التحسينية والتطويرية في بعض الإدارات أو مجالات الأعمال أو الفرق، ومن ثم الحصول على رؤية واضحة لكيفية تحقيق الرشاقة. والثالث الانتقال والتحول إلى الرشاقة، ويتم فيها نشر قيم الرشاقة وتوفير أساس تكنولوجي للعمل، والترحيب بالتغيير والاندماج فيه، ويتم في هذا المستوى التفاعل المتساوي بين جميع الأبعاد المؤثرة على المرونة؛ وهي: الأفراد والمنظمة والتكنولوجيا. والرابع الرشاقة الشاملة والمتكاملة حيث يكون هيكلها التنظيمي مرناً للاستجابة بسرعة وبشكل مستمر للتغييرات في بيئة العمل.

• سادساً: متطلبات الرشاقة في المنظمة:

تحتاج المنظمة لعديد من المتطلبات لتكون رشيقة وتحافظ على تلك الرشاقة باستمرارية وبشكل دائم؛ وذلك مثل: الاعتماد على المصادر الاستراتيجية التي تركز على دمج الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذلك كفاءة العاملين في مواجهة تحديات المستقبل من خلال استخدامهم لأساليب جديدة في العمل، ووجود قيادة إدارة فعالة تمتلك رؤية للسيطرة والتكيف مع المتغيرات كما تمتلك قدرات على التأثير والإقناع، ونوعية العمليات التي يتم تنفيذها من حيث كونها مرئية وقابلة للتكرار والقياس والتعديل، وإعادة الهيكلة في الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة، والاستعداد للتغيير والاستجابة لمتطلباته بسهولة وتوظيف الفرص المتاحة لمواجهة مشاكله. (Boudlaie et.al., 2014,101-102)

كما تحتاج الرشاقة في المنظمة روح المبادرة من العاملين بها؛ وذلك عن طريق الاعتماد على خرائط الابتكار، والاهتمام بالتجارب والممارسات الموجهة نحو تحقيق الأهداف، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تشجع على سهولة وسرعة الحركة واتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، وتشجيع العقليات المستكشفة لرغبات واحتياجات المستفيدين، وتمكين وتشجيع القيادات حتى يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون تأخير، وتنمية العقلية الريادية التي تهتم بمشروعات وبرامج ريادة الأعمال. (Prats et al, 2018,15-18)

وبالإضافة إلى ما سبق يجب أن يتوافر لدى الأفراد العاملين بها السرعة والمرونة، والاستجابة للتغيير، ومخرجات عالية الجودة، وتوافر البيانات والمعلومات، والاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية، والتعاون الفعال بين العاملين في المنظمة وبين المنظمة وغيرها من المنظمات المجتمعية. (Horney, 2013, 20)

وحددت ستوبلينبورج (Stoppelenburg,2020,5) عدة متطلبات رئيسة للرشاقة في المنظمة؛ وذلك مثل: وجود هدف أعلى بمشاركة جميع أصحاب المصلحة، والتفكير النظامي الذي يركز على المنظمة ككل وجعل مصلحتها في المقام الأول، ونمط القيادة الخادمة الذي يوفر كافة أشكال الدعم للعاملين، وإعطاء لهم ساحات من الحرية لتمكينهم من الأداء بفاعلية وكفاءة، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة التي تتكون من شبكة من فرق العمل المستقلة.

وأشار نور الدين وآخرين (Nurdin et.al., 2024, 957-958) إلى أن المنظمة الرشيقة تحتاج إلى أسواق المواهب الداخلية Internal Talent Marketplaces التي تنمي قدرات العاملين، وربط الأدوار أو المهام أو المشاريع باهتماماتهم وقدراتهم وأهداف تنميتهم الشخصية، ووجود مدربين محترفين معتمدين ولديهم خبرة مهنية للقيام بالتدريبات اللازمة، وإدارة المعرفة؛ لتشجيع عمليات صنع واتخاذ القرارات بسرعة ودقة بناءً على البيانات أو المعلومات المستندة على الأدلة، كما تحتاج أيضاً إلى وجود برنامج للاجتماعات العامة والابتكار Townhall Meeting and Innovation Program، وهو منتدى أو اجتماع عام يُعقد بشكل دوري

للموظفين لمشاركة الخبرات ، وتمكين كل فرد أن يتعلم بحرية من نجاحات وإخفاقات الآخرين، بالإضافة إلى السماح للعاملين بقضاء وقت مخصص على سبيل المثال يوم واحد في الأسبوع للعمل على شيء خارج روتينهم يعتمد على الإبداع والابتكار، وتطوير أساليب العمل.

ويتبين مما سبق وجود وجود كثير من المتطلبات لكي تحقق المنظمة رشاقتها بصورة شاملة ومتكاملة؛ وذلك مثل: وجود توجه استراتيجي محدد للمنظمة؛ من حيث الرؤية والرسالة والأهداف والقيم. ووجود قيادات منفتحة تتبع أساليب قيادية متنوعة؛ وذلك مثل القيادة الخادمة، والتشاركية والإبداعية. بالإضافة إلى عاملين لديهم روح المبادرة وعقليات مستكشفة ومُحققة لرغبات واحتياجات المستفيدين المتنوعة والمستمرة. وتبني منهجيات جديدة وأساليب حديثة للعمل، وتوافر الموارد المادية، والاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، والتطوير من خلال البحوث العلمية، والاهتمام بالتغذية الراجعة من جميع أصحاب المصلحة، وتوفير برامج تدريب لتحقيق التنمية المستدامة للعاملين، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تحقق صنع اتخاذ القرارات الرشيدة.

• سابعاً: تحديات المنظمة الرشيقة:

أورد دهقاني وآخرون (Dehghani et al.,2020,111-112) مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمة الرشيقة؛ وذلك مثل: العولمة، والتقدم التكنولوجي السريع، والتغير المستمر والمعقد في بيئات الأعمال، ونماذج الأعمال المضطربة، والأسواق الجديدة والناشئة، وتفضيلات المستفيدين المتغيرة باستمرار، والتنافس غير المحدود والمتسارع في سوق العمل.

وتناول جونيور وآخرون (Junior et al.,2021,156) عدة تحديات تواجه المنظمة الرشيقة؛ وتتضمنت: التقنيات الجديدة، ونماذج الأعمال الجديدة، والطرائق الجديدة للتعامل مع المنافسة، والرقمنة، وتحرير السوق وتفتتها، وعدم اليقين الاقتصادي، والتغيرات الديموغرافية، والاضطرابات الاجتماعية والسياسية المستمرة. وعلاوة على ذلك، لم يعد لمستفيدين مجرد متلقين للخدمات، بل يلعبون دوراً حاسماً في عملية إنتاجها.

أما زرفاس وآخرون (Zerfass et al.,2018,15) فذكروا مجموعة من التحديات تواجه المنظمة الرشيقة؛ وتتضمنت: تعارض فلسفة المنظمة أو ثقافتها مع القيم الأساسية للرشاقة، والافتقار إلى الخبرة في أساليب الرشاقة، والافتقار إلى دعم الإدارة، ومقاومة المنظمة العامة للتغيير، والافتقار إلى مالِك الأعمال/العميل/المنتج، والتدريب غير الكافي، وانتشار التطوير التقليدي، وممارسات الرشاقة غير المتسقة والعمليات، واستخدام أدوات وبيانات وقياسات مجزأة، والتعاون غير الفعال، والامتنال التنظيمي والحوكمة.

وأشار سعيد وآخرون (saeed et al., 2013,330) إلى وجود مجموعة من التحديات تواجه الرشاقة في المنظمة؛ وذلك مثل: كبر حجمها، وقلة التركيز

في العمل، والقيام بأعمال وأنشطة لا يحتاجها المستفيدين، وقلّة الدعم من السلطات العليا أو المجتمع المحلي، والإدارة التقليدية، وتشكيل فرق العمل من العاملين الجدد، وقلّة الصلاحيات والسلطات المتوفرة للقادة والعاملين في أداء الأعمال، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات المعاصرة من مستحدثات ومستجدات.

وحدد لاونروث (Lauenroth, 2024, 4-5) عدة تحديات رئيسة تواجه المنظمة الرشيقية، وذلك مثل: اختلاف العاملين في مستوى معارفهم ومهاراتهم المهنية، وفي مستوى اقتناعهم واستعداداتهم لأداء الأعمال، ومقاومة بعض العاملين للتغيير ورفضهم أداء مهام ومسؤوليات جديدة، أو التدريب عليها. وأشار أغينا وآخرون (Aghina et al., 2024, 4-5) إلى المنظمة الرشيقية تواجه عديد من التحديات؛ أهمها: بيئة العمل سريعة التطور، والتقدم المستمر للتكنولوجيا ولا سيما التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، والتي تؤثر حجم المعلومات وشفافيتها وتوزيعها، وجذب أفضل المواهب واستثمارها والاحتفاظ بها.

ويتضح مما سبق وجود كثير من التحديات تواجه المنظمة الرشيقية، ويجب الاهتمام بجميع التحديات ووضعها في الاعتبار وعدم تجاهل أو الاستهانة بأي منها؛ ومن أهم هذه التحديات: العولة، والتقدم التكنولوجي السريع من الرقمنة والذكاء الاصطناعي، وبيئات الأعمال المعقدة والمضطربة والغامضة، وجمود الهيكل التنظيمي، وحاجات وتطلعات ورغبات وآمال المستفيدين المتغيرة باستمرار، والتنافس غير المحدود والمتسارع، والتغيرات الديموغرافية، والاضطرابات الاجتماعية والسياسية المستمرة، ووجود قيادات بيروقراطية وهرمية، ومقاومة العاملين للتغيير، والاعتماد على الفردية والذاتية في العمل، وقلّة الدعم من السلطات العليا أو مؤسسات المجتمع المحلي، والموارد المادية الضعيفة والمحدودة.

• الخطوة الثالثة: أهم نماذج المنظمة الرشيقية في الاتجاهات العالمية المعاصرة:

قام كثير من الباحثين بوضع نماذج للمنظمة الرشيقية توضح أبعادها المتنوعة، ومن أمثلة هذه النماذج ما يأتي:

• النموذج الأول: شريفي وتشانغ Sharifi & Zhang

أشار شيريهي وآخرون (Sherehiy et al., 2007, 449-450) إلى أن شريفي وتشانغ وضعوا نموذجاً للمنظمة الرشيقية عام ١٩٩٩م؛ وتضمن أربعة مجالات؛ وهي:

[١] الاستجابة: Responsiveness

وتتضمن استشعار التغيرات وإدراكها وتوقعها، والتفاعل الفوري مع التغيرات من خلال تطبيقها على النظام، والتعالي في من التغيير

[٢] الكفاءة: Competency

وتشتمل على الرؤية الاستراتيجية، والتكنولوجيا المناسبة (الصلبة والناعمة)، القدرة التكنولوجية الكافية، وجودة المنتج/الخدمات، والفعالية من حيث التكلفة،

وارتفاع معدل طرح المنتجات الجديدة، وإدارة التغيير، والأفراد ذوي المعرفة والكفاءة والتمكين، وكفاءة وفعالية العمليات، والتعاون الداخلي والخارجي، والتكامل.

[٣] المرونة: Flexibility

وتتناول مرونة حجم المنتج ومرونة تكوين المنتج، ومرونة التنظيم والقضايا التنظيمية، ومرونة الأفراد.

[٤] السرعة: Quickness

وتظهر الوقت المناسب لطرح المنتجات الجديدة في السوق، والسرعة في تسليم المنتجات والخدمات، ووقت التشغيل السريع.

• النموذج الثاني: يوسف وآخرون Yusuf et al.

أشار شيرهيي وآخرون (Sherehiy et al., 2007, 449-450) إلى أن يوسف وآخرين قاموا بوضع نموذج للمنظمة الرشيقة عام ١٩٩٩م؛ وتضمن عشرة أبعاد؛ وهي:

[١] التكامل: Integration

أي الاعتماد على التنفيذ المتزامن للأنشطة دون تأخير لبعضها، والجمع بين تخصصات متنوعة في أداء أعمال أو أنشطة مشتركة، وسهولة في تداول المعلومات بين العاملين.

[٢] الكفاءة: Competence

حيث يمتلك العاملون قدرة على التغلب على المشكلات بكفاءة وفعالية، ويُتاح لهم فرص المغامرة والمجازفة المحسوبة في أداء عملهم، ويمتلكون قدرة على مواجهة المخاطر والأزمات الطارئة، ولديهم قدرات إبداعية وابتكارية متنوعة.

[٣] بناء الفريق: Team Building

حيث تعتمد المنظمة على العمل الجماعي المتمثل في فرق العمل المتكاملة، ويشارك المستفيدين بها بفعالية، كما يشارك العاملون في صناعة القرارات بالمنظمة.

[٤] التكنولوجيا: Technology

يوظف العاملون بفعالية التكنولوجيا في كافة الأنشطة والعمليات، وجود شبكة تواصل الكترونية بين جميع المشاركين في العمل، ويعتمدون على أجهزة وبرامج متقدمة تكنولوجياً.

[٥] الجودة: Quality

حيث يحرص العاملون على أداء عملهم بتميز من حيث السرعة والدقة، وتحقق ممارسات العاملين أثر ملموس وواضح في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك العاملون رؤية استراتيجية لمستقبلها.

[٦] التغيير: Change

حيث تنتشر ثقافة التغيير بين العاملين لتحسين وتطوير الأداء، ويتقبلون بسعة صدر القيام بواجبات وظيفية جديدة.

[٧] الشراكات: Partnerships

حيث يوجد للمنظمة شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتنظم فعاليات لتبادل الخبرات معها.

[٨] التسويق: Marketing

حيث يقوم العاملون بأنشطة جديدة استجابة للتغيرات المعاصرة، ويحرصون على رضا المستفيدين بصورة مستمرة، ويهتمون بتسويق أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها في المجتمع.

[٩] التعليم: Education

حيث تعقد المنظمة برامج تنمية مهنية بصورة مستمرة وفق احتياجات العاملين بها، وتستعين بكفاءات وخبرات خارجية في برامجها التدريبية، كما تهتم المنظمة ببناء مجتمعات التعلم المهنية.

[١٠] الرفاه: Welfare

لدى العاملين في المنظمة رضا وظيفي عن مهنتهم، لديهم ولاء وانتماء لها.

• النموذج الثالث: بارك Park

أشار نافع (Nafei, 2016,299) أن بارك وضع نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠١١م؛ تضمن ثلاثة مجالات؛ وهي:

[١] استشعار الرشاقة: Sensing Agility

وهو القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة؛ وذلك مثل: تغيرات تفضيلات المستفيدين، وتحركات المنافسين الجدد، والتكنولوجيا الجديدة).

[٢] رشاقة اتخاذ القرار: Decision-Making Agility

وتتضمن القدرة على تجميع وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر؛ لشرح آثار العمل دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، جنباً إلى جنب مع وضع خطط العمل التي توجه إعادة تكوين الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة.

[٣] الرشاقة في التصرف والممارسة: Acting Agility and Practicing

من أجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة، يمكن للمنظمات تغيير العمليات التشغيلية من خلال إجراءات وموارد متنوعة، وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية.

• النموذج الرابع: باباي وآخرون : Babaei et al

وضع باباي وآخرين (Babaei et al., 2013,753-754) نموذجاً للمنظمة الرشيقة تضمن مجالين؛ وهما:

• المجال الأول: إمكانات الرشاقة : Agility Enablers

وتتضمن خمسة أبعاد هي:

[١] الاستراتيجيات: Strategies

وذلك مثل تصور المنظمة للموقف، ومواكبة السوق المتغيرة، والتزام القيادات بتحقيق الرشاقة، وتجهيز العاملين، وتقييمهم.

[٢] الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

يجب أن تتمتع المنظمات الرشيقة بالاستقرار الهيكلي والمرونة في نفس الوقت، وهذا يعني امتلاك هياكل شبكية تفاعلية.

[٣] الموارد البشرية: Human Resources

إن الموارد البشرية في المنظمات الرشيقة هي قوى معرفية تتطلب المعرفة المتصورة، والمهارات المهنية، وفهم الأنظمة، ومهارة التنبؤ لتصبح مستعدة للتكيف.

[٤] تكنولوجيا الإنتاج: Production Technology

يحتاج النظام الرشيق إلى أجهزة وبرامج مناسبة توفر الفرصة للتغيير السريع في نظام الإنتاج أي من منتج إلى آخر.

[٥] إدارة المعرفة: knowledge Management

إذا لم تكن إدارة المعرفة ورشاقة المنظمات في حالة توازن، فيمكنهما العمل كمشبطات. إن التوجه نحو المعرفة واحدة من القدرات المحورية في الرشاقة.

• المجال الثاني : قدرات الرشاقة Agility Capabilities

وتضمن ستة أبعاد؛ وهي:

• الإدراك: Perception

ويتضمن القدرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات البيئية في المنظمة.

• الكفاءة: Competency

وهي مجموعة واسعة من القدرات التي تضمن ربحية الأنشطة في تحقيق أهداف المنظمة .

• الاستجابة: Responsiveness

أي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات وعدم اليقين البيئي في شكل فعل ورد فعل.

• المرونة: Flexibility

وتشير إلى القدرة على إنتاج وعرض منتجات متنوعة، وتحقيق أهداف مختلفة من نفس المصدر والأجهزة والمعدات والأدوات، وتنطوي على المرونة في حجم وتنوع المنتجات، في شكل ونموذج المنتج، وفي التنظيم والقضايا التنظيمية، وفي الموارد البشرية والسوق.

• السرعة: Speed

وهي القدرة على أداء العمليات في أقصر وقت، ليس فقط في تقديم الخدمة والمنتجات، ولكن أيضاً في القدرة على التكيف مع التغييرات الناتجة عن تغيير الإدراك في المنظمة.

• **التعلم: Learning**

أي قدرة المنظمة على الإدارة وتوسيع ونشر المعرفة لإضفاء القيمة على الأعمال.

• **النموذج الخامس: ويندلر ودريسدن: Wendle & Dresden**

وضع ويندلر ودريسدن (Wendle & Dresden, 2014, 1199-1200) نموذجاً للمنظمة الرشيقة تضمن ثلاثة مجالات؛ وهي:

• **المجال الأول: رشاقة المتطلبات: Agility Prerequisites**

هي الدرجة التي يتقاسم بها أفراد المنظمة قيم الرشاقة، وإلى أي مدى تضع المنظمة المتطلبات التكنولوجية الأساسية اللازمة لدعمها؛ وتضمن محورين هما:

[١] **القيم الرشيقة: Agile Values**

وتتضمن بناء ثقافة تنظيمية تتبع القيم الرشيقة؛ وذلك مثل: المبادرة، والاستجابة، والثقة، ودعم مقترحات وقرارات الموظفين، والتعامل مع التغيير باعتباره فرصة يجب اغتنامها.

[٢] **التكنولوجيا: Technology**

وذلك من خلال تمكين الاتصال الفعال عبر جميع المستويات والأقسام، ومشاركة المعلومات، والاستفادة من التقنيات وأنظمة المعلومات الموحدة.

• **المجال الثاني: رشاقة الأفراد: Agility of People**

وتتضمن كل القدرات اللازمة لأعضاء المنظمة لترجمة القيم الرشيقة إلى أفعال. كما يتم التمييز بين قدرات القيادات والعاملين في التعامل مع التغيير.

وتتضمن رشاقة الأفراد محورين؛ وهما:

• **القوة العاملة: Workforce**

وتتكون بشكل أساسي من قدرات العاملين، ويجب أن يكونوا متعددي المهارات لإعادة تنظيم أنفسهم في ظل الظروف المتغيرة، ويجب أن يكونوا قادرين على التعلم من بعضهم البعض وراغبين في تحسين وتطوير أنفسهم بشكل مستمر، والتواصل بطريقة قائمة على الثقة مع بعضهم البعض، وتحمل المسؤولية.

• **إدارة التغيير: Management of Change**

وتتضمن القيادات والعاملين في التعامل مع التغييرات بشكل مناسب وسريع؛ وذلك مثل: متطلبات المستفيدين المتغيرة، والأسواق الجديدة، والابتكارات..

• **المجال الثالث: رشاقة الهياكل التنظيمية: Structures Enhancing Agility**

وتصف قدرة المنظمة على تبني التغيير بمرونة جنباً إلى جنب مع ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والتشارك على كافة المستويات. وتضمن رشاقة الهياكل التنظيمية محورين؛ وهما:

[١] **التعاون والتنسيق: Collaboration and Cooperation**

ويتضمن أنشطة التعاون الداخلي بين الإدارات والوظائف في المنظمة لاتخاذ القرارات وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة. بالإضافة إلى التعاون الخارجي مع

الشركاء والمستفيدين، مع التركيز على الجودة والتغذية الراجعة وتبادل المعلومات.

[٢] المرونة: Flexible

وتتصف قدرة المنظمة على تكييف الهياكل والعمليات التنظيمية بسرعة؛ لتنفيذ التغييرات والبقاء في المنافسة، فهي تشمل الأنشطة التي تمكن من اتخاذ القرارات السريعة.

• النموذج السادس: أبو الرب: Aburub

وضع أبو الرب (Aburub, 2015, 572-573) نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠١٥م تضمن أربعة أبعاد ؛ وهي:

[١] الكفاءة: Competency

وتتضمن مجموعة من القدرات التي توفر الإنتاجية والكفاءة وفعالية الأنشطة نحو أهداف المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، واستخدام التكنولوجيا المناسبة، وإنتاج منتجات أو خدمات عالية الجودة، وتغيير الإدارة، وزيادة معدل طرح المنتجات الجديدة، وامتلاك قدرات متعددة لتنفيذ المشاريع، وتطوير ممارسات الأعمال التي يصعب نسخها.

[٢] المرونة: Flexibility

أي القدرة على معالجة منتجات وخدمات مختلفة وتحقيق أهداف متنوعة للتعامل بنجاح مع التغييرات، وتتضمن المرونة حجم المنتج وتكوينه، والتنظيم والأفراد، وقدرة المنظمة على تعديل هياكلها وعملياتها الداخلية استجابة للتغيرات في بيئات الأعمال.

[٣] السرعة: Quickness

وهي القدرة على تحقيق المتطلبات الكاملة للمنظمة وتنفيذ المهام والعمليات وإجراء التغييرات في أقل وقت ممكن، وتتضمن السرعة مجموعة من العناصر؛ وذلك مثل: السرعة في طرح المنتجات وتقديم الخدمات الجديدة في السوق، وسرعة تسليم المنتجات والخدمات، وسرعة وقت العمليات، وسرعة تطوير مهارات جديدة للعاملين، وسرعة اكتسابهم المهارات اللازمة لتغيير الأداء.

[٤] الاستجابة: Responsiveness

أي القدرة على تحديد التغييرات والتفاعل السريع معها والتكيف مع نتائجها وآثارها، والوفاء باحتياجاتها، وذلك بشكل استباقي، واتباع أساليب جديدة في العمل.

• النموذج السابع هاراف وآخرون: Harraf et.al.

وضع هاراف وآخرون (Harraf et al., 2015, 678 - 684) نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠١٥م تضمن ثلاث عشرة ركيزة pillars ؛ وهي:

[١] ثقافة الابتكار: Culture of Innovation

وهي القدرة على القيام بأشياء جديدة، والقدرة على القيام بأشياء قديمة بطرائق جديدة إن المنظمة التي تتمتع بثقافة الابتكار هي منظمة تتجاوز الميل إلى

التغيير، وتقييم باستمرار الأنظمة والهياكل والإجراءات والفرق والمكونات التنظيمية الأخرى الموجودة بالفعل، وترتبط ثقافة الابتكار بإدارة التغيير حيث إنها نقطة انطلاق تحفز التغيير، واستخدام التغييرات في البيئة الخارجية لتشكيل البيئة الداخلية بشكل أفضل.

[٢] البحث عن الفرص واليقظة: Opportunity Seeking and Alertness

يتعين على المنظمات أن تكون مستعدة لاغتنام الفرص الجديدة من خلال البحث عن مواقف تنافسية في بيئة العمل، وتبني موقف الانفتاح على التجارب الجديدة.

[٣] التمكين: Empowerment

وهو أحد الركائز التي تصف العلاقة بين القيادة والعاملين من خلال السلطة والاستقلالية، ويشير إلى توزيع صلاحيات القادة والعاملين أو فصلها أو تقاسمها. عندما يتمتع العاملون من المستوى الأدنى ببعض السلطة، تكون الاستجابات للبيئة أسرع وأكثر دقة، ويحقق هذا زيادة الفعالية ومعنويات أعلى لهم نتيجة هذا التمكين والاستقلالية.

[٤] التسامح مع الغموض: Tolerance for Ambiguity

يتعين على المنظمات الرشيقة أن تزدهر في مواجهة الغموض، وإيجاد ثقافة تتجاوز المستويات والحدود التنظيمية. وفي بيئات الأعمال المعاصرة هناك قدر متزايد من عدم القدرة على التنبؤ، ولا توجد طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للبيئة، وسوف تكون هناك حاجة إلى استجابات مختلفة في أوقات مختلفة، ويميل المنافسون إلى الوصول إلى مصادر مماثلة للمعلومات التي تمتلكها المنظمة، ولكن من الصعب تحديد كيفية استجاباتهم، وهذا يزيد من الغموض المرتبط بالمنافسة.

[٥] التوجه الاستراتيجي: Strategic Direction

ويتحدد من خلال الرؤية والرسالة والأهداف، وهذا يشمل القيادة والمؤثرين الآخرين الذين يوجهون المنظمة ويرشدونها، ويساعد وضوح الاتجاه الاستراتيجي المنظمة على الاستجابة بطريقة مرنة وفعالة من خلال إنشاء الإطار التوجيهي للمقرارات التي تستجيب للعوامل الخارجية.

[٦] الأدوار القيادية:

إن القيادة هي المصدر والمنفذ الرئيس للالتزامات المنظمة، وتنبع كثير من السلطة واتخاذ القرار من القيادة، فالعاملون الذين يشاركون بشكل أكثر نشاطاً في اتخاذ القرار أقل عرضة لمقاومة التغييرات التي قد يتطلبها القرار، وترتبط الاستجابة السريعة المحيطة بالقرار بقدرة القائد على توصيل القرار وتحفيز العاملين في الاستجابة له، مع تقليل أي مقاومة لمتطلبات تنفيذه.

[٧] إدارة التغيير: Change Management

وهي إدارة انتقال المنظمة إلى حالة مستقبلية مرغوبة، والمنظمة الرشيقة هي التي يمكنها إدارة التغيير بنجاح وتكون على دراية بطبيعة التغييرات التي تحدث في

داخلها وحولها ، وتتكون إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة من ثلاثة مراحل؛ الأولى إدراك التغيير ويرتبط باستعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة، سواء الداخلية أو الخارجية، وتسليط على سرعة ودقة إدراك التغيير. والثانية تنفيذ التغيير في ضوء ما تم التخطيط له من برامج وأنشطة وعمليات، واختيار الأفراد للقيام بمهام ومسؤوليات محددة في التغيير. والثالثة تقويم التغيير، ويتضمن مراجعة دقة وصلاحيات التغيير للقيام بالتحسين والتطوير، وتسليط الضوء على المزيد من الفرص، وتوليد المعرفة المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية.

[٨] التواصل: Communication

إن كيفية تواصل المنظمة عامل حاسم في قدرتها على الرضاقة بشكل عام، ويتضمن التواصل داخل المنظمة وخارجها مع المستفيدين والمساهمين المحتملين والأطراف الأخرى ذات الصلة في بيئة العمل ولا يمكن اتخاذ القرار وتحقيق وظائف القيادة وفعاليتها إلا من خلال قنوات الاتصال المتنوعة والمفتوحة. وتعتبر أساليب الاتصال الأفقية الشبكية أكثر فعالية في تمكين رضاقة المنظمة، وتسهل العلاقات والتبادلات بين الإدارات، بحيث يتم تقليل التكرار أو التداخل بين الوظائف بشكل فعال.

[٩] بناء الفريق: Team buliding

تعتمد المنظمات الرشيقة في عملها على بناء وتشكيل فرق العمل في مختلف المجالات، إن فرق العمل ترتبط عادة باللامركزية حيث تصبح أكثر مسؤولية عن اتخاذ القرار والنجاح التشغيلي، وتوفر الفرق عنصراً متميزاً للمنظمة؛ وذلك من خلال وجهات نظر فريدة ومتنوعة تؤثر على الأداء التنظيمي والتواصل واتخاذ القرار، كما أنها أنه طريقة فعالة لإشراك العاملين بشكل أفضل في صنع القرار، والحد من مقاومتهم التغيير، وتحقيق الابتكار، واستخدام أساليب وطرائق جديدة لتحسين وتطوير الأداء ، لتحقيق جودة أفضل وحلول أكثر شمولاً وإبداعاً للمشكلات.

[١٠] تحليل السوق والاستجابة: Market Analysis and Response

تؤكد هذه الركيزة على تحليل الاستجابة للبيئة التي تحيط بالمنظمة. والهدف العام من تحليل السوق هو تسهيل المرونة، وتحديد كيفية تقييم المنظمة لبيئتها الخارجية. إن هذا الركيزة تهتم بالعلاقات التي تنشأ بين أعضاء نفس التخصصات والاهتمامات، حيث إن الرضاقة لا تقتصر على العمليات الداخلية لمنظمة واحدة، بل تعتمد على العلاقات بين المنظمات المتشابهة وحتى المنظمات المنافسة، وينبغي أن تدرك المنظمات أن المنافسة والتعاون متجذران في بعضهما البعض ويعزز كل منهما الآخر.

[١١] إدارة العمليات: Operations Management

يرتبط الكثير مما تحاول المنظمة تحقيقه بشكل مباشر إما بالكفاءة أو الفعالية، وإدارة العمليات في سياق الرضاقة ليست استثناءً، فالمنظمات التي

تتصرف باستمرار برشاقة تشارك بنشاط في أنشطة حاسمة بشكل خاص لإدارة الكفاءة، وجعل مجالات التشغيل أكثر مرونة.

[١٢] السلاسة الهيكلية: Structural Fluidity

إن البنية التنظيمية أو الهيكلية الرشيقة تمكن من التغيير، ويرتبط التصميم التشغيلي دائماً بقدرة المنظمة على التصرف بمرونة داخل السوق. إن الهيكل التنظيمي الرشيق هو الإطار التوجيهي الذي يحرك بشكل أساسي أداء المنظمة وينشئ الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر بشكل عميق على رؤية المنظمة، وتعزز المرونة وتخلق فرصاً للاستجابة. وتميل المنظمات الرشيقة إلى أن تكون شبكية، بلا حدود تركز على المستفيدين، وموجهة نحو العمليات، وتعتمد على الفريق، وأكثر تسامحاً مع الغموض.

[١٣] تطوير منظمة متعلمة: Development of a Learning Organization

تدعم المنظمة الرشيقة التعلم، وتسعى من خلاله إلى تشجيع أعضائها إلى التحسين والتحول بشكل مستمر لتطوير الأداء التنظيمي، وتجنب احتمال الركود والخمول والكسل. ويرتبط التعلم والتحسين المستمر بالاستجابة ويجسدان فكرة مفادها أن كل تجربة تواجهها المنظمة، سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم.

• النموذج الثامن: خفاري وآخرون: Khavari et.al.

وضع خفاري وآخرون (Khavari et al., 2016, 114-115) نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠١٦م تضمن سبعة مكونات ؛ وهي:

[١] الهيكل التنظيمي: Organizational structure

ويتضمن المراقبة والتقييم، والاستراتيجية التنظيمية، وحجم المنظمة، والتعقيد التنظيمي المنخفض، والاعتراف التنظيمي المنخفض، والمركزية في المنظمة، والتواصل التنظيمي، والشراكات والتكامل التنظيمي، ونطاق المراقبة، والشفافية في القواعد، والعمل الجماعي، وعدم اليقين البيئي.

[٢] السمات الشخصية والمهنية للعاملين: personal and professional characteristics of:

Members

ويشتمل على الحرية والاستقلال الأكاديمي، والأخلاق والسلوكيات المهنية وخطط الدروس المناسبة والتخصص المهني، ومشاريع البحث الفعالة، والخصوصية العلمية.

[٣] خصائص وظائف الموارد البشرية: Job characteristics of human resources

ويؤكد على تلبية احتياجات المتقدمين، ومسؤوليات جديدة، والقدرة على تقديم أفكار جديدة، والقدرة والمعرفة على التفاوض، والتمكين التنظيمي، والمشاركة في فرق ذاتية الإدارة، وزيادة المشاركة الوظيفية، والسرعة في تطوير المهارات، وزيادة الثقافة الرقمية، وإثراء الوظيفة، الموظفون متعددو المهارات، التواصل التنظيمي المناسب.

[٤] الذكاء التنظيمي: organizational intelligence

ويهتم بمعرفة المهام التنظيمية، والتعرف على المنظمة، وعملية التحديث والابتكار، وتطبيق المعرفة التنظيمية، والرغبة في التغيير في المنظمة، والتعلم التنظيمي.

[٥] السمات الشخصية وأسلوب الإدارة والقيادة التنظيمية: Personal characteristics and management style and organizational leadership

ويركز على العدالة التنظيمية، والضمان التنظيمي، والتشجيع المعنوي، والتواصل الداخلي والخارجي الفعال، وخلق جو وبيئة داعمة لنظام مرن، والحد من الإدارة السياسية في الجامعات، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين في تصميم وتنفيذ البرامج.

[٦] الثقافة التنظيمية: Organizational culture

وتشمل ثقافة التخطيط والاستشراف، وثقافة المساءلة، وثقافة التنوع والتغيير، وثقافة ريادة الأعمال، وثقافة المساءلة والمسؤولية الاجتماعية، وثقافة الانخراط في العمل، وثقافة الشبكات، وثقافة الجودة والتميز، وثقافة الابتكار وريادة الأعمال، وثقافة التعلم واكتساب المعرفة

[٧] تكنولوجيا المعلومات: Information Technology

وتبرز البنية التحتية التقنية، والاتصالات البنية التحتية للقوى العاملة، والبنية التحتية لأمن الشبكات البنية التحتية للاستعداد الإلكتروني، والبنية التحتية للتنمية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات

• النموذج التاسع: زيتكني وديكسني: Žitkienė & Deksnys

وضع زيتكني وديكسني (Žitkienė & Deksnys, 2018, 126) نموذجاً للمنظمة الرشيقة تضمن أربعة مجالات ؛ وهي:

[١] محركات الرشاقة: Agility Drivers

وتتضمن السوق، والمنافسة، وتفضيلات العملاء، والتكنولوجيا والعوامل الاجتماعية.

[٢] عوامل تمكين الرشاقة: Agile Enablers

وتشمل الهيكل والتنظيم، والعمليات، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والشبكات.

[٣] قدرات الرشاقة: Agile Capabilities

وتتناول قدرات الاستشعار (الوعي، الكفاءة)، وقدرات الاستجابة (إعادة التكوين، التعلم، التنسيق، التعاون)

[٤] ممارسات الرشاقة: Agile Practices

وتركز على الممارسات التنظيمية (الهيكل، العمليات، الموارد، إلخ.)، وممارسات تمكين العاملين (مشاركة المهارات، التعلم، التحفيز، إلخ.)، وممارسات إثراء المستفيدين (عرض القيمة، الميزة التنافسية، مرونة المنتج وميزاته، إلخ.)، وممارسات

التعاون (سرعة سلسلة الخدمات، مرونة الاستعانة بمصادر خارجية، التوزيع، إلخ...).

• النموذج العاشر: والتر: Walter

وضعت والتر (Walter, 2020, 357- 363) عام ٢٠٢٠م نموذجاً للمنظمة الرشيفة تضمن ثلاثة مجالات ؛ وهي:

[١] محركات الرشافة: Agility drivers

وتتضمن العولمة، والتغيرات التكنولوجية، الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة عالية السرعة، والتغييرات في البيئة الداخلية وما بها من تعقيد ، والتغييرات في البيئة الخارجية ولا سيما التي تركز على متطلبات المستفيدين ، والبيئات الغامضة والمعقدة، وضعف القدرة على التنبؤ، والعوامل الاجتماعية، والسياسية، والقانونية.

[٢] عوامل تمكين الرشافة: Agility enablers

وتشمل أدوات ومقاييس تشكيل المؤسسات ؛ وهندسة الخدمات والفرق الموزعة ؛ وأدوات ومقاييس تشكيل الشراكة السريعة؛ والهندسة المتزامنة؛ ونظام معلومات المنتج والخدمة والأعمال المتكامل؛ وأدوات النمذجة السريعة؛ والتجارة الإلكترونية، والتركيز على الكفاءات الأساسية، وقوة عاملة متعددة المهارات ومرنة ومتمكنة، والتحسين المستمر، وإدارة المخاطر، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والمستندة إلى الإنترنت، وتجميع الخدمات والمنتجات، والتكامل بين الوظائف، وثقافة التوجه نحو السوق، وتحسين العلاقات مع المستفيدين، والخدمات المتخصصة، والدعم النشط من الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي الداعم، والاستخدام الأمثل للقوى العاملة والألات، والإنتاج المتسلسل، والمخزون الأمثل، والاستراتيجية الرشيفة

[٣] قدرات الرشافة: Agility capabilities

وتتمثل في أربع قدرات ؛ الأولى الاستجابة، وهي القدرة على تحديد التغييرات، والاستجابة السريعة لها سواء بشكل تفاعلي أو استباقي، وكذلك التعافي من التغييرات، وتتمثل القدرات الفرعية ذات الصلة في استشعار التغييرات وإدراكها وتوقعها، ورد الفعل الفوري لها، والتعافي منها. والثانية الكفاءة، وهي القدرات التي تزود المنظمة بالإنتاجية والكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها، وتتضمن عديد من القدرات الفرعية ؛ وذلك مثل: الرؤية الاستراتيجية؛ والتكنولوجيا المناسبة أو القدرة التكنولوجية الكافية؛ وجودة المنتجات/الخدمات؛ والفعالية من حيث التكلفة؛ ومعدل مرتفع من طرح المنتجات الجديدة؛ وإدارة التغيير؛ والأشخاص ذوي المعرفة والكفاءة والخولتين؛ وكفاءة العمليات وفعاليتها ؛ والتعاون (الداخلي والخارجي)؛ والتكامل. والثالثة المرونة، وهي القدرة على المرونة بأنها "القدرة على تنفيذ أعمال مختلفة وتحقيق أهداف مختلفة باستخدام نفس المرافق، وتتضمن أنواعاً متعددة من المرونة: مرونة حجم المنتج، ومرونة نموذج المنتج/التكوين، ومرونة التنظيم والقضايا التنظيمية، ومرونة الأشخاص. والرابعة السرعة، القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن يتحقق ذلك من خلال ثلاث

قدرات فرعية؛ وهي: السرعة في وقت طرح المنتجات الجديدة في السوق، والسرعة والتوقيت المناسب في تسليم المنتجات والخدمات، والسرعة في العمليات (فترات زمنية قصيرة للتشغيل).

• **النموذج الحادي عشر: مينون وسوريش:** Menon & Suresh (2020, 565) وضع مينون وسوريش نموذجاً للمنظمة الرشيقية عام ٢٠٢٠م تضمن ثلاثة مجالات؛ وهي: **الممكنات** Enablers، **والمعايير** Criteria، **والسمات** Attributes؛ والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١): يوضح مجالات نموذج مينون وسوريش للمنظمة الرشيقية

٢	الممكنات Enablers	المعايير Criteria	السمات Attributes
١	قوى السوق	استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها الشراكة مع أصحاب المصلحة	القدرة على استشعار التغيير
			الاستجابة للتغيير من خلال إعادة تصميم الممارسات والعمليات
			التعاون بين الصناعة والأوساط الأكاديمية
			التعاون مع الطلاب والخريجين وأولياء الأمور والهيئات التنظيمية والاعتمادية
٢	الممارسات والعمليات الداخلية	الهيكل التنظيمي	هيكل هرمي أكثر اتساعاً
			أدوار ومسؤوليات الموظفين
			مشاركة الموظفين
			الفرق المنظمة ذاتياً/ الفرق متعددة الوظائف
		الثقافة التنظيمية	التواصل وتدفق المعلومات
			الاستفسار والحوار
			نظام التغذية الراجعة
			التعاون والتعلم الجماعي
			التعلم المستمر
			الرؤية المشتركة
			إنشاء المعرفة ومشاركتها وتخزينها ونشرها
			البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والقدرات
			تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التعليم والبحث
	إدارة الموارد البشرية	قوة عاملة رشيقية	هيئة تدريسية كفوة
			تدريب على قدرات جديدة
			استقلالية في العمل
			نظام مكافآت جديد ومبتكر
		إدارة التغيير	الاستعداد للتغيير
			الموظفون كوكلاء للتغيير

• **النموذج الثاني عشر جوربوز وآخرون:** Gurbuz et al. (2022, 29-30) قام جوربوز وآخرون بوضع نموذج للمنظمة الرشيقية تضمن أربعة أبعاد؛ وهي:

[١] **المبادرة:** Proactiveness

إن المنظمات الرشيقية تشكل بيئتها استباقياً من خلال التقديم المستمر لمنتجات وخدمات وتقنيات وطرائق جديدة، وإن اتخاذ المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة وملاحقتها يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات استباقية. إن المنظمة التي تمتلك القدرة على المبادرة تدرك اتجاهًا جديدًا في السوق وتسمح لخطة المنظمة بالتغيير لتحقيق أقصى قدر من الربح. يمكن تصنيف رد الفعل الاستباقي داخل المنظمة إلى قسمين؛ الأول التوقع التنظيمي والثاني الابتكار.

[٢] التجذر: Radicalness

وتتضمن قدرة المنظمة على إجراء تحولات استراتيجية جذرية من خلال تطبيق نماذج أعمال جديدة للاندماج في أسواق جديدة أو ناشئة. وتشتمل تلك التحولات بميل المنظمة إلى المغامرة في مشاريع عالية المخاطر يمكن أن تحقق عوائد عالية، وقبول الانخراط في تجارب الأعمال على الرغم من أن العائدات مشكوك فيها ..

[٣] الاستجابة: Responsiveness

وتشمل سرعة رد الفعل السريع للتغيرات غير المتوقعة في البيئة، للحفاظ على القدرة على البقاء والاستقرار والقدرة التنافسية ، كما تتضمن استجابة المنظمة قدرتها على استشعار الفرص، والوعي باحتياجات المستفيدين التي تتغير بمرور الوقت بسبب التغيرات التكنولوجية والبيئية ، وتغيرات السوق والفرص البيئية والتي تشمل تحديثات التنظيم والمعايير العالمية.

[٤] القدرة على التكيف: Adaptiveness

أي القدرة على مواكبة نماذج الأعمال ومواكبة أفضل ممارسات العمل في بيئة غير مؤكدة ، ويجب أن تكون المنظمات أيضاً قادرة على التكيف في بيئة متغيرة باستمرار. إن القدرة على التكيف تستلزم إتقان عملية إدارة التغيرات في بيئة غير متسقة، ويجب على المنظمات الاحتفاظ بالتنوع والمهارة للتكيف فوراً مع الطوارئ في بيئات الأعمال.

• النموذج الثالث عشر: عباس : Abbas

وضع عباس (Abbas,2022,3-9) نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠٢٢م تضمن عشر سمات ؛ وهي:

[١] المرونة: Flexibility

وتشير المرونة إلى القدرة على تغيير المسار بسرعة عند الضرورة من أجل البقاء في صدارة المنافسة. وقد يتضمن ذلك تغيير الطريقة التي تقوم بها بالأشياء، أو تبني تقنيات أو عمليات.

[٢] الاستجابة: Responsiveness

وتعني السرعة التي يمكنك بها الاستجابة للتغيرات. وقد يتضمن ذلك وجود هيكل تنظيمي سليم وفعال، والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون الانغماس في البيروقراطية ، وفهم واضح للأهداف والأولويات والاستعداد للمخاطرة.

[٣] القدرة على التكيف: Adaptability

وتشمل القدرة على تعديل الاستراتيجيات استجابة للتغيرات في بيئات الأعمال. على سبيل المثال، قد تغير المنظمة التكيفية استراتيجيتها استجابة للتغيرات في تفضيلات المستفيدين. إن القدرة على تكيف الاستراتيجية بسرعة وسهولة أمر ضروري للحفاظ على ميزة تنافسية للمنظمة.

[٤] الابتكار: Innovation

يتضمن الإبداع القدرة على إنشاء منتجات أو خدمات أو طرق جديدة للقيام بالأشياء. إن المنظمة الرشيقة تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار.

[٥] هيكل تنظيمي شبكي: Flat organizational Structure

تتبنى المنظمة الرشيقة هيكلًا تنظيميًا شبكيًا يعتمد على فرق عمل ذاتية التنظيم، مما يسمح باتخاذ القرارات بسرعة وفي الوقت المناسب، دون التورط في البيروقراطية، ويشجع الهيكل التنظيمي الشبكي الإبداع والابتكار، حيث يتم تمكين أعضاء فرق العمل من التوصل إلى أفكار وحلول جديدة وتنفيذها على أرض الواقع.

[٦] قوة عاملة مفوضة: Empowered Employees

تمكن المنظمة الرشيقة العاملين فيها من اتخاذ القرارات والإجراءات المرتبطة بأعمالهم وأنشطتهم المهنية، وتسمح لهم بالحصول على درجة أكبر من التحكم في عملهم، وتستخدم المنظمات الرشيقة منصات مشاركة المعلومات مثل الويكي والمدونات، مما يسمح للعاملين بالوصول إلى أحدث المعلومات ومشاركة معرفتهم الخاصة مع الآخرين.

[٧] التعاون والعمل الجماعي: Collaboration and Team Work

في المنظمة الرشيقة، يعمل أعضاء الفريق معًا بشكل وثيق لمعالجة القضايا وإيجاد حلول إبداعية، وهذا يعزز الشعور بالإبداع والابتكار، حيث يتمكن أعضاء الفريق من البناء بسرعة على أفكار بعضهم البعض وتقديم الدعم لبعضهم البعض. وهذا يسمح للمنظمات الرشيقة بأن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيير، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وديناميكية وفعالية.

[٨] ثقافة التعلم والنمو: Culture of Learning and Growth

من أهم خصائص المنظمة الرشيقة أنها تتمتع بثقافة التعلم، وهذا يعني أن العاملين يتم تشجيعهم على تعلم أشياء جديدة وتنمية مهاراتهم، ويبحثون الجميع دائماً عن طرائق للتحسين، ويُنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم، ويوجد هذا النوع من الثقافة بيئة يشعر فيها العاملون بالدعم والتمكين لإحداث فرق.

[٩] تحسين العمليات وتحديثها باستمرار: Processes are Constantly Being Improved and Updated

في المنظمة الرشيقة، يتم تحسين العمليات وتحديثها باستمرار؛ لتكييف عملياتها بسرعة وتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار للمستفيدين منها؛ مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية بمرور الوقت.

[١٠] بيئة مفتوحة: Open Environment

تتميز المنظمة الرشيقة عادة بأنها مفتوحة، وهذا يعني أن هناك تدفق اتصال ثنائي الاتجاه، وأن المعلومات تتم مشاركتها بحرية داخل المنظمة، كما يوجد

تركيز قوي على التعاون، مما يسمح للأقسام المختلفة بالعمل معاً بشكل أكثر فعالية. تستخدم المنظمات الرشيقة ترتيبات العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد، لمنح الموظفين مزيداً من التحكم في حياتهم العملية، وتتجمع كل هذه الخصائص معاً لتوفير بيئة مفتوحة وشفافة وتعاونية، ومواتية للإبداع والابتكار.

• النموذج الرابع عشر: هوتير وآخرون: Hutter et.al.

وضع هوتير وآخرون (Hutter et al., 2023, 13) نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠٢٣م تضمن ستة مجالات ؛ وهي:

[١] قيمة المستفيد: Customer Value

ويركز على حل المشكلات المحددة للمستفيدين من خلال تطوير منتجات وخدمات سهلة الاستخدام، ويتم إشراكهم في عملية إنشاء المنتج أو الخدمة لفهم احتياجاتهم وتبليتها، ويتم سؤال المستفيدين بشكل مباشر عن ملاحظاتهم، والتي تكون مرتكزاً للتطوير.

[٢] مدخل بدء التشغيل المرن: Lean Startup Approach

والذي يعتمد على مرونة الهيكل التنظيمي الذي يتيح بسهولة تطوير المنتجات والخدمات .

[٣] التمويل التكراري: Iterative Funding

ويتضمن تمويل التنفيذات أو تعديلها أو إلغاؤها على فترات منتظمة ، أي بعد اختبارات المستفيدين والاختبارات الفنية.

[٤] طرائق عمل جديدة: New Work Methods

حيث يتم يتم إنجاز العمل عبر الأقسام في فرق متعددة الوظائف ذات مجالات خبرة واسعة، أو في وحدات أو أقسام متخصصة ؛ وذلك من خلال العمليات التشغيلية، وتكنولوجيا المعلومات، والتسويق. ويضمن التواجد المشترك عمليات تنسيق بسيطة، وحلقات تغذية راجعة قصيرة، وجودة عالية، وتعمل الفرق معاً على موضوعها في غرفة واحدة دون تدخل ، وتركز وقتها على مشروعها، وتستخدم أدوات تعاونية مثل المحادثات للتواصل مع بعضها البعض.

[٥] ممارسات الرشاقة: Agile Practices

وتتضمن المدربين ذوي الخبرة في الرشاقة من تعليم المعرفة حول ممارساتها ، ويعتمد التطوير على أساليب مثل البرمجة الزوجية.

[٦] البنية الأساسية الرقمية: Digital Infrastructure

وتتيح البنية الأساسية إمكانية توسيع نطاق البرامج وتعديلها، ويتم تلبية متطلبات أمن المعلومات وحماية البيانات في جميع أنحاء المنظمة، وتتيح أشكال مختلفة من التكنولوجيا التطوير القائم على الاختبار.

• النموذج الخامس عشر: أشاري وهيراشواتي: Ashari& Herachwati

قام أشاري وهيراشواتي (Ashari& Herachwati ., 2023, 583) بوضع نموذج للمنظمة الرشيقة تضمن سبعة مجالات ؛ وذلك على النحو الآتي:

[١] الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility .

إن المنظمات الرشيقة تتميز بالقدرة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تستجيب للتغيرات البيئية. وفي سياق التعليم والبحث العلمي ، يتم الاهتمام بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي بشكل شامل.

[٢] الرشاقة الهيكلية: Structural Agility .

وتنطوي على قدرة المنظمة على إعادة تنظيم هيكلها ومكوناتها الداخلية بما يتماشى مع التغيرات. إن وتساعد الهياكل اللامركزية في تسهيل الابتكار والتكيف وسط المطالب الأكاديمية والإدارية المتغيرة في التعليم والبحث العلمي.

[٣] رشاقة العمليات: Process Agility

وتسلط الضوء على أهمية العمليات المستجيبة في إدارة المنظمة. وتحتاج مؤسسات التعليم والبحث العلمي إلى تغيير في كثير من مجالات العمل بها؛ لتتماشى مع الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة.

[٤] الرشاقة الثقافية: Cultural Agility

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في التكيف مع التغيير. يجب على مؤسسات التعليم والبحث العلمي أن تؤصل ثقافة الابتكار والتعلم المستمر التي تدعم العمل الجماعي متعدد التخصصات.

[٥] الرشاقة التكنولوجية: Technological Agility

في سياق تكنولوجي يتم التأكيد على أهمية تكيف التكنولوجيا في التعليم العالي والبحث العلمي لدعم التعلم الأكثر فعالية. وضرورة دمج التكنولوجيا في استراتيجيات التعليم والبحث المستجيبة.

[٦] رشاقة الموارد البشرية: Human Resource Agility

تدعم إدارة الموارد البشرية الرشاقة في المنظمة. وفي بيئة التعليم والبحث العلمي فإن إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تركز على تطوير الباحثين والموظفين من خلال التوظيف المناسب؛ لتلبية المتطلبات المتغيرة.

• النموذج السادس عشر: هيمتاوغلو وبيرق: Himmetoğlu & Bayrak

وضع هيمتاوغلو وبيرق (85, 2023, Himmetoğlu & Bayrak) نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠٢٣م تضمن خمسة أبعاد ؛ وهي:
[١] القدرة على التكيف: Adaptivity

ويتضمن مرونة العاملين مع الفرق ولا سيما التي لم يعملوا معها من قبل، وتحمل المسؤوليات التي تتطلب مهارات مختلفة، والتواصل بوضوح وشفافية مع الآخرين، وتكوين صداقات مع مختلف المجالات داخل المنظمة، والمشاركة في مهام مختلفة في العمل الجماعي، والاستمتاع بالعمل مع الزملاء، والاستعداد للعمل في مشاريع متعددة التخصصات، والاندماج بسهولة مع بيئة العمل الجديدة، والمشاركة بفعالية في فرق عمل خارج المنظمة تتعلق بمجال العمل.

[٢] عقلية النمو: Growth Mindset

ويشتمل على متابعة العاملين عن كثب التطورات الحالية في مجال عملهم، وإيجاد الفرص المتنوعة التي من شأنها تحسين أدائهم المهني، وتطوير استراتيجيات

جديدة للعمل بناءً على نتائج القرارات التي تم اتخاذها ، والقيام بانتظام بتحديث الأساليب التي يتم استخدامها للقيام بالعمل، وتقييم الفرص التي قد تنشأ فيما يتعلق بالعمل، والاستجابة من التجارب الشخصية عند اتخاذ القرارات المستقبلية.

[٣] الكفاءة: Competence

وتنطوي على اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية التي تتطلبها الوظائف، والبحث عن الأساليب والتقنيات التي تحقق النجاح، وامتلاك مهارات تمكن من أداء الواجبات الوظيفية بتميز، وتعلم معلومات جديدة من الآخرين مهما كانت مواقعهم التنظيمية، واعتبار الأخطاء بمثابة تجربة تعليمية محفزة ومثيرة، ومعرفة كيفية القيام بالمهام عندما لا تكون التعليمات واضحة، وقيادة الزملاء في تجربة أساليب جديدة لتحسين وتطوير.

[٤] التوجه المستقبلي: Future orientation

ويؤكد على توقع التغييرات التي تؤثر على المنظمة، وتوقع مشكلات العمل، وتطوير حلول مختلفة لتلك المشكلات .

[٥] الصمود: Resilience

ويظهر السهولة في تغيير العادات والممارسات والسلوكيات الخاصة بالعمل، والتركيز على القيام بالواجبات في حتى لو تغيرت الظروف المتعلقة بالعمل، والتركيز على الجوانب الإيجابية للتغييرات في مكان العمل.

• النموذج السابع عشر: نور الدين وآخرين: Nurdin et.al. وضع وضع نور الدين وآخرين. (Nurdin et.al., 2024, 949) نموذجاً للمنظمة الرشيقة عام ٢٠٢٤م، وتضمن خمسة مجالات ؛ وهي:

[١] الاستراتيجية: Strategy

أي وجود هدف ورؤية مشتركان، وإدراك الفرص واغتنامها، وتخصيص الموارد بشكل مرن، ووتوجيه استراتيجي واضح وقابل للتنفيذ .

[٢] الهيكل التنظيمي: Structure

ويتضمن هيكل واضح وشبكي، وأدوار واضحة وخاضعة للمساءلة، وحوكمة عملية، ومجتمعات قوية من المعرفة والممارسات، وشراكة ونظام بيئي نشط، وبيئة مادية وافتراضية مفتوحة، ووحدات مسؤولة ومناسبة للغرض.

[٣] العمليات: Process

وتشتمل على طرائق العمل القياسية، والتركيز على الأداء، والتكرار السريع والتجريب، وشفافية المعلومات، والتعلم المستمر، واتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة وبشكل مستمر.

[٤] الأفراد: People

وينطوي على القيادة المشتركة والخدمية، والمجتمع المتماسك، والقيادة الريادية، التنقل والحراك المهني بين الأدوار.

وتظهر التكنولوجيا المتطورة والأنظمة والأدوات، وممارسات تطوير وتقديم التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي.

وبعض عرض نماذج المنظمة الرشيقية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة تمت المقارنة بينها وفقاً لمقوماتها من خلال الجدول الآتي:

جدول (٢): المقارنة بين نماذج المنظمة الرشيقية وفقاً لمقوماتها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

٢	النماذج	المقومات					
		الناتج الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي	الوارد البشرية	الوارد المادية	التكنولوجيا	الجودة والتعاون
١	شريفي وتشانغ Sharifi & Zhang	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر
٢	يوسف وآخرون Yusuf et al	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	مقيم رئيس	مقيم رئيس
٣	بارك Park	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر
٤	باباي وآخرون Babaei et al	مقيم رئيس	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	مقيم رئيس	عنصر
٥	ويندندر ودريسدن Dresden & Wendle	عنصر	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	مقيم رئيس	عنصر
٦	أبو الرب Aburub	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر
٧	هاراف وآخرون Harraf et al.	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر
٨	خفاري وآخرون Khavari et al.	عنصر	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	مقيم رئيس	عنصر
٩	زيتكنيني وديكسنيس Zitkienė & Deksnys	-	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	مقيم رئيس	عنصر
١٠	والتر Walter	مقيم رئيس	مقيم رئيس	مقيم رئيس	مقيم رئيس	مقيم رئيس	مقيم رئيس
١١	مينون وسوريش Menon & Suresh	عنصر	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	مقيم رئيس	مقيم رئيس
١٢	جوربوز وآخرون Gurbuz et al.	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر
١٣	عباس Abbas	عنصر	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	عنصر	عنصر
١٤	هوتر وآخرون Hutter et al.	عنصر	عنصر	عنصر	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر
١٥	أشاري وهيراشواتي Ashari & Herachwati	مقيم رئيس	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	مقيم رئيس	عنصر
١٦	هيمت أوغلو وبيرق Himmetoğlu & Bayrak	مقيم رئيس	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر	عنصر
١٧	نور الدين وآخرين Nurdin et al	مقيم رئيس	مقيم رئيس	مقيم رئيس	عنصر	مقيم رئيس	عنصر

ويتضح من جدول (٢) الآتي:

اهتمت كثير من النماذج بالتوجه الاستراتيجي كمقيم رئيس للمنظمة الرشيقية؛ وهذه النماذج هي: باباي وآخرون Babaei et al، وهاراف وآخرون Harraf al.، ووالتر Walter، وأشاري وهيراشواتي Ashari & Herachwati، وهيمت أوغلو وبيرق Himmetoğlu & Bayrak، ونور الدين وآخرين Nurdin

- et.al*. أما بقية النماذج فقد تناولت التوجه الاستراتيجي كعنصر أو محور فرعي أو ممارسات أو سلوكيات للمنظمة الرشيقة.
- « ركزت كثير من النماذج على الهيكل التنظيمي كمقوم رئيس للمنظمة الرشيقة؛ وهذه النماذج هي: باباي وآخرون *Babaei et al*، وويندلر ودريسندن *Wendle & Dresden*، وهاراف وآخرون *Harraf et al*، وخفاري وآخرون *et.al* *Khavari*، وزيتكيني وديكسني *Žitkienė & Deksnys*، ووالتر *Walter*، ومينون وسوريش *Menon & Suresh*، وعباس *Abbas*، وأشاري وهيراشواتي *Ashari & Herachwati*، ونور الدين وآخرين *Nurdin et.al*. أما بقية النماذج فقد تناولت الهيكل التنظيمي كعنصر أو محور فرعي أو ممارسات أو سلوكيات للمنظمة الرشيقة.
- « ركزت كثير من النماذج على الموارد البشرية كمقوم رئيس للمنظمة الرشيقة؛ وهذه النماذج هي: باباي وآخرون *Babaei et al*، وويندلر ودريسندن *Wendle & Dresden*، وخفاري وآخرون *Khavari et.al*، وزيتكيني وديكسني *Žitkienė & Deksnys*، ووالتر *Walter*، ومينون وسوريش *Menon & Suresh*، وعباس *Abbas*، وأشاري وهيراشواتي *Ashari & Herachwati*، ونور الدين وآخرين *Nurdin et.al*. أما بقية النماذج فقد تناولت الموارد البشرية كعنصر أو محور فرعي أو ممارسات أو سلوكيات للمنظمة الرشيقة.
- « ركز نموذجي والتر *Walter* وهوتر وآخرون *et.al. Hutter* على الموارد المادية كمقوم رئيس للمنظمة الرشيقة؛ وهذه النماذج هي: أما بقية النماذج فقد تناولت الموارد المادية كعنصر أو محور فرعي أو ممارسات أو سلوكيات للمنظمة الرشيقة.
- « ركزت كثير من النماذج على التكنولوجيا كمقوم رئيس للمنظمة الرشيقة؛ وهذه النماذج هي: يوسف وآخرون *Yusuf et al*، وباباي وآخرون *Babaei et al*، وويندلر ودريسندن *Wendle & Dresden*، هوتر وآخرون *et.al. Hutter*، وخفاري وآخرون *Khavari et.al*، ووالتر *Walter*، زيتكيني وديكسني *Žitkienė & Deksnys*، ومينون وسوريش *Menon & Suresh*، وعباس *Abbas*، وأشاري وهيراشواتي *Ashari & Herachwati*، ونور الدين وآخرين *Nurdin et.al*. أما بقية النماذج فقد تناولت التكنولوجيا كعنصر أو محور فرعي أو ممارسات أو سلوكيات للمنظمة الرشيقة.
- « اهتمت نماذج يوسف وآخرون *Yusuf et al*، ومينون وسوريش *Menon & Suresh*، والتر *Walter* بالتعاون والشراكات كمقوم رئيس للمنظمة الرشيقة؛ أما نموذجي هاراف وآخرون *Harraf et.al*، وهيمت أوغلو وبيرق *Himmetoğlu & Bayrak* فقد تناولوا التعاون والشراكات كعنصر أو محور فرعي أو ممارسات أو سلوكيات للمنظمة الرشيقة، ولم تهتم باقي النماذج التعاون والشراكات سواء من خلال مقوم رئيس أو عنصر أو محور فرعي أو ممارسات أو سلوكيات.

« جاء مقومى الهيكل التنظيمى، والتكنولوجيا فى المرتبة الأولى فى اهتمام النماذج كمقومات رئيسة ، حيث حظى كل منهما باهتمام عشرة نماذج كل على حده، يليهما فى المرتبة الثانية مقوم الموارد البشرية باهتمام تسعة نماذج، وفى المرتبة الثالثة جاء مقوم التوجه الاستراتيجى باهتمام ستة نماذج، يليه فى المرتبة الرابعة مقوم التعاون والشراكات باهتمام ثلاثة نماذج، وفى المرتبة السادسة والأخيرة جاء مقومى الموارد المادية، والجودة باهتمام نموذجين فقط كل على حده.

• **الخطوة الرابعة: مقومات المنظمة الرشيقية بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية فى ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به:**

وتم تناول مقومات المنظمة الرشيقية بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية فى ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به وفقاً للمحاور الآتية:

• **أولاً: نشأة وتطور المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية:**

تم إنشاء المركز القومى للبحوث التربوية عام ١٩٧٢م بقرار رئيس الجمهورية رقم (٨٨١) ، وتم فى هذا القرار اعتبار المركز هيئة عامة تمارس نشاطاً علمياً وتتبع وزير التربية والتعليم، وتضمن هذا القرار تحديد أهداف المركز، وتشكيل مجلس إدارته واختصاصاته، واجتماعاته، وتحديد هيكله التنظيمى، وكذلك تحديد مصادر تمويله من خلال موازنة خاصة به ضمن الموازنة العامة للدولة. (رئاسة جمهورية مصر العربية، ١٩٧٢، ٣٦٩ - ٣٧٠).

وفى عام ١٩٨٠م صدر القرار الجمهورى رقم (٩٦) باعتبار المركز من المؤسسات العلمية، وتضمن هذا القرار تحديد الوظائف العلمية بالمركز ومعادلتها بوظائف أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات المصرية من حيث المرتبات والبدلات وفقاً لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م. (المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ٤٤ - ٤٥)

وفى عام ١٩٨٩ صدرت اللائحة التنفيذية للمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية بقرار رئيس الجمهورية رقم (٥٣) ، وتضمنت هذه اللائحة إضافة كلمة تنمية إلى مسمى المركز، وتحديد أهدافه، وتشكيل مجلس إدارته واختصاصاته، واجتماعاته، وتحديد الواجبات الوظيفية لمدير المركز، واستحداث وظيفة أمين عام المركز، وإنشاء ثلاث شعب بالمركز؛ وهى: شعبة بحوث السياسات التعليمية، وشعبة تطوير المناهج، وشعبة بحوث التخطيط التربوى. ويتم تقسيم هذه الشعب إلى أقسام. كما تم تحديد مسميات أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، بالإضافة إلى معادلة الوظائف العلمية بالمركز بوظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم فى الجامعات. (رئاسة جمهورية مصر العربية، ١٩٨٩، ١٨٨ - ١٩٧).

وفى عام ١٩٩٣م صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم (١٦٧)، وتضمن هذا القرار إنشاء ثلاث شعب جديدة بالمركز؛ وهى: شعبة بحوث المعلومات التربوية، وشعبة بحوث التعليم الفنى، وشعبة بحوث الأنشطة التربوية. كما تم

إنشاء أقسام لكل شعبة، وتحديد مهام كل شعبة وأقسامها. بالإضافة إلى تحديد إدارات المركز واختصاصاتها. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٦، ١٠-١٤)

ويتضح مما سبق أن المركز هيئة عامة تمارس نشاطاً علمياً، وارتبط نشأته بوزارة التربية والتعليم، ولا سيما أن رئيس مجلس إدارته هو وزير التربية والتعليم، وبالتالي فهو هيئة غير مستقلة بصورة شاملة ومتكاملة، كما يتضح أيضاً مشاركة كثير من المؤسسات والهيئات التعليمية والبحثية في رسم واعتماد سياساته ونظمه وإجرائته من خلال مجلس إدارته؛ وذلك مثل: وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، والتعليم الأزهرى، وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية. كما يتبين أيضاً أنه لم يتم إحداث تغيير بالهيكل التنظيمي بالمركز منذ قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٦٧) لسنة ١٩٩٣م، على الرغم من وجود كثير من التغيرات والتطورات والتحولات المحلية والإقليمية والدولية في مجال التعليم والبحث العلمي.

• ثانياً: مقومات المنظمة الرشيدة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية:

وتضمنت مقومات المنظمة الرشيدة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية الآتي:

• المقوم الأول: التوجه الاستراتيجي:

يتضمن التوجه الاستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية الآتي: (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١)

[١] رؤية المركز:

تتضمن رؤية المركز أن يكون من المراكز البحثية الرائدة في مجال البحوث التربوية محلياً ودولياً، والجهة المرجعية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في صنع القرارات والسياسات التعليمية بحلول ٢٠٣٠م.

[٢] رسالة المركز:

تتمثل رسالة المركز في إجراء بحوث تربوية تتسم بالتميز والجودة، وتسهم في دعم عملية صنع القرارات والسياسات التعليمية، وطرح الحلول العملية لمشكلات التعليم قبل الجامعي، ووضع الرؤى المستقبلية لتطويره وتحسين جودته، إلى جانب تقديم الخدمات التربوية والتدريبية والاستشارية لتلبية احتياجات المستفيدين في إطار من الشراكات البناءة مع المؤسسات البحثية المناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً.

[٣] أهداف المركز:

يهدف المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى تزويد المسؤولين والمشتغلين بالسياسة التعليمية وخطط التعليم بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة التي تحقق مساعدة الطلاب عبر مراحل الدراسة العامة الفنية على

النمو والنضج عقلياً واجتماعياً، وتهيئتهم لاستيعاب ما يستجد في ميادين العلم وتنمية قدراتهم على التفكير والإبداع والإسهام في تطوير العلم ووضعه في خدمة المجتمع، وإجراء البحوث والدراسات اللازمة بشأن مقومات العملية التعليمية والتربوية في جميع جوانبها سواء النظرية منها أو التطبيقية، ووضع نتائج هذه البحوث والدراسات موضع التجريب للتأكد من صلاحيتها للتطبيق قبل تعميمها، والعمل على تطوير المناهج التعليمية ومضمون الكتب الدراسية وإعداد الوسائل التعليمية وطرق التدريس المتوائمة معها، وإعداد خطة تدريب المعلمين عليها.

ويتبين مما سبق أن التوجه الاستراتيجي للمركز اهتم بوجود الرؤية والرسالة والأهداف، وإجراء بحوث تربوية تتسم بالتميز والجودة، وكونه الجهة المرجعية الفاعلة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في صنع القرارات والسياسات التعليمية، وطرح الحلول العملية لمشكلات التعليم التي تواجه الوزارة؛ لمساعدة الطلبة على تنمية الشخصية الشاملة والمتكاملة. كما يتبين أيضاً أن التوجه الاستراتيجي للمركز حديث نسبياً، فلم يتم وضع رؤيته ورسالته وتطوير أهدافه إلا في عام ٢٠٢٣م، كما يتبين أيضاً أنه لم يتم تحديد قيم موجه ومرشدة لهذا التوجه الاستراتيجي، وذلك لغياب وجود خطة استراتيجية للمركز بصفة عامة، وشعبه وأقسامه وإداراته بصورة خاصة.

• المقوم الثاني: الهيكل التنظيمي:

يتضمن الهيكل التنظيمي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية الآتي:

[١] مجلس إدارة المركز:

ويرأسه وزير التربية والتعليم، ويضم في عضويته؛ مدير المركز، ورؤساء الشعب، وممثلين لوزارة التعليم العالي، والتعليم الأزهرى، وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية . وثلاثة من رؤساء القطاعات بوزارة التربية، بالإضافة إلى خمسة أعضاء من ذوي الخبرة في مجالات البحوث التربوية والتخطيط، ويتولى أمين عام المركز أمانة المجلس ويشارك في مناقشاته دون أن يكون له صوت معدود. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤ب، ١) ويتولى مجلس إدارة المركز مسؤولية وضع هيكله التنظيمي، وإصدار اللوائح والقرارات المتعلقة بالشؤون المالية والإدارية والفنية، وتعيين العاملين وترقيتهم وندبهم وإعاراتهم وإنهاء خدماتهم، وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم، واعتماد الموازنة السنوية للمركز. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ٩)

[٢] مدير المركز:

يصدر بتعيين مدير المركز قرار من رئيس الجمهورية، وبترشيح من وزير التربية والتعليم، ويكون التعيين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويتولى مدير المركز مسؤولية تنفيذ قرارات مجلس إدارة المجلس، والإشراف على سير العمل في مختلف الشعب البحثية والوحدات الإدارية، وتشكيل اللجان العلمية والفرق

البحثية، والإشراف على إعداد مشروع الميزانية والحساب الختامي، وإعداد تقرير سنوي عن أعمال المركز وعرضه على مجلس الإدارة في اجتماعاته، وإصدار ما يلزم من قرارات لتنظيم العمل بالمركز. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٦، ٨- ٩)

[٣] الشعب البحثية بالمركز:

يضم المركز ست شعب بحثية، وكل شعبة تضم عدداً من الأقسام، وذلك على النحو الآتي: (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ج ١)

• شعبة بحوث السياسات التربوية:

تتولى الشعبة مسؤولية إجراء البحوث والدراسات في مجال السياسة التربوية، وتضم خمسة أقسام؛ وهي: قسم تحليل وتقويم السياسات، وقسم قياس الرأي العام، وقسم التقويم والمتابعة، وقسم التربية الخاصة، وقسم محو الأمية وتعليم الكبار.

• شعبة بحوث تطوير المناهج:

تتولى الشعبة مسؤولية إجراء البحوث والدراسات في مجال تطوير المناهج، وإعداد المواد التعليمية، والكتب المدرسية، وتضم خمسة أقسام؛ وهي: قسم بناء وتصميم المناهج، وقسم إعداد المواد التعليمية والكتب المدرسية، وقسم التجريب الميداني، وقسم المتابعة الميدانية، وقسم تكنولوجيا التعليم.

• شعبة بحوث التخطيط التربوي:

تتولى الشعبة مسؤولية إجراء البحوث والدراسات في مجال التخطيط التربوي، وتضم أربعة أقسام؛ وهي: قسم تخطيط التعليم، وقسم اقتصاديات التعليم، وقسم تحليل النظم، وقسم الإدارة التربوية والمدرسية.

• شعبة بحوث المعلومات التربوية:

تتولى الشعبة مسؤولية إجراء البحوث والدراسات في مجال الدراسات المقارنة لنظم التعليم في دول العالم، وتضم أربعة أقسام؛ وهي: قسم الدراسات المقارنة، وقسم التجديد التربوي، وقسم الدراسات المستقبلية، وقسم الإعلام التربوي.

• شعبة بحوث التعليم الفني:

تتولى الشعبة مسؤولية إجراء البحوث والدراسات في مجال التعليم الفني، وتضم أربعة أقسام؛ وهي: قسم التعليم الصناعي والتكنولوجي، وقسم التعليم الزراعي، وقسم التعليم التجاري، وقسم التدريب المهني والتلمذة الصناعية.

• شعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين:

تتولى الشعبة مسؤولية إجراء البحوث والدراسات في مجال الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين، وتضم ستة أقسام؛ وهي: قسم الاحتياجات والبرامج التدريبية، وقسم الأنشطة الاجتماعية والثقافية، وقسم الأنشطة الفنية والرياضية، وقسم معلومات الموهبة والموهوبين، وقسم تصميم وبناء الأدوات المرتبطة بالموهبة والموهوبين وقسم متابعة ورعاية الموهوبين.

[٤] إدارات المركز:

يضم المركز تسع إدارات ؛ وهي: الإدارة العامة للشؤون القانونية، والإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، والإدارة العامة لشؤون مكتب المدير، والإدارة العامة للعلاقات العامة، والإدارة العامة للتخطيط والمتابعة، والإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والإدارة العامة للشؤون الإدارية، والإدارة العامة للموارد البشرية، والإدارة العامة للشؤون المالية. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١)

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي للمركز يعتمد على الهرمية والتسلسل الإداري، حيث يوجد مجلس إداره، يليه مدير المركز، ومجلس رؤساء الشعب، ومجالس الشعب، ومجالس الأقسام، ثم الهية البحثية هذا بالنسبة للباحثين. وبالنسبة للإداريين بعد مدير المركز يأت الأمين العام، ثم رؤساء الإدارات، ثم الإداريين. كما يتضح أيضاً أن المركز يفتقد إلى الاستقلالية الإدارية فلا يستطيع مدير المركز إجراء أي تغيير في السياسات أو نظم العمل وإجرائته إلا بعد موافقة مجلس إدارة المركز، أو وزير التربية والتعليم. ولذلك فإن كثير من مبادرات التطوير والتحسين أو مواجهة المشكلات تحتاج لفترات زمنية طويلة لمناقشتها أو اعتمادها وإقرارها، كما أنه من الملاحظ أيضاً أنه من المفترض أن يجتمع مجلس إدارة المركز مرة كل شهرين لمناقشة قضايا ومشكلاته وفقاً للتشريعات المنظمة لعمله، ولكن على أرض الواقع لا تتجاوز الاجتماعات مرة واحدة في العام.

• المقوم الثالث: الموارد البشرية:

يضم المركز هيئتين رئيسيتين للموارد البشرية؛ الأولى الهيئة البحثية؛ وتضم وظائف مدير المركز، ورؤساء الشعب، ورؤساء الأقسام، وأستاذ باحث، وأستاذ باحث مساعد، وباحث، وباحث مساعد، وباحث معاون. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٦، ٤٤). أما الثانية فهي الهيئة الإدارية؛ وتضم الأمين العام للمركز، ورؤساء الإدارات المختلفة والعاملين بها. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١). كما يضم المركز هيئة بحثية في جميع التخصصات التربوية؛ وذلك مثل: أصول التربية، والمناهج وطرائق التدريس، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، وبعض الخبرات في مجالي التربية الخاصة، وعلم النفس. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١)

ولباحثي المركز إسهامات متميزة في كثير من المجالات؛ وذلك مثل: قيام بعض باحثي المركز بالمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م. (وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٣ - ٤) كما تولى بعض باحثي المركز كثير من الوظائف القيادية المهمة في عديد من المؤسسات والهيئات العلمية؛ وذلك مثل: مساعد وزير التربية والتعليم لشؤون البحوث التربوية، ومدير وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم، ومدير وحدة دعم مدارس المتفوقين الثانوية في العلوم

والتكنولوجيا Stem بوزارة التربية والتعليم ومدير مركز إعداد المواد التعليمية والمناهج بوزارة التربية والتعليم ، ورئيس مجلس إدارة المركز الإقليمي لتعليم الكبار التابع لليونسكو، ورئيس لجنة التعليم والبحث العلمي ببيت العائلة المصرية، ومدير الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومدير الهيئة العامة لتعليم الكبار. بالإضافة إلى تولي بعض باحثي المركز رئاسة تحرير بعض الدوريات العلمية التربوية في مصر، وعضوية تحرير ومستشارين ومحكمين لكثير من الدوريات العلمية التربوية على مستوى الوطن العربي. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ج ٥١ - ٥٣)

وبناءً على ما سبق يتبين امتلاك المركز كثير من الكفاءات البحثية في مختلف المجالات التربوية، ويتم الاستعانة بهم في رئاسة كثير من المؤسسات التعليمية والتدريبية، كم أنهم أعضاء نشطين في مجال النشر العلمي تحريراً وتحكيمياً؛ ويرجع ذلك إلى حرص المركز على اختيار وتعيين أفضل العناصر من خريجي الجامعات به وفق معايير الجودة والتميز، بالإضافة إلى علاقات المركز المتميزة مع عديد من الهيئات والمؤسسات البحثية والتدريبية والتعليمية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

• المفهوم الرابع: الموارد المادية:

يعتمد المركز في تمويله على ميزانية خاصة من وزارة المالية ضمن الموازنة العامة للدولة، وتبدأ السنة المالية للمركز ببداية السنة المالية للدولة وتنتهي بنهايتها ، (رئاسة جمهورية مصر العربية، ١٩٧٢، ٣٧٠). كما يتاح لمجلس إدارة المركز تنويع مصادر تمويله من خلال قبول التبرعات والهبات والوصايا من الجهات العامة والخاصة والأفراد في حدود النظم المقررة. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٦، ٨)

ويتولى مجلس إدارة المركز إصدار اللوائح والقرارات المتعلقة بالشؤون المالية وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم، واعتماد الموازنة السنوية للمركز، بالإضافة إلى تولي مدير المركز مسؤولية الإشراف على إعداد مشروع الميزانية والحساب الختامي للمركز (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٢٣، ٩ - ١١)

كما تختص الإدارة العامة للشؤون المالية بمسؤولية تنفيذ الموازنة المالية، واتخاذ إجراءات الصرف في حدود التعليمات المالية، وتدبير احتياجات المركز من السلع والأدوات، وإعداد مشروعات الموازنة، وإعداد الحسابات الختامية، وتلقي وفحص تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات ووزارة المالية والجهات الرقابية الأخرى، وتضم عدداً من الإدارات ؛ وهي: إدارة الموازنة، وإدارة المشتريات والمخازن، وإدارة الحسابات. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٢٤، ١)

وبالإضافة إلى ما سبق صدر قرار وزير التربية والتعليم رقم (٤٨٩) لسنة ٢٠١٤ م بإنشاء وحدة ذات طابع خاص تحت مسمى "وحدة التنمية البشرية وتسويق الخدمات العملية" ، وتتولى الوحدة مسؤولية القيام بأنشطة علمية، وتسويقية،

وتنمية بشرية، وتقديم خدمات اجتماعية وثقافية للعاملين بالمركز، والمجتمعين المحلي والدولي. (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ١-٢). ولكن الوحدة مجمدة منذ قرار إنشائها، ولم يتشكل لها مجلس إدارة أو أقسام، ولم تقم بأي نشاط يساهم في تنويع مصادر تمويل المركز ودعم ميزانيته.

إذن يضح مما سبق، اعتماد المركز على مصدر تمويل واحد فقط من وزارة المالية ضمن الموازنة العامة للدولة، ومع التطورات والتغيرات والتحولات المعاصرة محلياً وإقليمياً وعالمياً لا تكفي هذه الميزانية القيام ببحوث تتميز بالجودة والتميز، ولا سيما في التطبيق الميداني على قطاعات عريضة من مجتمعات الدراسات في كثير من المحافظات. كما يتضح أيضاً من عدم استفادة المركز من مقوماته العلمية والبحثية والتدريبية والاستشارية في تنويع مصادر تمويله؛ حيث يمتلك مكتبة تزدهر بالبحوث والدراسات والكتب والتقارير منذ عام ١٩٥٥م، كما يمتلك دوريتين علميتين، وأقام كثير من المؤتمرات، ويشارك في إعداد التقارير والبحوث لكثير من الهيئات العلمية والتعليمية والتدريبية والبحثية محلياً وإقليمياً ودولياً.

• المقوم الخامس: التكنولوجيا:

يهتم المركز بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف مجالات وميادين العمل به، حيث يوجد بالمركز الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ويهدف إلى توفير المعلومات الكاملة من كافة التقارير والبحوث والدراسات في المجالات التربوية بمختلف الجهات داخلياً وعالمياً، ووضعها أمام صانع القرار. ويستخدم المركز أجهزة شخصية وبرامج نظم اليونسكو لمعالجة البيانات والمعلومات، كما يستخدم أجهزة ماكينتوش وأجهزة المسح الضوئي لإصدار النشرات والمطبوعات إلى جانب الأجهزة الأخرى العالمية. ويضم المركز خمس إدارات؛ وهي: إدارة التوثيق والمكتبات، وإدارة النشر، وإدارة الإحصاء والمعلومات، وإدارة الحاسب الآلي، وإدارة دعم اتخاذ القرار. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١)

ويوجد للمركز موقع إلكتروني، واشتمل هذا الموقع على رؤية ورسالة وأهداف ومهام المركز، وكذلك تضمينه معلومات عن مجلس إدارة المركز، والشعب البحثية، والأمانة العامة، ومؤتمرات المركز. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١) كما تم إنشاء المكتبة الرقمية للمركز التي تم تدشينها عام ٢٠٢٣م، وتضم أهم المصادر التربوية؛ من بحوث تربوية، ونشرات، ومؤتمرات منذ عام ١٩٥٥ حتى تاريخنا هذا، وربطها ببنك المعرفة المصري؛ مواكبة لعصر التحول الرقمي، والحفاظ على استدامة المعلومات. (نظام معلومات المكتبة الذكية، ٢٠٢٤، ١) وبالإضافة إلى ما سبق اهتم المركز بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي؛ حيث يوجد مجموعة واتس آب لجميع العاملين بالمركز، كما تعتمد الشعب والأقسام البحثية وإدارات المركز على مجموعات الواتس آب للتواصل فيما بينهم، ومناقشة موضوعات وقضايا ومشكلات العمل بالمركز، ونشر القرارات والتوجيهات

والإرشادات الخاصة بالعمل، وكذلك الوثائق والتقارير والأدلة وغيرها من المصادر التي تساعد العاملين في أداء واجباتهم الوظيفية.

ويوجد للمركز أيضاً صفحة على الفيس بوك ويتم فيها نشر جميع الأخبار الخاصة بالمركز؛ وذلك مثل: اجتماعات مجلس الإدارة، وأنشطته وبرامج وفعالياته المتنوعة، وكذلك نشر إنجازات المركز، والتواصل الفعال بين أعضائه والمستفيدين منه والمهتمين به . (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١)

كما يُوجد أيضاً موقع الكتروني لمجلة المركز الصادرة باللغة العربية، وهي مجلة البحث التربوي، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة تصدر بصفة دورية نصف سنوية في (يناير - يوليو)، وتصدر منذ عام ٢٠٠٢ م. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤، ١) ويوجد موقع الكتروني آخر لمجلة المركز الصادرة باللغة الإنجليزية، وهي مجلة المجلة الدولية للبحوث التربوية الحديثة الصادرة International Journal of Recent Education Research، وتهدف إلى تحسين جودة البحوث التربوية المعاصرة، وتشجيع التفكير النقدي والحوار بين الباحثين والممارسين ومخططي السياسات والمبتكرين من خلال تبادل نتائج البحوث والتقنيات الجديدة والاتجاهات والتطورات في مجال التعليم على مستويات مختلفة وفي سياقات متعددة الثقافات ومتعددة التخصصات.

ويتبين مما سبق، اهتمام المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والرقمية في مختلف ميادين ومجالات العمل به؛ وتتعدد وتنوع مظاهر هذا الاهتمام؛ فبعضها خاص بالتواصل والإعلان مثل الموقع الالكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي (واتس آب - فيسبوك)، وبعضها خاص بتقديم الخدمات للباحثين؛ وذلك مثل: بنك المعرفة المصري، والمكتبة الرقمية، ودورتي المركز العلميتين.

• المقوم السادس: الجودة:

حرص المركز منذ نشأته على تحسين وتطوير وتجويد أدائه بصورة مستمرة، حيث يضم مجلس إدارته ممثلين عن كثير من المؤسسات والهيئات التعليمية والبحثية المجتمعية؛ ومن ثم تتسم عمليات صنع واتخاذ قراراته بمشاركة مجتمعية واسعة. (رئاسة جمهورية مصر العربية، ١٩٧٢، ٣٦٩ - ٣٧٠). وتحقيقاً لجودة الأداء بالمركز يقوم مدير المركز بإعداد تقرير سنوي عن أعمال المركز، وعرضه على مجلس الإدارة في اجتماعاته (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٦، ٩). كما يعتمد صنع واتخاذ القرار بالمركز على مشاركة واسعة من الباحثين به من خلال مجالس الأقسام ومجالس الشعب (رئاسة جمهورية مصر العربية، ١٩٨٩، ١٩٣).

وتأصيلًا لجودة النشاط البحثي للمركز يتم الاعتماد على أسلوب الفرق البحثية، ويتم تحديد مراحل دقيقة لإنجاز البحوث؛ وذلك كما يأتي: (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ١١ - ١٣)

- ◀ قيام كل شعبة بإعداد مقترحات أولية للبحوث بعد مناقشتها في السيمينار العلمي للشعبة؛ متضمنة مقدمة البحث وأهدافه، والفئات المستفيدة منه في حدود صفحتين
- ◀ عرض مقترحات البحوث التي تمت الموافقة عليها في سيمينار الشعبة في اجتماع رؤساء الشعب البحثية في المركز.
- ◀ بعد الموافقة على مقترحات البحوث، يُطلب من رؤساء الفرق البحثية إعداد المقترحات التفصيلية للبحوث التي تمت الموافقة عليها، وفق نموذج مقترح لهذا الغرض.
- ◀ اعتماد البحوث من مجلس رؤساء الشعب البحثية في المركز.
- ◀ عقد سيمينار استهلاكي داخل الشعب لمناقشة الخطوط العريضة التفصيلية للبحث بحضور جميع أعضاء الفريق البحثي، وكتابة تقرير عن السمينار بواسطة رئيس فريق البحث، ويُقدم للاستاذ الدكتور مدير المركز.
- ◀ الانتهاء من الجزء النظري للبحث، وإعداد تقرير ورفع مدير المركز لصرف الدفعة الأولى من مكافأة البحث .
- ◀ عقد سيمينار منتصف الطريق داخل الشعب؛ لمناقشة ما تم إنجازه في البحث بحضور جميع أعضاء الفريق البحثي، وكتابة تقرير عن السمينار بواسطة رئيس فريق البحث، ويُقدم للاستاذ الدكتور مدير المركز.
- ◀ مخاطبة مدير المركز لصرف الدفعة الثانية من المكافآت، وذلك بناءً على تقارير سيمينارات منتصف الطريق.
- ◀ يُعقد السيمينار الختامي، ويعرض فيه الباحث الرئيس لكل بحث جماعي المسودة النهائية للبحث كاملاً بحضور جميع أعضاء الفريق البحثي، وكتابة تقرير عن نتائج التقرير الختامي.
- ◀ تسليم البحوث في صورتها النهائية، وذلك بصيغة word أو PDF، والملخص التنفيذي باللغتين العربية والإنجليزية.
- ◀ المراجعة الداخلية للبحوث للتحقق من استيفاء القواعد الشكلية.
- ◀ إرسال البحوث للمحكمين.
- ◀ إرسال نتائج التحكيم إلى الباحثين الرئيسيين لتعديل البحوث طبقاً لنتائج التحكيم.
- ◀ مراجعة مدى أخذ الباحثين الرئيسيين بملاحظات المحكمين، والموافقة على نشر البحوث.
- ◀ مخاطبة الاستاذ الدكتور مدير المركز بصرف الدفعة الثالثة من مكافآت البحوث.
- ◀ المراجعة النهائية للبحوث من قبل المختصين.
- ◀ يلتزم الباحثون الرئيسيون بالمشاركة في الندوة الموسعة (الحصاد العلمي السنوي) ، وتقديم عروض بما تم إنجازه في البحوث الجماعية.
- وبالإضافة إلى ما سبق وضع المركز اثنا عشر معياراً لجودة بحوثه في أربع مجالات؛ الأول المشكلة وعنوان البحث، وتضمن ثلاثة معايير؛ وهي: وضوح ودقة

عنوان البحث، ومشكلة البحث ، ووضوح مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته وأهدافه. والثاني الإطار العام والخلفية النظرية للبحث، واشتمل على ثلاثة معايير؛ وهي: اكتمال عناصر الإطار العام للبحث، وبناء مقدمة المشروع البحثي ، والخلفية النظرية للبحث. والثالث منهجية البحث، وتناول أربعة معايير؛ وهي: البحث من الناحية اللغوية والشكلية ووصف منهج البحث وإجراءاته، والتوثيق والترقيم، والجانب الأخلاقي للبحث. والرابع نتائج البحث وتوصياته، وتضمن معيارين؛ وهما: عرض نتائج البحث ومناقشتها، وتوصيات البحث. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ب، ١٣)

وتأصيلاً لتحقيق الجودة في بحوث المركز يتم المراجعة الداخلية واختيار اثنين من المحكمين ، ويطلب منهما تحكيم البحث بحد أقصى ثلاثة أسابيع من تاريخ إرسال البحث، وذلك من خلال نموذج معد لذلك من (٥٠) درجة، يتضمن عشرة عناصر كل عنصر له خمس درجات؛ وهي: صالة البحث وأهميته، ومتغيرات البحث جديدة وواضحة، وعرض ملخص وافٍ وشامل، وشمول الإطار النظري لمتغيرات البحث، ومناسبة المنهج المستخدم مع طبيعة البحث، ومناسبة الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث لمعالجة الموضوع البحثي، وعمق المناقشة وصحة الاستنتاجات وقابلية النتائج للتطبيق واستخدام لغة علمية دقيقة، وشمولية المراجع وحداثتها. وبعد التحكيم العلمي يتم المراجعة الداخلية من قبل أساتذة متخصصون للتأكد من إجراء كافة التعديلات التي أوصى بها المحكمون، والتأكد بشكل نهائي من استيفاء البحث لكافة الضوابط المحددة. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ب، ١٩ - ٢١)

ويتبين مما سبق اهتمام المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالجودة في أبحاثه حيث يمر بمجموعة من المراحل المحددة والدقيقة منذ فكرة البحث ومخططه حتى الانتهاء منه، وذلك من خلال السمينارات العلمية للشعب، واعتماده من قبل مجلس رؤساء الشعب بالمركز، كما يوجد أربعة معايير محددة لجودة البحوث؛ حيث تركّز على العنوان والمشكلة، والمنهجية، والإطار النظري، والنتائج والتوصيات. فضلاً عن تحكيم البحث من خلال اثنين من الأساتذة المختصين، ومراجعة داخلية للتأكد من إجراء الباحث الرئيس لتعديلات وملاحظات التحكيم.

• المقوم السابع: التعاون والشراكات:

حرص المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية منذ إنشائه على تدعيم علاقاته بالمؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبي المجتمعية وعقد شراكات بناء معها، حيث تضمنت أهداف المركز تزويد المسؤولين والمشتغلين بالسياسة التعليمية وخطط التعليم بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة التي تساعد الطلاب على النمو والنضج عقلياً واجتماعياً، والإسهام في تطوير العلم ووضعه في خدمة المجتمع. كما تضمن تشكيل مجلس إدارته ووزير التربية والتعليم رئيساً وثلاثة من رؤساء القطاعات بالوزارة، وممثلين لوزارة التعليم العالي، والتعليم

الأزهري، وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية. (رئاسة جمهورية مصر العربية، ١٩٨٩، ١٨٨ - ١٨٩).

كما تضمنت رؤية المركز أن يكون من المراكز البحثية الرائدة في مجال البحوث التربوية محليا ودوليا، والجهة المرجعية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في صنع القرارات والسياسات التعليمية، وكذلك اشتملت رسالة المركز على تقديم الخدمات التربوية والتدريبية والاستشارية لتلبية احتياجات المستفيدين في إطار من الشراكات البناءة مع المؤسسات البحثية المناظرة محليا وإقليميا ودوليا. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، (٢٠٢٣، ٧)

وتعاون المركز مع كثير من الهيئات والمنظمات والمؤسسات المحلية في كثير من الأنشطة البحثية والتدريبية والتدريسية؛ وذلك مثل: وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية، وكليات التربية بالجامعات المصرية، والمركز القومي للبحوث للبحوث الاجتماعية والجنائية، والمجالس القومية المتخصصة، والمجلس الأعلى للجامعات، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية، والمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومعهد التخطيط القومي، وجامعة الأزهر، ونقابة المهن التعليمية، ووزارة التخطيط، والأكاديمية المهنية للمعلمين، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ٣٤ - ٣٥)

وكذلك تعاون المركز مع كثير من الهيئات والمنظمات والمؤسسات الإقليمية؛ وذلك مثل: مكتب اليونسكو الإقليمي في الدول العربية، برنامج التجديد التربوي من أجل التنمية في الدول العربية، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، وجامعة الدول العربية، وبعض كليات التربية في الدول العربية، ومكتب التربية العربي لدول الخليج، والمركز العربي للبحوث التربوية بالكويت. كما تعاون المركز مع كثير من الهيئات والمنظمات والمؤسسات الدولية؛ وذلك مثل: اليونسكو، واليونسيف، ومعهد التخطيط التربوي الدولي بباريس. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ٣٥)

ومن أمثلة الشراكات مع المؤسسات البحثية والتعليمية توقيع بروتوكول تعاون مع المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ويهدف هذا البروتوكول إلى تبادل الخبرات والمعلومات والبيانات في المجالات التي يعمل فيها المركز، وتطوير وتعزيز الأبحاث العلمية والتكنولوجية الحديثة والابتكار في مجالات البحوث الاجتماعية والجنائية والتربوية. ويشمل التعاون بين المركزين عدداً من المجالات المهمة، بما في ذلك الأبحاث الميدانية والدراسات الاستشرافية والتحليلية، بالإضافة إلى تدريب وتطوير الكوادر البشرية في هذه المجالات. أن هذا التعاون المشترك بين المركزين سيسهم بشكل كبير في تطوير البحث العلمي في مصر، وفي تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع في مختلف المجالات. (المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٠٢٣، ١)

كما قام المركز بعقد برتوكول تعاون مع الهيئة العامة لتعليم الكبار عام ٢٠٢٣م، وتضمن تبادل الأبحاث بينهما، والقيام ببحوث وأنشطة وفاعليات مشتركة مثل المؤتمرات والندوات والملتقيات، ومشاركة المركز في برامج التدريب التي تُعده وتنفذها الهيئة. (الهيئة العامة لتعليم الكبار بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٤، ١)

ويتضح مما سبق وجود علاقات تعاونية للمركز مع كثير من المؤسسات والهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية؛ ويرجع ذلك إلى تميز باحثي المركز في كثير من المجالات العلمية ولا سيما الباحثية والتدريبية والتدريسية، بالإضافة إلى أن مدير المركز كان لفترات طويلة هو رئيس وحدة تحسين وتطوير التعليم بالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي. كما يتضح أيضاً قلة الشراكات التي عقدها المركز فهي لم تتعد في السنوات الأخيرة شراكتين مع مؤسستين على المستوى المحلي فقط؛ وهما المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، والهيئة العامة لتعليم الكبار.

• ثالثاً: المشكلات التي تواجه المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة رشيقة:

أشارت كثير من الدراسات السابقة تناولاً ونتائجاً إلى وجود عديد من المشكلات التي تواجه المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة رشيقة؛ وتم تناولها كما يأتي:

[١] مشكلات تتعلق بالتوجه الاستراتيجي:

توصلت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٢، ٤٣٢- ٤٣٥) إلى ضعف امتلاك المركز رؤية واضحة تكون موجهة ومرشدة ومحددة لعمله المستقبلي، وقلة المشاركة الفعالة من أعضاء في رسم تلك الرؤية وتحديد أبعادها، وافتقار رؤية المركز إلى التركيز على توليد طاقات إبداعية لدى أعضائه، وعلى تبادل المعرفة، وضعف وضع المركز أهدافاً ملائمة لرؤيته، وقلة مشاركة أعضاء المركز القومي في تحديد أهدافه، وغياب إستراتيجية عمل واضحة للمركز.

وكشفت نتائج دراسة قطيط (٢٠١٦، ٨٧- ٨٨) عدم وجود خطة استراتيجية للمركز في ضوء قضاياه وأولوياته التربوية، وضعف صياغة أهداف المركز وفق متطلبات مجتمع المعرفة، وقصور تطوير رسالة المركز وفق المستجدات التكنولوجية والمعرفية، وقلة تحديد الأولويات والقضايا البحثية للمركز بناءً على استطلاعات الرأي، وضعف إعداد خريطة بحثية بنية التخصصات يلتزم بها المركز، مما ترتب عليه القيام بالبحوث بصورة اجتهادية، إن لم تكن عشوائية، كما ترتب عليه تكرار بعض البحوث.

وبينت نتائج دراسة عزازي (٢٠١٧، ١٥٧- ١٥٩) قلة مشاركة الباحثين في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المركز، وعدم اتباع إجراءات نشر رؤية ورسالة المركز من خلال ملصقات في أماكن بارزة به، وقصور اتباع رؤية ورسالة المركز المبادئ العلمية (مختصرة - مملوكة - مميزة)، وضعف وجود خطة بحثية بالمركز

محددة ومعلنة لجميع الباحثين تتناسب مع طبيعة المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، ويتم تنفيذها بدقة ونجاح.

وأوضحت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨، ٣٢١ - ٣٢٢) اعتماد المركز على التخطيط قصير المدى، افتقاره إلى خطة استراتيجية واضحة المعالم ومتكاملة للأنشطة والمشروعات البحثية، وقلة مشاركة الباحثين في صياغة رؤية ورسالة المركز وتحديد أهدافه، وأن معظم الباحثين لم يطلعوا على رؤية ورسالة المركز في موقعه الإلكتروني، ورؤية المركز غير واضحة ومصاغة في عبارات طويلة ولم تحدد عمله المستقبلي، ولم يتم عرضها في صورة أهداف تفصيلية أو إجراءات عملية، وضعف شديد لدى أعضاء المركز في فهم رؤيته، واتصاف رؤية المركز بالعمومية، وإهمال رسالة المركز كثير من الأدوار المعاصرة والخدمات المتنوعة التي يقدمها المركز للمستفيدين وذوي العلاقة، وغياب قيم واضحة للمركز، وبعض الأهداف غير واضحة، وعدم تحويل الأهداف إلى خطط إرشادية، وكذلك قصور في تحديد أنشطة المركز.

وأكدت دراسة جابر (٢٠١٨، ٤٨٦) ضعف مشاركة العاملين بالمركز في رسم رؤيته وتحديد رسالته وأهدافه المستقبلية. وأبرزت نتائج دراسة نصر (٢٠١٩، ١٦٤) ضعف مشاركة الباحثين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمركز. وأظهرت دراسة إبراهيم (٢٠٢٠، ٦٩) غياب استراتيجية واضحة موجهة للبحث التربوي بالمركز. وخلصت دراسة سليمان (٢٠٢٤، ٨) إلى ضعف الرؤى المستقبلية والمؤسسية للمركز.

[٢] مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي:

أسفرت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٢، ٤٣٩ - ٤٤٣) عن أن البنية التنظيمية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية لا تساعد على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي، وضعف تشجيع التعاون بين شعبه وأقسامه المختلفة، ويفتقر الهيكل التنظيمي للمركز القدرة على التنسيق بين مهامه ومتطلبات المجتمع، كما لا يستطيع الهيكل التنظيمي للمركز فتح قنوات اتصال واسعة، والتنسيق بين مهام المركز وطاقات العاملين به، كما يفتقر إلى مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائه.

وتوصلت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٥، ٢٩) إلى تداخل الاختصاصات بين عمل المركز وكل من اختصاصات مركز تطوير المناهج والوسائل التعليمية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، مما يزيد من الفجوة الحادثة بين أهداف التعليم قبل الجامعي واختصاصات عمل المركز. وكشفت نتائج دراسة قطيط (٢٠١٦، ٨٨) قصور تشكيل فرق بحثية متنوعة التخصصات لدراسة القضايا التربوية بالمركز. وأكدت دراسة قمر (٢٠١٦، ٦) على كثرة الإجراءات الإدارية وتعقدها بالمركز.

وكشفت نتائج دراسة عزازي (٢٠١٧، ١٦٠ - ١٦٤) وجود تعارض في التخصصات بين بعض شعب وأقسام المركز، ووجود عجز في كثير من الوظائف بالمركز ولا سيما (باحث معاون - باحث مساعد)، ووجود خلل وفجوة في توزيع الباحثين على بعض الأقسام، وعدم وجود رابط علمي بين أقسام بعض الشعب، ووجود أقسام بلا رؤساء أو باحثين، مما يؤدي إلى ضعف الوحدة العلمية بينها، وعدم وجود توصيف وظيفي خاص بجميع باحثي المركز، وندرة وجود أبحاث مشتركة بين الشعب والأقسام داخل المركز. بالإضافة إلى افتقار المركز إلى بعض الهياكل والبنى التنظيمية؛ وذلك مثل: وحدة ترجمة متخصصة لترجمة الأبحاث للغة الإنجليزية، ووحدة للمراجعة اللغوية للأبحاث، ووحدة للنشر الدولي لها رابط بموقع المركز ومصنفة بقواعد البيانات العالمية، ووحدة تحليل إحصائي تقومي بمساعدة الباحثين في اختيار العينة المناسبة للدراسات الميدانية، والتحليل الإحصائي المناسب لطبيعة البحث، ووحدة للترجمة والنشر الدولي، ووحدة لتنمية قدرات الباحثين (عزازي، ٢٠١٧، ١٦٠ - ١٦٢)

وبينت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨، ٣٢٢ - ٣٢٣) افتقار المركز إلى بطاقات الوصف الوظيفي لأعضائه، وجمود نظم وأساليب وقواعد العمل بالمركز، وغلبة الروتين والبيروقراطية، وضعف المرونة، وغياب التنسيق والتكامل بين شعب المركز، حيث تقتصر البحوث على مستوى كل شعبة، افتقار المركز إلى بطاقات الوصف الوظيفي لأعضائه. وأوضحت نتائج دراسة جابر (٢٠١٨، ٤٨٧) افتقار المركز إلى الاستقلالية، مما يؤثر سلباً على الحرية الأكاديمية. فكثير من الأمور لا تتم إلا بموافقة مجلس الإدارة أو الوزير.

وأبرزت نتائج دراسة نصر (٢٠١٩، ١٥٧) تضخم الهيكل التنظيمي الإداري بالمركز وهرميته، وينقصه بعض التخصصات بشدة، وتداخل الاختصاصات الإدارية وعدم وضوحها، ويحتاج لإعادة هيكلة، وتضخم الكادر الإداري للمركز حيث يقارب أعداد الباحثين، والإجراءات الإدارية بطيئة، وتجاهل الهيكل التنظيمي لبعض الشعب أو الأقسام؛ وذلك مثل: الطفولة المبكرة والتربية الخاصة والتعليم العالي، وغموض مهام وصلاحيات وسلطات الباحثين وقياداتهم لدى الكثير منهم، والمركزية في اتخاذ القرارات، وعدم توافر وحدة إدارية بكل شعبة لانتهاء احتياجاتها المالية والإدارية، وانفصال المركز عن المراكز البحثية المحلية مما يوجد تداخل في الاختصاصات، وقصور وضوح وتحديد تخصصات الوحدات الإدارية بالمركز للباحثين، وقصور مساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة تسلسل الأوامر. وأظهرت دراسة سليمان (٢٠٢٤، ٨) ضعف كفاءة التنظيمات الإدارية والأطر القانونية المنظمة لعمل المركز.

[٣] مشكلات تتعلق بالموارد البشرية:

خلصت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٢، ٤٣٩ - ٤٤٧) إلى قلة تنظيم المركز لقاءات دورية لجميع العاملين لتبادل الرأي والمعلومات حول قضاياهم ومشكلاتهم، وإتاحة للعاملين فرص المشاركة في صنع القرار، وتشجيع أعضائه على إبداء ملاحظاتهم

واقترحاتهم، وتطوير قدرات أعضائه لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتحفيزهم على تنمية وتطوير مهاراتهم المهنية، وندرة وضع التعليم المستمر في قمة الأولويات بالمركز، وعدم وجود إدارة تدريب متخصصة داخله، وندرة اهتمامه بتوفير المعرفة الإدارية لدى، وقلة تصميم برامج لتعزيز ثقافة المنظمة المتعلمة، وتشجيع أعضائه على التعلم من خلال تجاربهم الناجحة وغير الناجحة. وأسفرت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٥، ٣٩) عن أن التنمية المهنية لا تعتبر ضرورة ملحة لإصلاح وتجويد العمل بالمركز بصفة عامة، مما ينعكس على أداء المركز ككل بصفة خاصة، إزاء التغيرات التي حدثت في البنية المعرفية والتقنيات والحاسبات، إلى جانب تعدد أساليب ونظم العلاقات والأدوار في أعمال المركز.

وتوصلت نتائج دراسة قطييط (٢٠١٦، ٨٨ - ٨٩) إلى ندرة توفير فرص التنمية المهنية المستدامة للعاملين في المركز، وقلة دعم الحرية الأكاديمية والبحثية لتناول مختلف القضايا التربوية، وضعف تمكين أعضاء الهيئة البحثية من المشاركة في صنع القرارات، وقلة الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع الأكاديمي والبحثي، وقصور تعزيز الشقافة التنظيمية الداعمة لتبادل ونشر المعرفة بين باحثي المركز. وأكدت دراسة قمر (٢٠١٦، ٦) ضعف الإعداد والتدريب والتأهيل العلمي والتربوي للباحثين، والتوجه المسبق لدى بعض الباحثين لتبني نتائج معينة.

وكشفت نتائج دراسة عزازي (٢٠١٧، ١٦٢ - ١٦٤) عن عدم توافر وحدة لتنمية قدرات الباحثين بالمركز، وندرة استطلاع رأيهم في الدورات التدريبية التي يمكن أن تسهم في رفع قدراتهم البحثية بشكل مستمر، وقلة تلبية احتياجات الباحثين الدورية من الدورات التدريبية التي يحتاجونها بشكل سريع، وقلة عقد سمينار دوري بالمركز معلن عنه ويحضره كبار المتخصصين لإلقاء محاضرات أو عقد مناقشات وحوارات حول القضايا التربوية الجديدة، وضعف تقييم مدى الاستفادة من هذه السمينارات بشكل دوري، والاستجابة للملاحظات التي يبديها الباحثون، وقلة الحرص على عقد مؤتمر سنوي يحضره كبار المتخصصين في مجال التربية، ويناقشون ما تم التوصل إليه من نتائج لأبحاث المركز، بالإضافة إلى الأبحاث الأخرى المقدمة من خارج المركز، وضعف تشجيع القيادات على العمل بروح الفريق الواحد، يوقلة تفويض رئيس الشعبة مهام عمله في حالة غيابه، وضعف الشعور بالتقدير والاستجابة للمبادرات التي يقدمها الباحثون لرؤساء العمل، وقلة مشاركة الباحثين في وضع الخطط البحثية للمركز.

وبينت دراسة جابر (٢٠١٨، ٤٢٦) التوجه المسبق لدى بعض الباحثين لتبني نتائج معينة. وأوضحت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨، ٣٢٢ - ٣٢٣) أنه لا توجد أي دورات لتنمية قدرات الباحثين في السنوات الأخيرة، ووجود بعض القيم السلبية لديهم؛ وذلك مثل: الإحجام عن التشارك المعرفي وتبادل الخبرات، والافتقار إلى الثقة بين الباحثين، والفردية في السلوك العلمي والبحثي، والافتقار إلى الإبداع والابتكار والتجديد في كثير من البحوث مما أدى إلى التكرار، وضعف الرغبة في

التغيير لدى بعض الباحثين غياب الحرية الأكاديمية بين أعضاء هيئة البحوث، وضعف الشفافية، وسرية بعض المعلومات وحجبها عن الباحثين، وغياب التحفيز على الابتكار، وقلة الشعور بالرضا الوظيفي لدى الباحثين، ووجود صراع تنظيمي بين الباحثين.

وخلصت نتائج دراسة نصر (٢٠١٩، ١٦٢) إلى قلة الدورات التدريبية الموجهة للباحثين، والخاصة بأحدث الأساليب والمنهجيات المستخدمة في البحث التربوي، وقلة المواظبة على حضور المؤتمرات، والسمينارات بشكل دوري لتبادل المعرفة بين الباحثين، وقصور المشاركة في البرامج التدريبية لتنمية مهارات استخدام التقنية الحديثة لديهم، وقلة إعداد المركز برامج تدريبية للباحثين الحاصلين على الدكتوراه حديثاً لتنمية مهاراتهم البحثية، وضعف مشاركة المعيد في المشاريع البحثية لإعداد جيل قادم متميز من الباحثين، واقتصار التنمية المستدامة للباحثين على الجوانب البحثية فقط، وغياب دور المركز في إعداد الباحثين، حيث ينصب على كليات التربية في الحصول على الماجستير والدكتوراه، وانخفاض الوعي لبحثي لدى بعض الباحثين بدور البحث التربوي في حل مشكلات العملية التعليمية، وضعف شعور الباحثين بأهمية الأبحاث التي يقومون بها في حل مشكلات المؤسسات التربوية.

وأُسفرت نتائج دراسة قاسم ونوار (٢٠٢٠، ١٤٣- ١٤٤) عن قلة امتلاك بعض الباحثين للمهارات البحثية والمهارات والمعارف اللازمة لصنع السياسات التعليمية، ووجود معتقدات سلبية لدى بعض الباحثين بأن دور المركز هو تبرير عمل المنظومة القائمة وليس تطويرها، ولا يشارك باحثو المركز في النقاش العام للسياسات التعليمية من خلال مقالات الرأي في الصحف وبرامج التوك شو دفاعاً عن مواقف بعينها من السياسات التعليمية، ونقص مهارات العمل الجماعي، وانشغال الباحثين في بحوث الترقية الباحثين عن بحوث المركز خلال أزهى سنوات عطائهم البحثي، ولا سيما وأنها لا تصلح للترقية، وضعف الإمكانيات العلمية لدى بعض الباحثين، ومنع الباحثين من التعامل مع وسائل الإعلام إلا بعد أخذ تصريح من إدارة المركز والخوف من انتقاد سياسات الوزارة وقراراتها.

وأكدت دراسة إبراهيم (٢٠٢٠، ٦٩، ٧٦) افتقار بعض البحوث إلى الأصالة والإبداع، وافتقار بعضها إلى دراسة المشكلات التربوية والتعليمية بعمق، وتركز على البحوث الوصفية الكمية وتهمل البحوث الكيفية النوعية، والمبالغة في استخدام الأرقام والوسائل الإحصائية في تحليل البيانات، وغياب الرؤية النقدية في البحوث، وضعف التكوين العلمي لبعض الباحثين، وهيمنة البحوث التي تتعلق بالفرضيات الارتباطية والفروق الإحصائية، على حساب الفرضيات السببية والشرطية. (إبراهيم، ٢٠٢٠، ٧٦)

وبينت نتائج دراسة حلمي ومصطفى (٢٠٢٢، ١٣٢) محدودية برامج التدريب التي يقدمها المركز، والتي تكسب الباحثين مهارات البحث الرقمي، والتوظيف والاستخدام الجيد لشبكة الانترنت، وعزوف الباحثين عن البحث في مواقع

الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث، ومحدودية اعترافهم بشبكات التواصل الاجتماعي كمصدر مهم للمعرفة وتبادل الخبرات والمعلومات. وأظهرت دراسة سعد ومسعود (٢٠٢٣، ٣ - ٤٤) قلة الخبرة الكافية لدى بعض الباحثين على التفرقة بين البحث الكمي والكيفي ومتى يتم استخدام كل منهما، وضعف إعداد الباحثين، وغياب التنمية المهنية لباحثي المركز في مجال مناهج البحث، قلة خبرات الباحثين بآليات الدراسات الاستشرافية المستقبلية. وأكدت دراسة سليمان (٢٠٢٤، ٨) ضعف تأهيل كوادر بشرية تتسم بقدرات وكفايات متنوعة. وأبرزت نفس الدراسة وجود قصور لدى بعض الباحثين في التجديد البحثي والإلمام باللغات، ومتابعة المستجدات في البحث العلمي بمجال التخصص (سليمان، ٢٠٢٤، ١٠٧).

[٤] مشكلات تتعلق بالموارد المادية:

توصلت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٢، ٤٤١ - ٤٤٧) إلى افتقار المركز إلى توفيره البنية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة من حيث المعدات والأجهزة، وعدم توفير حوافز مادية للإنجازات التعليمية التي يحققها العاملون به، وتحمل تكاليف برامج التعلم الإلكتروني التي يشارك فيها أعضاؤه.

وكشفت نتائج دراسة قطييط (٢٠١٦، ٨٨ - ٨٩) عن ضعف الموارد المادية للمركز، واقتصار التمويل على الجانب الحكومي فقط، وضعف تسويق بحاثه، وعدم تمويله النشر العلمي للباحثين محلياً ودولياً، قصور دعم الباحثين مادياً في إجراءات الدراسات الميدانية، وقصور تنظيم مؤتمرات وندوات لدراسة المستجدات التربوية حيث تحتاج لموارد مالية ومادية كبيرة. وأكدت دراسة قمر (٢٠١٦، ٦) تدني ميزانيات البحث العلمي في الوطن العربي بوجه عام والتربوي على وجه الخصوص.

وتوصلت نتائج دراسة عزازي (عزازي، ٢٠١٧، ١٦١ - ١٦٨) إلى وجود أعطال بأجهزة المركز وعدم إصلاحها بشكل سريع، وضعف توفير المتطلبات المادية القيام بالبحوث سنوياً، وندرة تحقيق المركز دخلاً مادياً من خلال خدمات المجتمع والعلاقات الدولية ليساعده على تحقيق أهدافه، وقصور توافر ميزانية كافية لتمويل البرامج وقواعد البيانات والأجهزة الضرورية لإجراء البحث العلمي في جميع الشعب، وقلة تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ خطته البحثية، وعدم وجود آلية للتطوير المستمر لخدمات المكتبة بما يدعم خدمات البحث العلمي، وقصور في توفير المركز خدمات الانترنت والاستعارة من المكتبة بفعالية وكفاءة.

وأُسفرت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨، ٣٢٣) عن محدودية الأدوات والأجهزة والمعدات بالمركز، وهي غير كافية للعمل البحثي المتميز، وضعف التسويق للمركز وأنشطته ونتائج بحوثه، وافتقار المركز إلى مصادر تمويل ذاتية ومستقلة، وقلة الحوافز. وأبرزت دراسة جابر (٢٠١٨، ٤٨٦ - ٤٨٩) غياب نظام حوافز فعال وجاذب يحفز أصحاب الكفاءات والمهارات في المركز، وضعف كفاية التمويل، حيث التمويل الحكومي هو المصدر الوحيد، والافتقار إلى مصادر التمويل

المستقلة، وبدونه لا يقوم المركز بأنشطته بفعالية وكفاءة؛ وذلك مثل: التدريب، والمؤتمرات، والندوات، ونشر الكتب.

وخلصت نتائج دراسة نصر (٢٠١٩، ١٦٤) إلى قلة توافر البرمجيات والبيئة المادية المحفزة للعمل البحثي، وضعف تقديم المركز الدعم المالي اللازم لمتطلبات الأبحاث والذي يشعر الباحثين بالرضا الوظيفي، وعدم تسويق الأبحاث لتوفير موارد مالية، وندرة مشاركة القطاع الخاص في تمويل أبحاث المركز، وقلة تحفيز الباحثين مادياً. وأظهرت نتائج دراسة قاسم ونوار (٢٠٢٠، ١٣٩) ضعف الإمكانيات المادية المتاحة للباحثين مما يشكل عائقاً دون إنتاج نوعية البحوث التي من شأنها أن تؤثر على صنع قرارات السياسة التعليمية، وضعف ميزانية البحوث وعدم كفاية الفرق المنفذة تحول مجموعة من الباحثين إلى موظفين، وضعف العائد المادي للباحثين. وأبرزت دراسة إبراهيم (٢٠٢٠، ٦٨ - ٦٩) نقص تمويل البحوث العلمية، وعدم تخصصي الميزانية الكافية لإجراء البحوث بالطرائق والأساليب المناسبة وصعوبة النشر من قبل باحثي المركز في بعض المجالات العلمية والمؤتمرات التربوية الدولية لارتفاع تكلفتها.

وبينت نتائج دراسة عزب (Azab,2023, 34) الافتقار إلى الاستقلال المالي للمركز، مما يؤثر على قدرته على إجراء بحوث تتميز بالجودة، حيث يعيق الاعتماد على مصادر التمويل المحدودة تنفيذ أي مبادرات جديدة. وأوضحت نتائج دراسة سليمان (٢٠٢٤، ١٠٧) قلة الموارد والإمكانيات المادية المتاحة للمركز، وصعوبة الحصول على تمويل للبحوث من جهات محلية أو إقليمية أو دولية لتعقد الإجراءات ولا سيما الأمنية منها، وصعوبة تحقيق الاستدامة المالية المتنوعة والمتعددة في مصادرها، والافتقار إلى الخدمات الاستشارية للمؤسسات الخارجية، وواعداد وتنظيم البرامج التدريبية.

[٥] مشكلات تتعلق بالتكنولوجيا:

توصلت نتائج دراسة عزازي (٢٠١٧، ١٦٥ - ١٦٧) إلى أن الموقع الإلكتروني للمركز لا يتم تحديثه وتطويره بصورة مستمرة، كما يقتصر إل نشر جميع التشريعات واللوائح والقرارات الخاصة بالمركز، واقتصار لغته على العربية فقط من دون اللغات الأخرى، وعدم وجود مكتبة للبرامج المهمة التي يتم الاعتماد عليها؛ مثل: البرامج الإحصائية والترجمة وكشف الانتحال، وعدم التعامل بين الشعب البحثية والأقسام عن طريق البريد الإلكتروني الرسمي على موقع المركز الإلكتروني، وضعف وجود قاعدة بيانات لجميع الباحثين بالمركز تضم السير الذاتية الخاصة بهم على ذلك الموقع، وعدم وجود خطة استراتيجية للمركز على موقعه الإلكتروني، وعدم جود دليل رسمي للمركز على ذلك الموقع، وعدم نشر التقارير الدورية له على موقعه الإلكتروني، وعدم وجود رابط بموقع المركز لتقييم الخدمات التي يقدمها ويتم الاستفادة من ملاحظات المستفيدين في التطوير.

وكشفت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨، ٣٢٢ - ٣٢٣) أن البنية التحتية التكنولوجية غير كافية وغير ملائمة للعمل البحثي، وغياب شبكة داخلية تربط الباحثين معاً وتتبع موقع المركز الإلكتروني، وضعف التسويق الإلكتروني للمركز وأنشطته ونتائج بحوثه، وغياب وجود أجهزة كمبيوتر لجميع الباحثين مزودة بشبكة انترنت قوية، ودليل المركز غير موجود بالمكتبة ولا الموقع الإلكتروني، وضعف الموقع الإلكتروني للمركز. وأظهرت نتائج دراسة حلمي ومصطفى (٢٠٢٢، ١٣٢) ضعف سرعة الانترنت بالمركز مما يؤثر سلباً على نجاح البحث التربوي في البيئة الرقمية، وندرة وجود حاسبات بالمركز، واعتماد الباحثين على حواسيبهم الشخصية، وقصور الإمكانيات الرقمية وخاصة أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت. وأبرزت نتائج دراسة عزب (34، Azab, 2023) أن البنية التحتية التكنولوجية بالمركز غير كافية وتعيق كفاءة البحث وإنتاجه.

[٦] مشكلات تتعلق بالجودة:

توصلت نتائج دراسة غنيم (٢٠١٢، ٤٤٥ - ٤٤٦) إلى قصور المركز في تحقيق الجودة بكافه مجالات عمله، وندرة توجيه سياساته نحو المراجعة الناقدة لسياساته في تحديد المشكلات، وقلة تزويد أعضائه بالتغذية الراجعة لتقييم الأداء من أجل تحسينه، وتوجيه أهدافه نحو التقييم الموضوعي لأداء العاملين به.

وكشفت نتائج دراسة قطيط (٢٠١٦، ٨٩ - ٩٠) غياب أدوات تقييم أداء المركز في ضوء معايير واضحة ومحددة وشفافة؛ للكشف عن الفجوات، وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وقصور استقطاب الكفاءات البحثية وفق معايير واضحة ومحددة ومعلنة، وضعف صياغة مؤشرات أداء أساسية لجميع مجالات عمل المركز، وندرة إعداد المركز تقارير سنوية عن الانتاجية البحثية، وعدم إجراء تقييم ذاتي مؤسسي لعلاج فجوات الأداء البحثي، وعدم إعداد أدلة تنظيمية وإجرائية لجميع الشعب والأقسام البحثية، وعدم وجود مدونة قواعد سلوك أخلاقية.

وأُسفرت نتائج دراسة عزازي (٢٠١٧، ١٦٠ - ١٦١) عن عدم وجود آلية تضمن صدق وفعالية التطبيق الميداني لأبحاث المركز، وعدم وجود تحكيم للأبحاث العلمية من خبراء في التخصص من خارج المركز بعد الانتهاء منها، ولا تتوافر لدى المركز سياسات لحماية حقوق الملكية الفكرية، وندرة نشر أبحاث المركز في دوريات علمية معتمدة ومحكمة دولياً. وخلصت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨، ٣٢٢ - ٣٢٣) إلى عدم وجود ميثاق أخلاقي (مدونة قواعد سلوك أخلاقية) للباحثين في المركز. وأظهرت دراسة جابر (٢٠١٨، ٤٨٧ - ٤٨٨) ضعف وجود مقاييس ومعايير واضحة لتقييم الأداء البحثي، للكشف عن الفجوات وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة، وغلبة الجوانب النظرية على الجوانب التطبيقية في البحوث. وبينت نتائج دراسة نصر (٢٠١٩، ١٦٢) قلة الاهتمام بتقييم الأداء البحثي للباحثين بصورة مستمرة، واقتصار عرض الخطط البحثية على مجالس الشعب، ودون وجود سمينارات عامة يحضرها خبراء من داخل المركز وخارجه، وعدم وجود

لجنة لتقييم الانتاجية العلمية للمركز، وتشمل خبراء من داخل المركز وخارجه، وعدم وجود لجنة لتقويم الانتاجية العامة للمركز أو التقويم الذاتي السنوي .

وأوضحت نتائج دراسة قاسم ونوار (٢٠٢٠، ١٣٤) عدم تركيز بحوث المركز على اقتراح سياسات تعليمية بديلة، وتقويم تنفيذ السياسات التعليمية المتبعة، وصغر حجم عينات بحوث المركز وضعف تمثيلها للمجتمع الأصلي يجعلها غير صالحة لصنع السياسات التعليمية، وعدم وجود نظام لضبط جودة البحوث وعمليات المركز، وعدم وجود آليات للمساءلة على جودة المنتج البحثي، وضعف جودة البحوث والتناول الجزئي والسطحي لبعض القضايا، والنمطية في طرح القضايا البحثية، وضعف الدقة في التوصل إلى النتائج، وندرة البحوث الكيفية والتركيز فقط على البحوث الكمية التي تعتمد على الاستبانات، وما ينتج عنها من أرقام تتسم أحيانا بعدم الدقة، وغياب أدوات تقييم الأداء.

وأوردت دراسة إبراهيم (٢٠٢٠، ٧٧) أن نتائج البحوث لا يتم ترجمتها إلى برامج قابلة للتطبيق، وقلة التزام بعض الباحثين بالدقة والحيادية والنزاهة في جميع مراحل البحث، وتجاهل بعض الباحثين ملاحظات المحكمين. وأظهرت دراسة سعد ومسعود (٢٠٢٣، ٣، ٤٢، ٤٧) أن التركيز في بحوث المركز يكون على المنهج الوصفي والأساليب الكمية وإهمال البحوث النوعية، مما أدى إلى ظهور بحوث دون المستوى المطلوب من الجودة، وإهمال البحوث موضوعات ترتبط بالقيم والمعايير والنماذج، إهمال الباحثين استخدام أسلوب سوات SWOT التحليل الرباعي، في الأدوات البحثية التي يوظفونها في بحوثهم. وكشفت نتائج عزب (Azab, 2023, 51) إلى افتقار المركز إلى معايير البحث العالمية؛ وذلك مثل: تصنيفات InCites أو SCImago Institutions. وخلصت نتائج دراسة سليمان (٢٠٢٤، ١٠٧) إلى ضعف التنافسية الدولية لأبحاث المركز، وضعف تواجدها في المستويات العليا للتميز البحثي، ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة المتميزة.

[٧] مشكلات تتعلق بالتعاون والشراكات:

أوردت دراسة غنيم (٢٠١٥، ٣٦) وجود معوقات تحول بين إفادة وزارة التربية والتعليم من نتائج البحوث التي يجريها المركز من جانب، والإفادة من خبرات الباحثين فيه من جانب آخر، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام أجهزة الوزارة وبعض المسؤولين عن رسم وتخطيط وتنفيذ السياسات التعليمية بالمركز. وتوصلت نتائج دراسة قطييط (٢٠١٦، ٨٨ - ٩٠) إلى ندرة تنفيذ مبادرات للشراكة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمركز، وضعف التحفيز الذي يحول دون الاستفادة من كثير من الجهات للعمل والتعاون مع المركز، وقلة مشاركة الباحثين في مشروعات بحثية وتدريبية خارج المركز، وندرة تنفيذ بروتوكولات تعاون مع مراكز بحثية وطنية ودولية، وعدم توفير منح دراسية للباحثين في الجامعات ومراكز البحث الدولية، وقلة مناقشة نتائج البحوث والدراسات مع الجهات الرسمية المختصة.

وكشفت نتائج دراسة عزازي (٢٠١٧، ١٦٧ - ١٧٠) ضعف تقديم المركز خدمة الاستشارات لأي مؤسسة تقدم خدمات تعليمية تطلب ذلك، وندرة القيام بمشروعات قومية تخدم العملية التعليمية، وافتقاره إلى تقديم الاستشارات والدعم للأنظمة التعليمية خارج مصر، وعدم تشجيع الباحثين به للقيام باتفاقيات أبحاث مشتركة مع زملائهم من مؤسسات تعليمية أخرى محلية أو دولية، وقلة تعاون المركز مع الأكاديمية المهنية للمعلمين، وقلة تقديم المركز برامج عالمية تطبق داخل مصر وخارجها، وضعف التعاون مع كليات التربية في أبحاثه واستشاراته وبرامجه ، بالإضافة إلى التعاون مع المراكز التربوية الأخرى، وقلة تعاون المركز مع الهيئة العامة لتعليم الكبار، وعدم إرسال المركز باحثين في مهام علمية وبعثات للدول المتقدمة للاستفادة من خبراتهم، وعدم عقد المركز اتفاقيات دولية مع مراكز البحوث العالمية بالخارج ؛ لتحقيق التعاون العلمي المشترك ، ولا يقدم المركز منحاً بحثية للباحثين من داخل مصر وخارجها، وقلة تعاون بين المركز ووحدة المعلومات والإحصاء بوزارة التربية والتعليم لتحديث بياناته بشكل مستمر حتى يتثنى اختيار العينات البحثية بشكل صحيح.

وأُسفرت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٨، ٣٢٢ - ٣٢٣) عن غياب دور المركز في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات، وغموض دور المركز ورؤيته ورسالته لدى المستفيدين منه، وانعزال المركز عن مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وانعزال المركز وانغلاقه على المؤسسات البحثية من جامعات ومراكز بحوث محلية ودولية، وقصور الأنشطة والخدمات التنموية والاستشارية والمعلوماتية التي يقدمها المركز إلى الجهات المستفيدة، واقتصار مؤتمرات المركز في السنوات الأخيرة على باحثي المركز فقط، واقتصار حضور مؤتمرات المركز في السنوات الأخيرة على دعوة بعض الشخصيات من الوزارة ، واستبعاد أساتذة التربية في الجامعات .

وبيّنت دراسة جابر (٢٠١٨، ٤٨٦ - ٤٨٨) ضعف العلاقة بين المركز والمؤسسات الدولية ، وضعف بناء وعقد المركز شراكات مع مراكز البحوث المحلية والعربية والدولية لتبادل المعارف والمستجدات، بالإضافة إلى أن كثير من بحوث المركز لا تستفيد من نتائجها أو مخرجاتها الجهات المعنية مثل وزارة التربية والتعليم .

وأوضحت نتائج دراسة نصر (٢٠١٩، ١٥٥) ضعف ارتباط وعلاقات المركز مع مؤسسات المجتمع المحلي ، وقلة الاهتمام بتوزيع نتائج البحوث على المؤسسات ذات الصلة، ومحدودية الاتصال مع المعاهد البحثية المحلية والدولية، وعدم وجود خطة تسويقية لأبحاث المركز لتستفيد منها المؤسسات ذات الصلة، وقصور عقد المركز شراكة واضحة المعالم مع مؤسسات التعليم و، قصور قيام بحوث المركز بدور مباشر وفعال في تلبية احتياجات الخطط التنموية الموضوعية، وقصور إعداد المركز شراكات فعالة مع بعض الجهات الدولية المهتمة بقضايا التعليم، ومحدودية الأخذ بمنهجية المشاركة المجتمعية في أبحاث الشعب من خلال خبراء من الميدان أو التخصص، ومحدودية الشراكات مع الهيئات المحلية والدولية ، وقلة

حرص المركز على وجود شراكات فعالة مع المراكز البحثية الأخرى لتبادل المعرفة.

وخلصت نتائج دراسة قاسم ونوار (قاسم ونوار، ٢٠٢٠، ١٣٤، ١٣٩) إلى غياب تعاون المركز مع مراكز بحثية مناظرة في دول متقدمة نقصا في إعداد الباحثين، وعدم وجود تدابير تضمن وصول نتائج البحوث إلى صنّاع السياسات التربوية؛ مثل: إعداد ملخصات بحثية سنوية وتسليمها إلى مكتب الوزير، وضعف تأثير بحوث المركز على السياسات التعليمية، وغياب التواصل والتعاون مع المراكز البحثية التربوية في الداخل والخارج، وما قد يؤدي إليه من نقل الخبرات وصقل المهارات.

وأظهرت دراسة إبراهيم (٢٠٢٠، ٦٩، ٧٧) ضعف استفادة أصحاب المصلحة - متخذي القرارات والمخططين وواضعي السياسات - من نتائج البحوث وما تتضمنه من معلومات وتوصيات، وتعذر الوصول إلى بعض البيانات والمعلومات من كثير من الجهات والتي تضع عراقيل بشأنها ولا سيما في التطبيق الميداني، ولا يتم الاستفادة من نتائج البحوث بشكل كامل، وتوضع البحوث على أرفف المكتبات، مما يعني أن الجهد الذي بذل فيها يذهب هباءً، وعزوف مؤسسات المجتمع عن تمويل البحوث العلمية. وأبرزت نتائج دراسة سليمان (٢٠٢٤، ١٠٧) ضعف علاقات المركز بالمؤسسات العلمية والبحثية في الداخل والخارج، مما يؤثر على طبيعة عمل المركز كمؤسسة دولية بحثية.

• **الخطوة الرابعة: رأى الخبراء في الصورة الأولية من التصور المقترح لتطبيق مقومات المنظمة الرشيقية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.**
بعد تعرف الأطر التنظيرية لمقومات المنظمة الرشيقية في الفكر الإداري التربوي المعاصر، وأهم نماذج المنظمة الرشيقية في الاتجاهات العالمية المعاصرة، وواقع مقومات المنظمة الرشيقية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به، وتحديد أهم جوانب القوة والضعف في تلك القومات، كان من الأهمية بمكان التوجه نحو الميدان؛ للوقوف على رأى الخبراء في الصورة الأولية من التصور المقترح لتطبيق مقومات المنظمة الرشيقية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

وتم عرض التصور المقترح على عدد (٣٣) خبيراً في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجميع شعب المركز، وبعض كليات التربية في الجامعات المصرية تخصص الإدارة التربوية والتخطيط التربوي (ملحق الدراسة) إلكترونياً وورقياً؛ لإبداء آرائهم فيه؛ وذلك من حيث مدى ملائمته للتطبيق في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، واقتراح التعديلات اللازمة سواء أكانت بإعادة الصياغة أم بالإضافة أم لحذف، وصولاً إلى الصورة النهائية للتصور.

وتمثلت أهم مقترحات السادة الخبراء في تصحيح الأخطاء الكتابية، وتقليل حجم شكل التصور من خلال اختصار النقاط الفرعية لمكوناته ومحاوره، وتعديل بعض الصياغات اللغوية، وتعديل صياغة بعض العناوين، وفي ضوء الآراء التي أبداهها السادة الخبراء، تمت صياغة الصورة النهائية للتصور المقترح لتطبيق مقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

• ملخص نتائج البحث:

في ضوء ما تم عرضه عن الأطر التنظيرية لمقومات المنظمة الرشيقة في الفكر الإداري التربوي المعاصر، وأهم نماذج المنظمة الرشيقة في الاتجاهات العالمية المعاصرة، وواقع مقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به، والوقوف على رأي الخبراء في الصورة الأولية للتصور المقترح، تم عرض نتائج البحث على النحو الآتي:

- أولاً: نتائج تتعلق بالأطر التنظيرية لمقومات المنظمة الرشيقة في الفكر الإداري التربوي المعاصر:
 - « تركيز مفهوم المنظمة الرشيقة على المرونة الواسعة، والسرعة في التكيف مع التغيرات والتحديات والتحديات المعاصرة، والتنبؤ بجوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية،.
 - « تطور مفهوم المنظمة الرشيقة من التركيز على بعض الممارسات في ثمانينات القرن العشرين، إلى وضع نماذج تحدد أبعادها أو مجالاتها أو محاورها وفي تسعينات القرن العشرين في منظمات الأعمال، إلى تطوير نماذجها المنظمات التعليمية مع بداية القرن العشرين إلى منتصف العقد الثالث منه، كما تم الدمج بين كثير من أبعاد ومجالات ومحاور الرشاقة في شكل مقومات؛ وذلك مثل: التوجه الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والشراكات.
 - « وجود مجموعة من الخصائص تتسم بها المنظمة الرشيقة؛ وذلك مثل: الهيكل التنظيمي المرن والقائم على بناء وتشكيل فرق العمل، ووجود موارد بشرية لديها القدرات الاستباقية، وتقديم المبادرات التطويرية، وسرعة اتخاذ القرارات، ووجود رؤية ورسالة وأهداف تشاركية، وتوظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في جميع عملياتها وبرامجها وأنشطتها.
 - « تحقيق الرشاقة كثير من الفوائد للمنظمة؛ وذلك مثل: تمكينها من التكيف بمرونة وسرعة وفعالية مع التغيرات والتطورات والتحديات المعاصرة، وإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات الطارئة والمفاجئة بفعالية، والاستجابة السريعة لحاجات وطلبات المستفيدين وجعلهم يندمجون في عمليات المنظمة وأنشطتها تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً وتطويراً،.
 - « وجود أربعة مستويات للرشاقة في المنظمات: الأول افتقاد المنظمة للرشاقة، والثاني تأسيس الرشاقة من خلال القيام ببعض الجهود التحسينية والتطويرية

ف، والثالث الانتقال والتحول إلى الرشاقة، والرابع الرشاقة الشاملة والمتكاملة.

« وجود كثير من المتطلبات لتحقيق رشاقة المنظمة بصورة شاملة ومتكاملة؛ وذلك مثل: التوجه الاستراتيجي، والقيادات المنفتحة، وعاملين لديهم روح المبادرة، وتوافر الموارد المادية عامة والتكنولوجية خاصة.

« مواجهة المنظمة الرشيقة كثير من التحديات؛ وذلك مثل: الرقمنة والذكاء الاصطناعي، وبيئات الأعمال المعقدة والمضطربة والغامضة، وجمود الهيكل التنظيمي، والتنافس غير المحدود والمتسارع، والقيادات البيروقراطية، ومقاومة العاملين للتغيير.

• **ثانياً: نتائج تتعلق بنماذج المنظمة الرشيقة في الاتجاهات العالمية المعاصرة:**

« اهتمام جميع النماذج بمقومات المنظمة الرشيقة؛ وهي (التوجه الاستراتيجي - الهيكل التنظيمي - الموارد البشرية - الموارد المادية - التكنولوجية - الجودة - التعاون والشراكات)، سواء من خلال مقومات رئيسية، أو من خلال عناصر أو محاور أو ممارسات فرعية .

« جاء مقوما الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا في المرتبة الأولى في اهتمام النماذج كمقومات رئيسية، يليهما في المرتبة الثانية مقوم الموارد البشرية، وفي المرتبة الثالثة جاء مقوم التوجه الاستراتيجي، يليه في المرتبة الرابعة مقوم العلاقات والشراكات، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء مقوم الموارد المادية، والجودة.

• **ثالثاً: نتائج تتعلق بواقع مقومات المنظمة الرشيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية:**

« تمثلت طبيعة وماهية المركز كونه هيئة عامة تمارس نشاطاً علمياً، وارتبط نشأته بوزارة التربية والتعليم، وأن رئيس مجلس إدارته هو وزير التربية والتعليم والتعليم الفني.

« أن المركز هيئة غير مستقلة بصورة شاملة ومتكاملة، حيث يشارك كثير من المؤسسات والهيئات التعليمية والبحثية في رسم واعتماد سياساته ونظمه وإجرائته من خلال مجلس إدارته.

« لم يتم إجراء تغييرات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمركز منذ قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٦٧) لسنة ١٩٩٣م، على الرغم من وجود كثير من التغيرات والتطورات والتحولات المحلية والإقليمية والدولية في مجال التعليم والبحث العلمي.

« تركيز التوجه الاستراتيجي للمركز على الرؤية والرسالة والأهداف، وإجراء بحوث تربوية تتسم بالتميز والجودة.

« أن المركز هو الجهة المرجعية الفاعلة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في صنع القرارات والسياسات التعليمية.

« أن التوجه الاستراتيجي للمركز حديث نسبياً، فلم يتم وضع رؤيته ورسالته وتطوير أهدافه إلا في عام ٢٠٢٣م.

« اعتماد الهيكل التنظيمي للمركز على الهرمية والتسلسل الإداري، حيث يوجد مجلس إداره، يليه مدير المركز، ومجلس رؤساء الشعب، ومجالس الشعب،

- ومجالس الأقسام، ثم الهيئة البحثية هذا بالنسبة للباحثين. وبالنسبة للإداريين بعد مدير المركز يأتي الأمين العام، ثم رؤساء الإدارات، ثم الإداريين.
- « افتقار المركز إلى الاستقلالية الإدارية فلا يستطيع مدير المركز إجراء أي تغيير في السياسات أو نظم العمل وإجرائته إلا بعد موافقة مجلس إدارة المركز، أو وزير التربية والتعليم.
- « قلة اجتماعات مجلس إدارة المركز وفقاً للتشريعات المنظمة لعمله، حيث تنص على الاجتماع مرة كل شهرين لمناقشة قضايا ومشكلاته، ولكن على أرض الواقع لا تتجاوز الاجتماعات مرة واحدة في العام.
- « توافر بالمركز كثير من الكفاءات البحثية في مختلف المجالات التربوية، ويتم الاستعانة بهم في رئاسة كثير من المؤسسات التعليمية والتدريبية، كم أنهم أعضاء نشطين في مجال النشر العلمي تحريراً وتحكماً.
- « حرص المركز على اختيار وتعيين أفضل العناصر من خريجي الجامعات به وفق معايير الجودة والتميز.
- « وجود علاقات تعاونية للمركز مع عديد من الهيئات والمؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.
- « اعتماد المركز على مصدر تمويل واحد فقط من وزارة المالية ضمن الموازنة العامة للدولة، وضعف كفاية ميزانيته للقيام ببحوث تتسم بالجودة والتميز.
- « عدم استفادة المركز من مقوماته العلمية والبحثية والتدريبية والاستشارية في تنوع مصادر تمويله.
- « اهتمام المركز بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والرقمية في مختلف ميادين ومجالات العمل به؛ وذلك مثل: الموقع الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي (واتس آب - فيسبوك)، وبنك المعرفة المصري، والمكتبة الرقمية، ودورتي المركز العلميتين.
- « اهتمام المركز بالجودة في أبحاثه حيث يمر بمجموعة من المراحل المحددة والدقيقة منذ فكرة البحث ومخططة حتى الانتهاء منه، وذلك من خلال السمينارات العلمية للشعب، واعتماده من قبل مجلس رؤساء الشعب بالمركز.
- « تحكيم بحوث المركز من خلال اثنين من الأساتذة المختصين، ومراجعة داخلية للتأكد من إجراء الباحث الرئيس لتعديلات وملاحظات التحكيم.
- « وجود علاقات تعاونية للمركز مع كثير من المؤسسات والهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية.
- « قلة الشراكات التي يعقدها، حيث لم تتعد شراكتين مع مؤسستين على المستوى المحلي فقط؛ وهما المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، والهيئة العامة لتعليم الكبار.
- « وجود كثير من المشكلات التي تواجه المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة رشيقة؛ وهي:
- « مشكلات تتعلق بالتوجه الاستراتيجي: وذلك مثل: عدم وجود خطة استراتيجية للمركز، وكذلك عدم وجود قيم ومبادئ مُعلنة تكون موجهة

- ومرشدة لأداء العاملين به؛ بالإضافة إلى عدم وجود خطط استراتيجية لشعب وأقسام المركز، كل حسب تخصصه.
- « مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي: وذلك مثل: افتقار الهيكل التنظيمي للمركز إلى بعض الشعب؛ مثل: الطفولة المبكرة، والدراسات النفسية، والتعليم المجتمعي؛ استجابة للتطورات والتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة، وعدم وجود بطاقات توصيف وظيفي لجميع أعضاء الهيئة البحثية.
- « مشكلات تتعلق بالموارد البشرية: وذلك مثل: العجز الصارخ في وظائف باحثين معاونين وباحثين مساعدين، بالإضافة إلى بعض الوظائف الإدارية، فضلاً عن تمسك بعض أعضاء الهيئة البحثية بالطرائق التقليدية في البحث التي تعتمد على المنهجين الوصفي والتجريبي.
- « مشكلات تتعلق بالموارد المادية: وذلك مثل: اقتصار التمويل على مصدر واحد فقط وهو وزارة المالية، وعدم تفعيل الوحدة ذات الطابع الخاص به، وافتقار المركز إلى توفير عوامل جودة الحياة الوظيفية للباحثين؛ وذلك مثل: الإضاءة، والتهوية، والأثاث المكتبي، بالإضافة إلى ضعف الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية لهم.
- « مشكلات تتعلق بالتكنولوجيا: وذلك مثل: قلة توافر البنية التحتية والموارد التكنولوجية المتميزة؛ وذلك مثل: الانترنت فائق السرعة، وأجهزة الكمبيوتر المتطورة، والبرمجيات الحديثة، وعدم تفعيل البريد الالكتروني الموحد الخاص بالمركز، ليكون سيلة التواصل الرئيسية بين العاملين، واقتصار واجهة الموقع الالكتروني للمركز على اللغة العربية فقط دون غيرها من اللغات، وكذلك افتقاره إلى كثير من التشريعات المنظمو لعمل المركز.
- « مشكلات تتعلق بالجودة: وذلك مثل: افتقار سمينارات المركز إلى حضور خبراء متخصصين من الجامعات أو مراكز البحوث الأخرى، وكذلك أيضاً افتقار تحكيم البحوث إلى هؤلاء الخبراء، وعدم وجود تقويم لأنشطة المركز وفق معايير محددة، وإصدار تقارير سنوية لهذا التقويم.
- « مشكلات تتعلق بالتعاون والشراكات: وذلك مثل: انحصار غالبية الشراكات في جهود تعاونية بمبادرات شخصية من قبل باحثي المركز المتميزين والمشهود لهم بالخبرات والكفاءات، وأما الشراكات الحقيقية التي عقدها المركز بصورة فعلية لم تثمر عن شئ إلى الآن، بالإضافة إلى عدم وجود تعاون مثمر وبناء أو شراكات حقيقية مع المراكز البحثية والهيئات التدريبية التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، مثل: المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية، والأكاديمية المهنية للمعلمين.
- رابعاً: نتائج تتعلق برأي الخبراء في الصورة الأولية للتصور المقترح:
- موافقة الخبراء على الصورة الأولية للتصور المقترح من حيث المكونات والمضمون، وإبداء كثير منهم بعض الملاحظات الخاصة بشكل التصور، والصياغات اللغوية، وبعض عناوين المحاور والعناصر، وتم الأخذ بهذه الملاحظات للوصول إلى الصورة النهائية للتصور.

• الخطوة الخامسة: تصوّر مقترح لمقومات المنظّمة الرشّيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة:

في ضوء ما تم عرضه عن الأطر التنظيرية لمقومات المنظمة الرشّيقة في الفكر الإداري التربوي المعاصر، وأهم نماذج المنظمة الرشّيقة في الاتجاهات العالمية المعاصرة، وواقع مقومات المنظمة الرشّيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء التشريعات المنظمة له والدراسات السابقة المرتبطة به، واستطلاع رأي الخبراء في الصورة الأولية للتصور المقترح، تم وضع تصور مقترح في صورة نهائية لمقومات المنظّمة الرشّيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة وفق المراحل والخطوات الآتية، والتي يوضحها الشكل (١):

شكل (١) مخطط التصور المقترح للبحث
المرحلة الأولى: إعداد التصور

١] ملامح التصور المقترح
تحديد مقومات المنظّمة الرشّيقة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

٢] منطلقات التصور المقترح

- المنطلقات المحلية:
- مرجعية أنشطة المركز.
- الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم
- استراتيجيات التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ م.
- الاستراتيجيات الوطنية
- المجلس الوطني للتعليم والبحث والابتكار.
- توجه الدولة نحو اعتماد المؤسسات العلمية.
- المؤتمرات والندوات والملتقيات المحلية.
- التعاون والشراكات.
- المنطلقات العالمية:
- الثورة التكنولوجية الرقمية والذكاء الاصطناعي.
- الثورة المعرفية.
- الاعتماد الدولي لمؤسسات التعليم والبحث العلمي.
- أهداف التنمية المستدامة وقضاياها.
- المنظمات الدولية المهتمة بالتعليم.
- المنظّمة العالمية للمعايير (الأيزو):
- تبوّل مراكز البحث العلمي.
- التصنيفات الدولية لجودة الأداء البحثي.
- نماذج الجودة على المستوى الدولي.
- المؤتمرات والندوات والملتقيات الدولية.

٣] أهداف التصور المقترح

- تحسين وتطوير أداء المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وتمكينه من تحقيق أهدافه بجودة وتميز من خلال توفير مقومات للمنظّمة الرشّيقة به.
- تمكين العاملين في المركز قيادات وباحثين من التكيف مع التحديات والتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة في مجال البحث التربوي، واستيعاب آثارها بمرور وقت وسرعة ودقّة.

٤] متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- المتطلبات التشريعية.
- المتطلبات المادية.
- المتطلبات البشرية.

المرحلة الثانية: تنفيذ التصور

[١] عناصر التصور المقترح

- التوجه الاستراتيجي.
- الهيكل التنظيمي.
- الموارد البشرية.
- الموارد للمادية.
- التكنولوجيا.
- الجودة.
- التعاون والشراكات.

[٢] الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح.

- فريق التطوير والتغيير المؤسسي، وهو فريق يتم تشكيله من قبل مدير المركز، ويتكون من أعضاء ممثلين عن جميع الشعب البحثية، بالإضافة إلى ممثلين عن الهيئة الإدارية بالمركز.

[٣] الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ التصور المقترح

- يقترح الباحث فترة زمنية تتراوح بين عام إلى عامين.

المرحلة الثالثة: متابعة وتقييم التصور المقترح

[٤] معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليه

- مركزية الإدارة.
- الموارد المادية المحدودة.
- تمسك بعض الباحثين بطرائق البحث التقليدية.
- نقص بعض وظائف الموارد البشرية.
- عدم احتساب بحوث المركز في لجان الترقيات.
- صعوبات التطبيق الميداني.
- ضعف أنظمة الجودة.
- ضعف التعاون والشراكات بين المركز والمؤسسات البحثية والتدريبية والتعليمية.

[٥] مؤشرات تحقيق التصور المقترح

- وجود خطة استراتيجية عامة للمركز بمشاركة ممثلين عن كافة الشعب البحثية والإداريين، وتتضمن رؤيته، ورسالته، وقيمه، وأهدافه، وخطة التنفيذ.
- استحداث شعب وأقسام جديدة بالمركز تواكب التطورات والتحول التربوية العالمية المعاصرة؛ وذلك مثل الطفولة المبكرة، والدراسات النفسية، والتعليم المجتمعي.
- اتباع الباحثين منهجيات بحثية وأساليب إحصائية حديثة ومتطورة.
- إصدار مدونة قواعد سلوك أخلاقية للمركز يكون موجهاً ومرشداً للعاملين به في كافة سلوكياتهم وممارساتهم المهنية.
- توفير المركز كافة مقومات جودة الحياة الوظيفية للعاملين به؛ وذلك مثل الحاسبات الحديثة، والانترنت فائق السرعة، والأثاث المكتبي المناسب، وماكينات التصوير، وماكينات الطباعة، والإضاءة والتهوية والرعاية الصحية والاجتماعية والترفيهية، والخدمات الإدارية المتميزة.

ويتضح من الشكل السابق، وجود ثلاث مراحل للتصور المقترح، وتتضمن كل مرحلة خطوات محددة، وفيما يأتي عرض هذه المراحل والخطوات بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

• أولاً: مرحلة إعداد التصور:

وتتضمن مرحلة إعداد التصور الجوانب الآتية:

[١] ملامح التصور المقترح :

تمثلت ملامح التصور المقترح في تحقيق جودة وتميز الأداء بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ؛ وذلك من خلال تبني مقومات المنظمة الرشيدة والاستفادة ببعض النماذج المعاصرة في هذا المجال ، والتي يمكن أن تكون موجهة ومرشدة للمعنيين بالمركز - قيادات، وباحثين، وإداريين - في القيام بعمليات التحسين والتطوير والتغيير للارتقاء بجودة الأداء، وتحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه وقيمه بفاعلية وكفاءة.

[٢] منطلقات تبني وتطبيق التصور المقترح:

ارتكز التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات المحلية والعالمية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

• المنطلقات المحلية، وتتضمن الآتي:

« مرجعية أنشطة المركز: حيث يتبع المركز وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، ويقدم كثيراً من الأنشطة التي تخدم التعليم قبل الجامعي؛ وذلك مثل: الاستشارات، والبحوث، والتقارير العلمية، والأدلة التعليمية، والبرامج التدريبية، والكتب والتقارير المترجمة، والمبادرات التعليمية والتنمية.

« الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم: حيث يشارك أعضاء من المركز في إعداد هذه الخطط، كما تتضمن موضوعات وقضايا ومشكلات في مختلف جوانب العملية التعليمية تكون موضع بحث من قبل المركز.

« رؤية مصر ٢٠٣٠ م: وهي استراتيجية طويلة المدى؛ لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة ولا سيما في مجال التعليم، وقد ساهم في بنائها أعضاء من المركز، وأكدت على ضرورة تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم والبحث العلمي والتحفيز على الابتكار، وهي من القضايا التي يهتم بها المركز بالفعل، وهناك العديد من البحوث التي تمت في ضوءها.

« الاستراتيجيات الوطنية: وذلك مثل: الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي، والاستراتيجية الوطنية لغير المناخ، والاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان، والاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، والاستراتيجية الوطنية للصناعة، والاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة، والاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني، والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار. حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات موضوعات وقضايا مرتبطة بالتعليم والتنمية المستدامة، وتفرض تناولها من قبل باحثي المركز.

« المجلس الوطني للتعليم والبحث والابتكار: وما يمكن أن يمثله المركز في المشاركة في تحقيق أهداف المجلس من وضع السياسات العليا للدولة في مجال التعليم بجميع أنواعه ومراحله، وتحقيق التكامل بينها، والإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى المشاركة في وضع السياسات العليا للدولة في مجال البحث والابتكار.

« توجه الدولة نحو اعتماد المؤسسات العلمية: حيث توجد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وهذا يتطلب من المركز الاستعداد التام لمثل هذا الاعتماد، والذي من المحتمل أن تتضمن معاييرها كثيراً من مقومات المنظمة الرشيدة.

« التعاون والشراكات: حيث يتعاون المركز ويعقد شراكات مع كثير من المؤسسات البحثية والتعليمية؛ وذلك مثل: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، وهيئة تعليم الكبار.

«المؤتمرات والندوات والمُلتقيات المحلية: والتي يشارك فيها باحثو المركز بالحضور وتقديم أوراق بحثية، بالإضافة إلى توصيات كثير من هذه الفعاليات بتأصيل دور المراكز البحثية.

• المنطلقات العالمية:

«الثورة التكنولوجية الرقمية والذكاء الاصطناعي: حيث يتم توظيفها في البحث العلمي، والاطلاع من خلالها على المنهجيات البحثية الحديثة، وجمع المادة العلمية، وإعداد الأدوات الميدانية .

«الثورة المعرفية: حيث تتضمن معارف جديدة متلاحقة ومتسارعة، وتتعلق بالاتجاهات العالمية المعاصرة والخبرات والتجارب الدولية في كثير من قضايا ومشكلات التعليم، والتي يجب أن يلم بها باحثو المركز ويوظفونها بكفاءة في بحوثهم .

«الاعتماد الدولي لمؤسسات التعليم والبحث العلمي: وذلك بما تتبعه من زيارات ميدانية، واستخدامها لمعايير الأداء في مختلف الجوانب البحثية ، وكذلك أدوات جمع البيانات والمعلومات، ونماذج التقييم، وتقارير الاعتماد، حيث يمكن أن تكون معايير هذا الاعتماد موجة ومرشدة للباحثين لتجويد أدائهم البحثي.

«أهداف التنمية المستدامة وقضاياها: وخاصة الهدف الأممي الرابع وهو التعليم الجيد والمنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع، وغاياته السبع ومؤشرات، وهي موضع اهتمام الأنشطة البحثية للمركز للتوعية والتدريب والدراسة البحثية وقياس المؤشرات في العملية التعليمية.

«المنظمات الدولية المهتمة بالتعليم: وذلك مثل اليونسكو واليونسيف المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية، حيث تهتم هذه المؤسسات بقضايا التعليم والبحث العلمي، وتكون هذه القضايا محل اهتمام الباحثين بالمركز، كما يتم الاعتماد على تقاريرها في وضع التصورات والسيناريوهات لبحوثهم في تطوير العملية التعليمية وحل مشكلاتها.

«المنظمة العالمية للمعايير (الأيزو): حيث توفر من إجراءات لتحقيق الجودة في مختلف المؤسسات التعليمية والبحثية، وذلك بما تعتمد عليه من الزيارات الميدانية، وتقييم الأداء في ضوء معايير مقننة، واستخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات والمعلومات، وكتابة تقارير الأداء وتحليلها، وعمليات المتابعة وتحسين وتطوير الأداء، ويشارك الباحثون كخبراء في أنشطتها بفاعلية .

«تدويل مراكز البحث العلمي: وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لتلك المراكز على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية؛ حيث إن التدويل يعزز قدرة المركز في البحث العلمي ويصل به إلى العالمية.

«التصنيفات الدولية لجودة الأداء البحثي: وذلك مثل تصنيف سيماجو العالمي للجامعات والمراكز البحثية ، وتلك التصنيفات تفرض على المركز اتباع نظم الجودة ومعاييرها للارتقاء بالأداء البحثي، مما يحقق تسويق جيد لأنشطته، وتأصيل سمعته التنظيمية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

« نماذج الجودة على المستوى الدولي: وذلك مثل النموذج الأوروبي ، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، وما يمكن أن توفره من المعايير الخاصة بجودة أداء المؤسسات؛ وذلك مثل: التخطيط الاستراتيجي، والموارد المادية والبشرية، واستخدام وتوظيف التكنولوجيا، والشراكات المجتمعية.

« المؤتمرات والندوات والملتقيات الدولية: حيث تساعد هذه الفعاليات الباحثين بالمركز في تعرف أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال البحث العلمي وقضايا ومشكلاته، كما تعتبر دافع لهم للمشاركة بالحضور وتقديم بحوث وأوراق عمل.

[٣] أهداف التصور المقترح:

هدف التصور المقترح إلى:

« تحويل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى منظمة رشيقة، تعمل على تحسين وتطوير أدائها بشكل مستمر، ومن ثم تحقيق أهدافها بجودة وتميز.

« تمكين العاملين في المركز قيادات وباحثين من التكيف مع التحديات والتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة في مجال البحث التربوي ، واستيعاب آثارها بمرونة وسرعة ودقة.

« الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه المركز ، واقتراح حلول فعالة لها .

« تمكين المركز من الإعداد للاعتماد المؤسسي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد حال استحداث لها نظام لاعتماد المراكز البحثية، أو السعي للحصول على الاعتماد من المؤسسات الدولية مثل المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء والذي حصل على شهادة الأيزو ، أو الحصول على تصنيف متقدم مثل تصنيف سيماجو العالمي للمؤسسات البحثية والأكاديمية.

[٤] متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

لكي يتم تنفيذ التصور المقترح بدقة فإنه يحتاج إلى عديد من المتطلبات التشريعية والبشرية والمادية، وذلك كما يأتي:

• المتطلبات التشريعية:

« زيادة صلاحيات وسلطات مدير المركز ومجلس رؤساء الشعب؛ ولا سيما في عقد الاجتماعات، وتعيين الهيئة البحثية، واعتماد الترقيات، وتنويع مصادر التمويل.

« تعديل الهيكل التنظيمي للمركز ليوافق التطورات والتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة؛ وذلك من خلال استحداث بعض الشعب مثل الطفولة المبكرة والتربية الخاصة، والتعليم المجتمعي أو دمج بعضها، أو استحداث آليات عمل تجمع شعبه في بحوث وأنشطة وفاعليات مشتركة بينهم.

« تقديم مزيد من التسهيلات لباحثي المركز، ولا سيما في إجراء الدراسات الميدانية في المدارس والإدارات والمديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

« إصدار مدونة قواعد سلوك أخلاقية للمركز يكون موجهاً ومرشداً للعاملين به في كافة سلوكياتهم وممارساتهم المهنية.

• **المتطلبات المادية:**

« زيادة المخصصات المالية الموجهة للمركز من قبل وزارة المالية؛ وذلك لتمكينه من القيام ببحوث عالية الجودة، ودعم الباحثين في حضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية المحلية والعالمية، ونشر أبحاثهم في دوريات علمية ذات تصنيف متقدم، وفتح باب البعثات الخارجية للهيئة البحثية المعاونة، وكذلك توفير الرعاية الصحية المتميزة لأعضائه، وتوفير الحوافز المادية المناسبة للباحثين.

« تفعيل الوحدة ذات الطابع الخاص بالمركز، بحيث تقوم بأنشطة وفاعليات تزيد موارده المالية، وتثري الحياة المهنية العلمية والعملية للباحثين.

« توفير الموارد المادية الخاصة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمركز؛ وذلك من حيث المكتبة، وأجهزة الكمبيوتر المتطورة، والانترنت فائق السرعة، والأثاث المكتبي المناسب، والإضاءة والتهوية، وقاعات الاجتماعات، وقاعات التدريب، وغير ذلك من متطلبات الحياة الوظيفية .

• **المتطلبات البشرية:**

« سد النقص في جميع الوظائف البحثية والإدارية بالمركز، ولا سيما في وظائف باحث معاون وباحث مساعد، من خلال تعيين أعداد كافية منهم.

« زيادة اهتمام الباحثين بتجويد أدائهم البحثي، وذلك من حيث الموضوعات والقضايا والمشكلات التعليمية، واستخدام منهجيات بحثية متنوعة، والالتزام بقيم الموضوعية، والأمانة العلمية، والشفافية، والنزاهة.

« التنمية المهنية المستمرة لجميع أعضاء الهيئة البحثية، لتمكينهم من استخدام وتوظيف المناهج البحثية المتنوعة، وتناول القضايا والمشكلات والموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في العملية التعليمية، من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل وغيرها من أساليب التنمية المهنية .

• **ثانياً: مرحلة تنفيذ التصور:**

وتتضمن الجوانب الآتية:

[١] **عناصر التصور المقترح:**

تمثلت عناصر التصور المقترح في الإجراءات التنفيذية الآتية:

• **التوجه الاستراتيجي، ويتضمن الآتي:**

« إعداد خطة استراتيجية عامة للمركز بمشاركة كافة المعنيين به والمستفيدين من خدماته، واعتمادها من مجلس إدارة المركز، وإصدارها في وثيقة خاصة بها.

« تضمين خطة المركز الاستراتيجية رؤية ورسالة وأهداف وقيم، وضمان نشرها والإعلان عنها، وتوصيلها إلى كافة المعنيين به والمستفيدين منه.

- « قيام جميع شعب وأقسام المركز بإعداد خطط تنفيذية منبثقة من الخطة الاستراتيجية العامة للمركز، وحسب طبيعة ومهام ومسؤوليات كل شعبة وكل قسم، وتكون معلنة.
- « إعداد خريطة بحثية للمركز تتضمن جميع المجالات البحثية التي توجه الباحثين وتساعدهم في اختيار موضوعاتهم البحثية.
- الهيكل التنظيمي، ويتضمن الآتي:
 - « الشمول والتكامل والتوازن، فلا يوجد به خلل وظيفي سواء بالنقص أو الزيادة في مختلف الوظائف.
 - « تضمينه شعب وأقسام تمثل كافة التخصصات التربوية.
 - « المرونة وسرعة إجراء التغييرات لمواكبة التطورات والتحولات العالمية المعاصرة في مجالات البحث العلمي، والتعليم، والتدريب.
 - « الاعتماد على الاتصالات الشبكية، والتي تتجاوز البيروقراطية والتسلسل الهرمي في السلطة.
 - « التنفيذ المتزامن للبحوث دون تأخير لبعضها، وفق الجداول الزمنية المحددة للخطط البحثية على مستوى الأقسام والشعب والمركز، مع الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.
 - « تدعيم تطوير قواعد البيانات الخاصة بالمركز، بما يتوافق واحتياجات الباحثين العلمية المتنوعة، وبما يحقق سهولة تداول وتبادل البيانات والمعلومات بين العاملين به.
 - « الاعتماد على العمل الفريقي الذي يجمع تخصصات متنوعة في إجراء البحوث على مستوى الأقسام والشعب والمركز.
 - « تعزيز القيام ببحوث ببنية تضم جميع شعب المركز في أبحاث مشتركة بينها.
 - « تحديد الواجبات الوظيفية لجميع العاملين به بشكل واضح ودقيق، وذلك من خلال بطاقات لتوصيف وظائف وفق طبيعة كل وظيفة.
 - « ضمان عدم وجود تعارض في المهام والمسؤوليات بين بعض أقسام وشعب المركز.
 - « تدعيم التواصل الفعال مع مدير المركز؛ لتذليل العقبات التي تواجه الباحثين عند إجراء البحوث العلمية.
 - « إتاحة مشاركة العاملين بالمركز بفاعلية في عمليات صنع القرارات.
 - الموارد البشرية، وتتضمن الآتي:
 - « اهتمام أعضاء الهيئة البحثية في المركز بالإبداع والابتكار، وتناول منهجيات بحثية حديثة ومتنوعة.
 - « تقبل أعضاء الهيئة البحثية بالمركز التغيير، ويندمجون وينخرطون في برامج وأنشطته وفاعلياته، ويقودون منها ما يتناسب مع قدراتهم.
 - « التزام أعضاء الهيئة البحثية بالمركز بقيم الموضوعية والنزاهة والشفافية والأمانة العلمية في جميع أنشطتهم العلمية.
 - « استباقية أعضاء الهيئة البحثية بالمركز في تقديم المبادرات وأساليب العمل الجديدة لتحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة.

- « اهتمام أعضاء الهيئة البحثية بالمركز بالمشاركة العلمية في المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية، سواء بالحضور، أو تقديم أبحاث، أو أوراق عمل، أو ملصقات علمية.
- « حرص أعضاء الهيئة البحثية على الاندماج في الحياة التعليمية المجتمعية؛ وذلك من خلال كتابة مقالات في الصحف والمجلات، والمشاركة في البرامج التليفزيونية.
- « تكوين أعضاء الهيئة البحثية بالمركز مجتمعات تعلم مهنية، واء على مستوى الشعب أو المركز، والانخراط والاندماج في مجتمعات تعلم أخرى شبكية والإلكترونية تضم مؤسسات المجتمع الأخرى البحثية والتدريسية والتدريبية.
- « إشراك قيادات المركز بشكل مستمر الباحثين في صنع القرارات، ولا سيما الطارئة منها.
- « توفير قيادات المركز ببرامج التنمية المهنية المستمرة لجميع أعضاء الهيئة البحثية، وفق احتياجاتهم المهنية الواقعية والضرورية.
- « عقد سيمينارات وندوات علمية بشكل منتظم في المركز، وتشارك فيها جميع الشعب والأقسام بتخصصاتها المختلفة لتنمية القدرات العلمية للهيئة البحثية .
- « اهتمام قيادات المركز ببناء مناخ تنظيمي صحي وبناء يدعم العلاقات الإنسانية أعضاء الهيئة البحثية باهتمام واحترام وتقدير.
- « ثقة قيادات المركز في قدرات وكفاءات أعضاء الهيئة البحثية في القيام بأي أنشطة بحثية أو تدريبية أو تعليمية.
- الموارد المادية، وتتضمن الآتي:
- « توفير بنية تحتية ومباني وتجهيزات تحقق جودة الحياة الوظيفية للباحثين، وتزيد دافعيتهم نحو الأداء المتميز؛ وذلك مثل: المكتبة وخدماتها المتنوعة ولا سيما الإلكترونية منها، وأجهزة الكمبيوتر المتطورة، والانترنت فائق السرعة، والبرمجيات الحديثة، والأثاث المكتبي، والإضاءة والتهوية، وقاعات الاجتماعات، وقاعات التدريب.
- « تخصيص وزارة المالية ميزانية كافية للبحوث الأساسية والاستثمارية التي تجريها شعب المركز، وكذلك تقديم الخدمات العلمية للباحثين مثل حضور المؤتمرات المحلية والدولية، ونشر أبحاثهم في دوريات علمية ذات تصنيف متقدم محلياً وعالمياً، وكذلك تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية المتميزة، وتوفير الحوافز المادية المناسبة لهم.
- « توفير مصادر تمويل ذاتية ومستقلة للمركز بعيدة عن وزارة المالية؛ وذلك من خلال تفعيل عمل الوحدة ذات الطابع الخاص؛ والتي تقوم بأنشطة الترجمة، والمراجعة اللغوية، والنشر، والتحليل الإحصائي، والتنمية المهنية.
- « إسهام بعض مؤسسات المجتمع المحلي العلمية أو التعليمية أو التدريبية أو البحثية في تمويل بعض أبحاث أو أنشطة المركز الأخرى مثل المؤتمرات ولا سيما في مجالات اهتمامات هذه المؤسسات.

- « مشاركة بعض المؤسسات الدولية التي تهتم بالتعليم أو التدريب أو البحث العلمي في تمويل بعض أبحاث أو أنشطة المركز.
- « تسويق أبحاث المركز وأنشطته الأخرى إلكترونياً، وفي قواعد البيانات المحلية والعالمية، وفي معارض الكتب، والمعارض المصاحبة للمؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية محلياً وعالمياً.
- « تقديم مكتبة المركز خدمات مدفوعة الأجر للباحثين من خارج المركز؛ وذلك مثل التصوير، ونسخ الكترونية من البحوث.
- **التكنولوجيا، وتتضمن الآتي:**
- « توفير بنية تحتية وموارد تكنولوجية متميزة، ؛ وذلك مثل: الانترنت فائق السرعة، وأجهزة الكمبيوتر المتطورة، والبرمجيات الحديثة.
- « توفير مكتبة رقمية بالمركز تتضمن بحوثه وإصداراته المتنوعة، وكذلك المصادرة العلمية الحديثه الأخرى، وتتيح للباحثين الاطلاع على قواعد البيانات المحلية والإقليمية والعالمية المتميزة بصورة مجانية.
- « توفير موقع إلكتروني متطور للمركز، وبأكثر من واجهة لغوية، ويستوعب نشر جميع ما يتعلق بالمركز من أخبار وأنشطة وفاعليات، وكذلك جميع التشريعات المنظمة لعمله.
- « توفير للباحثين التطبيقات الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تساعد في إعداد أبحاثهم.
- « وجود بريد الكتروني موحد خاص بالمركز، ويكون وسيلة التواصل الرئيسة بين الباحثين، ويتم من خلاله إرسال كافة الوثائق واللوائح والقرارات التي تسير العمل، وكذلك أيضاً التنبيهات والدعوات للاجتماعات وغيرها من الجوانب التنظيمية للعمل.
- « اعتماد المركز على مجموعات الواتس آب وصفحة المركز عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ وذلك لتدعيم التواصل الفعال بين الباحثين، وتبادل البيانات والمعلومات فيما بينهم، ومناقشة القضايا، وتعريف الباحثين بكل ما هو جديد بالمركز من قرارات وأنشطة وفاعليات .
- « وجود مواقع الكترونية للدوريات التي يصدرها المركز أو التي يشرف على إصدارها.
- **الجودة، وتتضمن الآتي:**
- « وجود معايير واضحة ومحددة ومعلنة لجودة أبحاث المركز، وتواكب التوجهات العالمية المعاصرة في مجال البحث العلمي.
- « عقد سمینارات عامة لمناقشة مقترحات البحوث وخططها على مستوى الشعب والمركز، وبحضور خبراء من داخل المركز وخارجه، ولا سيما ممثلين من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- « المراجعة الداخلية للبحوث من قبل خبراء على مستوى الشعب بعد الانتهاء منها؛ للتحقق من استيفاء القواعد والضوابط العلمية المحددة في معايير جودة البحوث.

- « إرسال البحوث بعد الانتهاء منها للمحكمين من داخل المركز وخارجه؛ لتقييمها في ضوء معايير الجودة المحددة، وإرسال نتائج التحكيم إلى الباحثين الرئيسيين لتعديل البحوث طبقاً لنتائج التحكيم.
- « تشكيل لجنة داخلية لمراجعة لمراجعة مدى أخذ الباحثين الرئيسيين بملاحظات المحكمين، والموافقة على نشر البحوث.
- « ترجمة نتائج البحوث إلى برامج أو مشروعات أو مبادرات أو خطط قابلة للتطبيق العملي.
- « إعداد المركز تقارير سنوية عن الإنتاجية العلمية للمركز (بحوث - تقارير - أدلة - برامج تدريبية - كتب وتقارير مترجمة - مبادرات تعليمية وتنموية).
- « وجود مدونة قواعد سلوك أخلاقية، تتضمن معايير تحدد السلوكيات والممارسات المهنية لأعضاء الهيئة البحثية.
- « التزام المركز بمعايير قياس معامل التأثير ومعدل الاقتباس في بحوثه العلمية.
- « التقويم الذاتي للإنتاجية العلمية للمركز من خلال فريق متخصص، وإصدار تقارير سنوية خاصة بهذا التقويم.
- التعاون والشراكات ، وتتضمن الآتي:
- « اعتماد وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بشكل رئيس على المركز في تقديم الاستشارات ، والقيام بالدراسات، وإعداد التقارير والأدلة التعليمية، والمبادرات التنموية .
- « تمثيل المركز في مختلف اللجان العلمية والتطويرية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- « عقد المركز شراكات علمية بناءة مع المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد العلمية التابعين للوزارة ؛ للقيام بأبحاث مشتركة، وتبادل الخبرات في قضايا التعليم وحل مشكلات.
- « تأصيل تعاون المركز مع الهيئات البحثية والتدريبية والتعليمية المحلية؛ وذلك مثل: المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد العلمية التابعين لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، والهيئة العامة لتعليم الكبار، وكليات التربية بالجامعات المصرية.
- « تعاون المركز مع الهيئات والمؤسسات العالمية المعنية بقضايا التعليم والبحث العلمي على المستوى الدولي، وذلك مثل: اليونسكو واليونسيف، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- « قيام باحثي المركز بالتعاون الفعال مع الدوريات العلمية المحلية والعالمية، كمستشارين، ومحكمين، ورؤساء وأعضاء هيئات التحرير.
- « مشاركة باحثي المركز في الروابط والجمعيات المهنية على المستويين المحلي والعالمي.

« تدعيم باحثي المركز لتولي مناصب قيادية وتدرسية في المؤسسات البحثية، والتدريبية، والتعليمية المحلية والإقليمية والعالمية. [٢] الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح.

تتمثل الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح في فريق التطوير والتغيير المؤسسي، وهو فريق يتم تشكيله من قبل مدير المركز، ويتكون من أعضاء ممثلين عن جميع الشعب البحثية، ويتسمون بالخبرة والكفاءة والتميز، بالإضافة إلى ممثلين عن الهيئة الإدارية بالمركز.

[٣] الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ التصور المقترح.

يقترح الباحث فترة زمنية تتراوح من عام إلى عامين، وهي فترة مناسبة لإعداد الخطة الاستراتيجية العامة للمركز، وكذلك الخطط الاستراتيجية الخاصة بشعب وأقسام المركز، وخريطته البحثية، وإصدار التشريعات اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي للمركز من حيث استحداث شعب جديدة؛ وذلك مثل الطفولة المبكرة والتربية الخاصة، والتعليم المجتمعي، أو دمج بعض الأقسام في الشعب، وإعادة النظر في سلطات وصلاحيات مدير المركز ومجلس رؤساء الشعب، وإصدار بطاقات الوصف الوظيفي لأعضاء الهيئة البحثية، وسد النقص في الهيئة البحثية والإدارية بالمركز، وتحديد آليات ومجالات عمل الوحدة ذات الطابع الخاص بالمركز، وإعداد مدونة قواعد سلوك أخلاقية للعاملين بالمركز، وتشكيل فريق التقويم الذاتي للمركز وتحديد آليات ومعايير جودة البحوث، وتطوير الموقع الإلكتروني بالمركز، وكذلك البنية التحتية التكنولوجية والأجهزة الحاسوبية المتطورة، بالإضافة إلى الشروط الفيزيائية المتميزة من إضاءة وتهوية وآثاث مكتبي، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقديم خدمات صحية واجتماعية وترفيهية متميزة للعاملين بالمركز، وتدعيم الشراكات مع المؤسسات العلمية والتدرسية والبحثية والتدريبية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

• ثالثاً: مرحلة متابعة وتقويم التصور المقترح

وتتضمن مرحلة متابعة وتقويم التصور المقترح الجوانب الآتية:

[١] معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليه:

من المحتمل أن يواجه تطبيق هذا التصور المقترح عدداً من المعوقات، وفيما يأتي طرح هذه المعوقات وسبل التغلب عليها على النحو الآتي:

• صعوبة تطوير الهيكل التنظيمي :

حيث يظل الهيكل التنظيمي للمركز كما هو عليه دون تغيير أو تطوير منذ عام ١٩٩٣م، دون استجابة للتطورات والتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة، ولا سيما في شعب وأقسام المركز، والتي بحاجة إلى شعب تختص بالطفولة المبكرة، والدراسات النفسية، والتعليم المجتمعي، ومراجعة مهام ومسؤوليات بعض الأقسام. بالإضافة إلى عدم وجود بطاقات لتوصيف وظائف جميع أعضاء الهيئة البحثية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشكيل فريق لإعادة هيكلة المركز، ويقوم بتطوير الهيكل التنظيمي الحالي بحيث يتضمن الشعب السابق ذكرها، وإعادة

النظر في تخصصات بعض الأقسام الحالية، وإعداد بطاقات لتوصيف وظائف الباحثين، ورفعها إلى مجلس الإدارة لاعتمادها، ومن ثم الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

• مركزية الإدارة:

حيث يفتقر المركز إلى الاستقلالية والإدارة الذاتية، ويتحكم وزير التربية والتعليم والتعليم الفني ومجلس إدارة المركز بكثير من الأمور؛ وذلك مثل: تعيين أعضاء الهيئة البحثية والإدارية، وترقيات أعضاء الهيئة البحثية، واعتماد الميزانيات المخصصة للخطط البحثية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة صلاحيات وسلطات مدير المركز ومجلس رؤساء الشعب وإسناد لهم كثير من الاختصاصات السابقة من خلال التفويض.

• وجود حواجز في التعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني:

على الرغم من أن وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني هي المرجعية العلمية لأنشطة المركز، وأن المركز يتبع وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، إلا أن الواقع يُشير إلى وجود قصور في الاندماج بشكل كامل بين المركز والوزارة، فالمركز غير ممثل في لجان الوزارة، وكثير من الاستشارات والأنشطة البحثية والعلمية والتدريبية تتم بعيداً عن المركز، ولا يتم الاستعانة بالمركز إلا في بعض القضايا والمشكلات الخاصة بالمنهج الدراسية، وعجز المعلمين، وكثافة الطلبة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تمثيل المركز في مختلف لجان وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وكذلك الاستعانة به في مختلف القضايا والمشكلات التي تواجه الوزارة.

• الموارد المادية المحدودة:

حيث يقتصر التمويل على مصدر واحد فقط وهو وزارة المالية؛ وميزانية المركز بوضعها الحالي لا تحقق المستوى المتميز للجودة والتميز البحثي. فهي لا تتيح منح الباحثين المتميزين حوافز ومكافآت خاصة على إنجازاتهم المتميزة، ولا تحمل تكلفة حضور الباحثين المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية مثل الجامعات، أو تحمل تكلفة النشر المحلي والدولي للباحثين، كما لا توفر ميزانية المركز جودة الحياة الوظيفية للباحثين؛ وذلك مثل الإضاءة والتهوية والأثاث المكتبي، بالإضافة إلى ضعف الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية لهم. ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة المخصصات المالية الحكومية من وزارة المالية هذا من جانب، ومن جانب آخر تدعيم التمويل الذاتي للمركز من خلال الوحدة ذات الطابع الخاص، والتي يمكن أن تقدم كثيراً من الخدمات؛ وذلك مثل: النشر، والترجمة، والتحليل الإحصائي، والمراجعة اللغوية، والتنمية المهنية، وكشف الانتحال. بالإضافة إلى خدمات النسخ والحصول على نسخ من الأبحاث إلكترونياً مدفوعة الأجر، وتسويق أبحاث وأنشطة المركز في قواعد البيانات مثل دار المنظومة، وفي معارض الكتب، والمعارض المصاحبة للمؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية.

• تمسك بعض الباحثين بطرائق البحث التقليدية:

حيث يتمسك بعض أعضاء الهيئة البحثية بالطرائق التقليدية في البحث، فغالبية الأبحاث تعتمد على المنهجين الوصفي والتجريبي والأدوات لا تتعدى الاستبانة، ونسبة قليلة منها تعتمد على والمقابلة والملاحظة، وقليل جداً من البحوث تستخدم المنهج الكيفي، وكذلك منهج الدراسات المستقبلية، بالإضافة إلى الاعتماد على الإحصاءات الوصفية دون الإحصاءات المتقدمة التي تهتم بدراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحوث. فضلاً عن قلة اهتمام كثير من البحوث بتحويل مخرجاتها إلى منتج يمكن تطبيقه على أرض الواقع؛ وذلك مثل: الأدلة، والخطط، والبرامج، والمبادرات والمشروعات. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع قيادات المركز الباحثين على تنويع منهجيات بحوثهم، وعقد برامج تدريبية لهم خاصة بالمنهجيات البحثية والأساليب الإحصائية الحديثة، وكذلك كيفية تحويل توصيات ومخرجات البحوث إلى منتجات عملية يمكن تطبيقها على أرض الواقع.

• نقص بعض وظائف الموارد البشرية:

حيث يعاني المركز من نقص كبير في وظائف باحثين معاونين وباحثين مساعدين، بالإضافة إلى بعض الوظائف الإدارية؛ لأن هذا يحتاج لموافقة وزارة المالية ووزير التربية والتعليم والتعليم الفني. ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير وزارة المالية الاعتمادات المالية لهذه الوظائف وكذلك دعم وزير التربية والتعليم والتعليم الفني لسد النقص في هذه الوظائف، أو تفويض مدير المركز بإعلان لسد هذا النقص بعد موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

• عدم احتساب بحوث المركز في لجان الترقية:

حيث لا تحتسب اللجان العلمية لفحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين بأبحاث المركز إلا كنشاط علمي، ولا يوجد لها معامل تأثير، وهذا يجعل بعض الباحثين يركزون الكثير من جهودهم وأفكارهم البحثية المبتكرة في نشر أبحاث بالدوريات العلمية المحلية أو الإقليمية أو الدولية على حساب جودة أدائهم البحثي في المركز. ويمكن التغلب على ذلك من خلال سعي قيادات المركز لدى المجلس الأعلى للجامعات لاحتساب أبحاث المركز مثل دوريات كليات التربية أو المؤسسات العلمية الأخرى، ومنح أبحاث المركز معامل تأثير وذلك بشروط محددة ومقننة يتم الاتفاق عليها.

• صعوبات التطبيق الميداني :

يواجه المركز في كثير من الأحيان مشكلات متعددة في التطبيق الميداني لأبحاثه؛ فيتطلب التطبيق إجراءات مطولة؛ وذلك من حيث الحصول على موافقات الجهات الأمنية من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ثم موافقة إدارة الأمن في مديريات التربية والتعليم، يليها موافقة إدارة الأمن في الإدارات التعليمية، ثم موافقة مديري المدارس التي يتم فيها التطبيق، وأحياناً يتدخل أمن الإدارة في إلزام الباحثين بمدارس معينة مما يؤثر على العينة العشوائية،

وأيضاً يلزمهم بأوقات محددة، فضلاً أنهم يصرون في بعض الأحيان في الذهاب مع الباحثين إلى المدارس التي يتم فيها التطبيق، وكلها عوامل تؤثر سلباً على موضوعية ومصادقية وموثوقية البحث. ويمكن التغلب على ذلك بقيام وزارة التربية بإعطاء بطاقة تصريح أمن خاص لباحثي المركز يمكنهم من سهولة التطبيق الميداني في المدارس، أو تخصيص بعض الموظفين في المديريات والإدارات التعليمية لمعاونة باحثي المركز في ذلك التطبيق بتكليفات من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

• ضعف أنظمة الجودة :

حيث يغيب عن سمينارات المركز حضور خبراء متخصصين من الجامعات أو مراكز البحوث الأخرى، أو من ممثلين من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والتي يمكن أن تضيق لأبحاث المركز كثيراً من الأفكار والقضايا والمنهجيات العلمية الحديثة وهذا يرتقي بجودة الأداء البحثي، وكذلك أيضاً يفتقر تحكيم البحوث إلى الخبراء الخارجيين حيث يتم الاقتصار فقط على خبراء المركز، كما لا يوجد تقويم لأنشطة المركز البحثية وفق معايير محددة وإصدار تقارير سنوية لهذا التقويم. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشكيل لجنة تضم خبراء من المركز ومن الجامعات أو مراكز البحوث الأخرى لتقييم الخطط والمشروعات البحثية وتحكيمها، بالإضافة إلى تشكيل فريق للتقويم الذاتي لأداء المركز ويصدر تقارير سنوية لهذا التقويم تكون موجهة ومرشدة لعمليات التحسين والتطوير والتغيير لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

• ضعف التعاون والشراكات بين المركز والمؤسسات البحثية والتعليمية والتدريبية:

حيث تقتصر غالبيتها على جهود تعاونية بمبادرات شخصية من قبل باحثي المركز المتميزين والمشهود لهم بالخبرات والكفاءات، وأما الشراكات الحقيقية التي عقدها المركز بصورة فعلية مع هيئة تعليم الكبار والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية فلم تثمر عن شيء إلى الآن، بالإضافة إلى عدم وجود تعاون مثمر وبناء أو شراكات حقيقية مع المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين وهي تتبع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني . ويمكن التغلب على ذلك من خلال تسويق أنشطة المركز العلمية ؛ وذلك مثل الاستشارات، والبحوث، والتقارير العلمية، والأدلة التعليمية، والبرامج التدريبية ، والكتب والتقارير المترجمة، والمبادرات التعليمية والتنموية من خلال شبكات التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، وموقع المركز، والمكتبة الرقمية للمركز هذا من جانب، ومن جانب آخر تفعيل الشراكات الموجودة بالفعل مع هيئة تعليم الكبار والمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية في مشروعات بحثية مشتركة، أو في برامج تدريبية، أو في مشروعات ومبادرات تنموية، فضلاً عن القيام ببحوث وأنشطة مشتركة مع المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية حيث يوجد كثير من التخصصات المشتركة بينهم.

[٢] مؤشرات تحقيق التصور المقترح.

يوجد كثير من المؤشرات التي تُظهر مدى نجاح تحقيق التصور المقترح للأهداف المرجوة منه، ويمكن بيان هذه المؤشرات كما يأتي:

« وجود خطة استراتيجية عامة للمركز يشارك فيها ممثلون عن كافة الشعب البحثية والإداريين؛ وتتضمن رؤيته، ورسالته، وقيمه، وأهدافه، وخطته التنفيذية.

« وجود خطط تنفيذية خاصة بجميع شعب وأقسام المركز، وفق طبيعة ومهام ومسؤوليات كل شعبة وكل قسم، ومنبثقة من الخطة الاستراتيجية العامة للمركز.

« وضع خريطة بحثية معلنة للمركز؛ تكون موجهة ومرشدة لجميع الباحثين في أنشطتهم البحثية.

« وجود أعداد كافية من الأفراد في الوظائف البحثية والإدارية بالمركز.

« القيام بدراسات متعمقة لتقييم الهيكل التنظيمي للمركز، وتحديد الاحتياجات المطلوبة، سواء باستحداث شعب أو أقسام جديدة بالمركز تواكب التطورات والتحولات التربوية العالمية المعاصرة؛ وذلك مثل الطفولة المبكرة، والدراسات النفسية، والتعليم المجتمعي.

« إصدار بطاقات لتوصيف وظائف جميع العاملين بالمركز من باحثين وإداريين، وتحديد واجباتهم الوظيفية وما يرتبط بها مهام ومسؤوليات وأدوار بدقة ووضوح.

« القيام بأبحاث مشتركة بين الشعب، وذلك وفق طبيعة الموضوعات والقضايا وتخصصات الباحثين.

« انعقاد اجتماعات مجلس إدارة المركز بشكل دوري ومنتظم، وكذلك الاجتماعات العامة للباحثين.

« اتباع الباحثين منهجيات بحثية وأساليب إحصائية حديثة ومتطورة.

« إصدار مدونة قواعد سلوك أخلاقية للمركز يكون موجهاً ومرشداً للعاملين به في كافة سلوكياتهم وممارساتهم المهنية

« التزام أعضاء الهيئة البحثية بقيم الموضوعية والنزاهة والشفافية والأمانة العلمية في جميع أنشطتهم العلمية.

« زيادة المخصصات المالية الموجهة للمركز من قبل وزارة المالية.

« تحمل المركز الأعباء المالية لمشاركة الباحثين في حضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية المحلية والعالمية، ونشر أبحاثهم في دوريات علمية ذات تصنيف متقدم، وذلك بمعدل مؤتمر سنوي ونشر بحث سنوي.

« توفير المركز كافة مقومات جودة الحياة الوظيفية للعاملين به؛ وذلك مثل الحاسبات الحديثة، والانترنت فائق السرعة، والأثاث المكتبي المناسب، وماكينات التصوير، وماكينات الطباعة، والإضاءة والتهوية والرعاية الصحية والاجتماعية والترفيهية، والخدمات الإدارية المتميزة.

« شعور العاملين بالمركز بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، وزيادة انتمائهم وولائهم واندماجهم وحماسهم ودافعياتهم للعمل، وإظهار كثير من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والدفاع عن سمعة المركز وكرامته في مختلف المواقف المجتمعية .

« التواصل الرسمي بين جميع العاملين بالمركز من خلال البريد الإلكتروني الموحد .

« وجود أكثر من لغة لمواجهة الموقع الإلكتروني للمركز، وتضمينه كافة التشريعات المنظمة لعمله .

« التمويل الذاتي للمركز من خلال تفعيل الوحدة ذات الطابع الخاص، وتسويق إنتاجيته في معارض الكتب، وقواعد البيانات، وخدمات النسخ وملفات الأبحاث مسبوقة الدفع .

« وجود شراكات فعالة وبناءة بين المركز والمؤسسات البحثية والعلمية والتعليمية والتدريبية محلياً وإقليمياً ودولياً .

• مراجع الدراسة:

• أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، إيمان زغلول راغب.(٢٠١٨). خريطة استراتيجيات مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ٤٢(٣)، ٢٢٠ - ٣٦١.
- حلمي، فؤاد أحمد؛ مصطفى، عزة جلال.(٢٠٢٣). آليات البحث الرقمي كمدخل لتطوير البحث التربوي: في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية أنموذجاً. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- حماد، سهام راضي محمد؛ لطفي، ناريان يوسف.(٢٠٢٣). مدى توفر مقومات البيئة الصفية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر طلبتها. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، ٢(٧)، ٣٢٣ - ٣٤٩.
- رئاسة جمهورية مصر العربية.(١٩٧٢). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٨٨١) لسنة ١٩٧٢م بشأن إنشاء المركز القومي للبحوث التربوية. الجريدة الرسمية، (٣١)، ٣٦٩ - ٣٧٠.
- رئاسة جمهورية مصر العربية.(١٩٨٩). قرار قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٥٣) لسنة ١٩٨٩م بشأن اللائحة التنفيذية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. الجريدة الرسمية، (٨)، ١٨٨ - ١٩٧.
- الزرّاح، ناصر مفتاح.(٢٠١٦). مستوى الوعي والإدراك بمقومات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة العلوم الإنسانية والعلمية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم قصر الأخيار، جامعة المرقب، الجزائر، (١)، ١٠٤ - ١٢٨.
- سعد، أحمد يوسف؛ مسعود، آمال سيد.(٢٠٢٣). واقع استخدام المناهج الكيفية في البحث التربوي وسبل تعزيزها: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- دراسة حالة. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- سليمان، إيناس السيد محمد.(٢٠٢٤). رؤية مستقبلية لتدويل المراكز البحثية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية(دراسة حالة). القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم.(٢٠١٧). إعادة هندسة العمليات الإدارية "هندسة" مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، ٢٤(١٩)، ٩٥ - ٢١٠.
- الغامدية، شيماء عبدالله.(٢٠٢٠). درجة توافر مقومات مدرسة المستقبل في مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، ٢٠(٢)، ٥١١ - ٥٤٣.

- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز عبدالوهاب محمود.(٢٠٢١). المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية ، مصر، ١٩(٨)، ٣٩٧ - ٤٩٠.
- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز.(٢٠١٩). التخطيط المستقبلي لأدوار المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء أفضل الممارسات العالمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- قاسم، مصطفى محمد عبدالله؛ نوار، أحمد زينهم.(٢٠٢٠). تحديات مشاركة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في صنع السياسة التعليمية في مصر وآليات التغلب عليها من وجهة نظر باحثي المركز. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، مصر، (٢١)، ١٠٦ - ١٥٥.
- لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين.(٢٠١٨). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بجامعة الزقازيق، مصر، (١٠١)، ٢٨٧ - ٣٤٨.
- قطيط، عدنان محمد أحمد.(٢٠١٩). تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر، (٣)، ١٤٥ - ٢٢٣.
- مبحث للدراسات والاستشارات الأكاديمية.(٢٠٢٤). خطوات لكتابة التصور المقترح. <https://mobt3ath.com/dets.php?page=1137&title=https://mobt3ath.com/dets.php?page=1137&title>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٤/٢/١.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(١٩٩٦). دليل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(١٢٠٢٣). دليل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(٢٠٢٣). دليل أنشطة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(٢٠٢٣). إنجازات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في خمسين عاماً. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(١٢٠٢٤). موقع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. <http://www.ncerd.edu.eg>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٥/٩/٢٥.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(٢٠٢٤). إدارات المركز، <http://www.ncerd.edu.eg>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٥/٩/٢٨.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(٢٠٢٤). الشُعَب البحثية بالمركز، <http://www.ncerd.edu.eg>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٥/٩/٢٨.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(٢٠٢٤). مجلس إدارة المركز، <http://www.ncerd.edu.eg>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٥/٩/٢٨.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(٢٠٢٤). مجلة البحث التربوي، <https://ncerd.journals.ekb.eg/journal/about>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٥/٩/٢٨.
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.(٢٠٢٤). صفحة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية على فيس بوك، <https://m.facebook.com/100086962177350/>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٥/٩/٢٥.
- نصر، عزة جلال مصطفى.(٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مصر، (٤٥)، ١٠٧ - ١٨٥.
- نظام معلومات المكتبة الذكية.(٢٠٢٤). مكتبة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، <http://www.ncerd.edu.eg.196.202.39.91>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٥/٩/٢٥.
- الهيئة العامة لتعليم الكبار بجمهورية مصر العربية.(٢٠٢٤). توقيع بروتوكول تعاون بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، <http://eaea.gov.eg/n>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٤/٧/٣٠.

- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤ب). قرار وزير التربية والتعليم رقم (٤٨٩) لسنة ٢٠١٤ م بشأن العمل بأحكام اللائحة التنفيذية لوحدة ذات الطابع الخاص بمسمى وحدة التنمية البشرية وتسويق الخدمات العملية . الوقائع المصرية، (٢٦٢)، ٢-١٩.

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas, T.(2022). *What are the Characteristics of an Agile Organization?*. <https://changemanagementinsight.com/what-are-characteristics-of-an-agile-organization/>, Retrieval 20/9/2024.
- Aburub, F.(2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*,28(3), 570-588.
- Afuza N.; John W.; Achmad G.(2024). Organizational Agility Assessment to Evaluate the Effectiveness of Structure Streamlining and Implementation of “Team of Teams” as the New Way of Working in the West Java Provincial Government. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(2), 949- 959..
- Aghina, W.; Ahlback, K. ; De Smet, A.; Lackey, G. ; Lurie, M. ; Murarka, M.; Handscomb, C.(2024). *The five trademarks of agile organizations*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#/>, Retrieval 20/9/2024.
- Al Shawabkeh , K. (2024). The impact of strategic agility on sustainable competitive advantage: The mediating role of strategic renewal at Jordanian telecommunication companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 446-461.
- Alviani, D. ; Hilmiana , S. W. ; Muizu , W. O. Z. (2024), Workforce agility: a systematic literature review and research agenda, *Frontiers in Psychology*, (10), 1-25.
- Ashari , C. A.; Herachwati, N .(2023).Implementation of Organizational Agility Model in Improving Sustainable PHEIs Competitive Advantage: Narrative Literature Review. *Business, Management and Social Science*,3(3), 578-588.
- Azab, I. A. M. (2023). Intellectual Capital Management in Egypt’s National Centre for Educational Research and Development (NCERD): A case study, *International Journal of Educational Research, Sohag University*,7 (7), 1-64.
- Babaei, H.; Ramezani, A.; Khanuki, A. A.(2013). Developing a model for agility of business organizations based on supply chain processes: A case study of automobile industry in Iran, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 750-759.
- Boudlaie, H.; Golabdoust, A. ; Golabdoust, T . (2014). An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran

- University of Medical Sciences, *International Business and Management*, 9(2), 100-109.
- Businessmap.(2024). *The 8 Key Characteristics of an Agile Organization* s. [https://www. https://businessmap.io/agile/agile-at-scale/agile-organization](https://www.businessmap.io/agile/agile-at-scale/agile-organization), Retrieval 20/9/2024.
 - Dehghani,H.;Rostami, A. R. ; Mashali, B (2020). The model of workforce agility dependent on drivers, strategies, practices, and results. *AD-minister* , (37), 109-130.
 - Esfandiari, N.; Nazem, F. (2021) Investigating the relationship between organizational intelligence and organizational agility on productivity in the road, housing and urban development research center of Tehran province. *International Journal of Innovation in Management and Organizational Behavior*, 1(3), 10-29.
 - Gül, F. Ö.; Çetin, M .(2022). Development of Organizational Agility Scale in Higher Education: A Validity and Reliability Study. *Journal of Higher Education*, 12(3):384-396.
 - Gurbuz, F. G. ; Hatunoglu,S. B .(2022). Assessment of organizational agility: adaptation and validation of the scale for application in turkey. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 9(3), 27-37.
 - Hamada ,Z. M. M.; Yozgatb, . (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking, *Management Science Letters Journal*, (7), 407–422.
 - Harraf, A. ; Wanasika, I.; Tate , K. ; Talbott, K.(2015). Organizational Agility . *Journal of Applied Business Research*. 31(2) , 675 - 686.
 - Hewitt , C.,(2024). *What is an Agile Organization?*. [https:// www.betterteam.com/what-is-an-agile-organization](https://www.betterteam.com/what-is-an-agile-organization), Retrieval 20/9/2024.
 - Himmetoğlu, B.; Bayrak , C.(2023). Development of Workforce Agility Scale for Academic Staff: Validity and Reliability Studies. *Business, Journal of Education*, 20(1), 74-85..
 - Horney, N. (2013) . *Agility Research: History and Summary*. Rio de Janeiro: Strategic Agility Institute.
 - Hutter, K.; Brendgens, F. M.;Gauster, S.P. ; Matzler, K. (2023), Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation, *Management Decision*, Vol ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650>, Retrieval 1/11/2024.
 - Rani , I. H., Kasali, R.; Kusumastuti , R. D. ; Hati , S. R. H. (2024) Unlocking continuous organizational agility: proposing a model through the insight from the Indonesian banking context. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331633, DOI: 10.1080/23311975.2024.2331633, Retrieval 1/11/2024.

- Junior, G. T.; Saltorato, P. (2021). Workforce Agility: A systematic Literature Review and a Research Agenda Proposal. *Innovar*, 31(81), 155-168.
- Khavari, S. A.; Arasteh, H.; Jafari, P.(2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*,7(3), 112-117.
- Kocot, M.(2023). *Organizational Agility in the aspect of sustainable development of the organizationa*. Gliwice , Poland:Silesian University of Technology.
- Kristensen, S. S.; Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility, Paper presented at 11th Conference of Symposium on Competence-Based Strategic Management , 26 – 27/09, Stuttgart: Germany.
- Kwasek, A. ; Kocot, M.; Gąsiński, H.; Soboń, J . (2024), Navigating Change: Assessing Organizational Agility in Higher Education Management, Examining the Implementation of Educational Processes, and Understanding Student Expectations for Program Characteristics and Principles, *European Research Studies Journal*, 27(1), 215-227.
- Lauenroth, T.(2024). *Agile organizations: advantages, challenges and methods*. <https://www.workpath.com/en/magazine/agile-organizations>, Retrieval 20/9/2024.
- Mai, T. N. ; Bao, T. T. P.; Thao, L. P. ; Huyen, C. T. T. ; Viet , T. T.; Dong, D. T.(2024). Influence Of Organizational Learning On Innovation Performance With The Intermediate Role Of Organizational Agility: The Case Of Vietnam. *Webology*, 21(2), 157 - 183.
- Menon, S.; Suresh, M.(2020).Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*,51 (1), 561-573.
- Mooncamp GmbH.(2024). *Agile organization: Benefits, characteristics and methods*. <https://www.mooncamp.com/blog/agile-organization>, Retrieval 20/9/2024.
- Motwani, J. ; Katatria, A. (2024), Organization agility: a literature review and research agenda, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>, Retrieval 1/11/2024.
- Muduli ,A.; Choudhury, A .(2023). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2023-0108>, Retrieval 1/11/2024.

- Nafei,W., A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success, *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296–309
- National Center for Educational Research and Development.(2024). *International Journal of Recent Education Research*. <http://ncerd.edu.eg/journale>. Retrieval 28/9/2024.
- Navarro, C. J. G; Acosta, P .S.; Wensley, S.(2016).knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility, *Journal of Business Research*, (69), 1544–1549.
- Naydenov, P.(2024). *The 8 Key Characteristics of an Agile Organization*. <https://businessmap.io/agile/agile-at-scale/agile-organization>, Retrieval 20/9/2024.
- Nguyen, T. ; Le; C. V.; Nguyen, M.; Nguyen, G.; Thi, T.; Lien, H.; Nguyen, O. (2024), The organisational impact of agility: a systematic literature review, *Management Review Quarterly*, <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446->, Retrieval 1/11/2024.
- Office of Research Integrity. (2024). *Research Design : Descriptive Studies*. https://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/res_des1.htm, Retrieval 28/10/2024.
- PeopleForce Ltd.(2024). *Agile organization*. <https://peopleforce.io/hr-glossary/agile-organization>, Retrieval 20/9/2024.
- Prats, J. ; Siota, J.; Wyman,O.; Gillespie,D. ; Singleton, N. (2018). *Organizational Agility: Why Large Corporations of Ten Struggle to Adopt the Inventions Created by Their Innovation Units and How to Improve Success Rates*, in *A Rapidly Changing Environment*, Pamplona, Spain: Oliver Wyman and IESE.
- Puspita, A. L.; Suroso, T; Santi, D. E. (2024), Identify the Factors that Influence Workforce Agility in the Post Covid 19 Pandemic Era : A Systematic Literature Review, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9(4), 74-84.
- Qtairi, A. R. ; Alshoraty, Y. I. (2022), The Degree of Jordanian Universities' Organizational Agility, *International Education Studies* 15(4), 125-132.
- Roblek, V., Dimovski, V., Mesko, M. and Peterlin, J. (2022), Evolution of organisational agility: a bibliometric study, *Kybernetes*, 51 (13), 119-137.
- Saeed, A.; abolhasan, F.; taheri, F.; Mahdi, M.; Ali ,N. (2013). Designing and Explanation of a Model Agility Organizational, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 328-332.
- Sherehiy,B. ; Karwowski,W. ; Layer, J. K. (2007).A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, (37), 445–460.

- Stoppelenburg , P.,(2020). *The Essence of an Agile Organization: Practical lessons from agile, leadership and culture: from good to excellent*. southport, England: Independently Published.
- Symonds, C .(2024). *What are the Characteristics of an Agile Organization?*. <https://factorialhr.com/blog/agile-organization/>, Retrieval 20/9/2024.
- Walter, A. T. (2020). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(21), 343-391.
- Jackson ,W. ; Ann, M.(2024). The Effect of Organization Agility on Organization Performance in the Time of Covid-19: A Case of Universities in Kenya. *Journal of Business, Economics and Management Research Studies*, 2(1), 1 - 9.
- Wendler, R.; Dresden, T . (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model, *Annals of Computer Science and Information Systems Journal*, (2), 1197–1206.
- Zerfass, A.; Dühring, L.; Berger, K.; Brockhaus, J. (2018) : *Fast and flexible: Corporate communications in agile organizations*. Leipzig, Germany: Academic Society for Corporate Management & Communication.
- Žitkienė , R. ; Deksnys, M.(2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*,14(2), 115-129.

