



التنوع الثقافي للباحثين ومردوده على جودة البحث المؤسسي

دراسة حالة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

إعداد

أ.م.د/ لياء إبراهيم المسلماني أ.م.د/ عدنان محمد قطيط

أستاذ أصول التربية المساعد بالمركز أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز
القومي للبحوث التربوية والتنمية القومي للبحوث التربوية والتنمية

التنوع الثقافي للباحثين ومردوده على جودة البحث المؤسسي**دراسة حالة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية**

أ.م.د/ ليلى إبراهيم المسلماني أ.م.د/ عدنان محمد قطيط

المخلص:

هدفت الدراسة استكشاف أثر التنوع الثقافي للباحثين على جودة البحث المؤسسي؛ من خلال دراسة حالة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي (الكيفي)، مستخدمة المقابلات شبه المنظمة مع عينة مكونة من ٣٠ باحثًا وباحثة من تخصصات ورتب أكاديمية متنوعة، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي للكشف عن العوامل الكيفية المؤثرة في العلاقة بين التنوع وجودة الأداء البحثي. وأظهرت النتائج أن التنوع الثقافي يُسهم بفاعلية في تعزيز الإبداع والتكامل المعرفي، وتوسيع آفاق التفاعل المهني بين الباحثين، كما يحد من التحيزات، ويُحسن جودة المخرجات البحثية. وأكد المشاركون أن التنوع في التخصصات الأكاديمية والخبرات المهنية والنوع الاجتماعي يُثري النقاشات العلمية، ويُعزز التعاون داخل الفرق البحثية. في المقابل، كشفت النتائج عن تحديات تحول دون الاستفادة المثلى من هذا التنوع، أبرزها: صعوبات التواصل، واختلاف أساليب العمل، وظهور بعض أنماط التحيز في القيادة والتقييم. كما أظهرت الدراسة أن المركز يتبنى ممارسات تدعم التنوع، وتشكيل فرق متعددة التخصصات وتطبيق سياسات للمساواة، إلا أن تلك الجهود تفتقر إلى منهجية مؤسسية منتظمة. وفي ضوء ما سبق، أوصت الدراسة بوضع سياسات واضحة لإدارة التنوع، وتفعيل برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز ثقافة التعاون والتفاهم، بما ينعكس إيجابًا على جودة البحث المؤسسي وكفاءة الباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي - جودة البحث المؤسسي - الأبعاد الفردية والتنظيمية.

Cultural Diversity of Researchers and Its Impact on the Institutional Research Quality: A Case Study of the National Center for Educational Research and Development

Abstract

This study aimed to explore the impact of researchers' cultural diversity on the quality of institutional research through a case study of the National Center for Educational Research and Development. The study adopted a qualitative approach and utilized semi-structured interviews with a purposive sample of 30 researchers from diverse academic ranks and specializations. Data were analyzed using thematic analysis to identify qualitative factors influencing the relationship between diversity and research performance. The results showed that cultural diversity contributes effectively to enhancing creativity, cognitive integration, and expanding the horizons of professional interaction among researchers. It also reduces biases and improves the quality of research outputs. Participants confirmed that diversity in academic specializations, professional experiences, and gender enriches scientific discussions and promotes collaboration within research teams. On the other hand, the results revealed challenges that hinder the optimal utilization of this diversity. The most prominent challenges were communication difficulties, differing work styles, and the emergence of some forms of bias in leadership and evaluation. The study also showed that the center adopts practices that support diversity, such as forming multi-disciplinary teams and implementing equality policies, but these efforts lack a systematic institutional methodology. In light of the above, the study recommended establishing clear policies for diversity management, activating specialized training programs, and promoting a culture of cooperation and understanding. These measures are expected to positively impact the quality of institutional research and the efficiency of researchers at the National Center for Educational Research and Development.

Keywords: Cultural diversity– Institutional research quality– Individual and organizational dimensions

المقدمة:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها ضغوطاً متزايدة نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة، فضلاً عن التحديات الداخلية المرتبطة بتنوع الخلفيات الثقافية لأعضائها والعاملين فيها، مما أدى إلى تزايد التساؤلات حول أفضل السبل للتعامل مع هذا التنوع، لا سيما في ظل تلك التحولات النوعية المتسارعة التي تشهدها مختلف مجالات الحياة، والتي أبرزت الحاجة إلى استثمار التنوع الثقافي والاستفادة من مزاياه أكثر من أي وقت مضى؛ كونه عنصراً أساسياً يسهم في نجاح المنظمات وتحقيق رسالتها وأهدافها.

وعلى صعيد متصل، شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بمراكز البحوث والدراسات على المستوى العالمي؛ إذ أصبحت تمثل أحد المؤشرات البارزة لتطور الدول وتقدمها. فهي تُعد تجسيداً حياً للمنجزات الحضارية والثقافية، ومظهرًا من مظاهر النهوض المعرفي، كما أنها تُسهم في قياس مستوى التنمية والمشاركة الفاعلة في رسم السياسات العامة، مما جعلها فاعلاً رئيساً في صياغة التوجهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، من خلال ما تقدمه من رؤى استراتيجية وبدائل واقعية تسهم في دعم صناعة القرار ووضع السياسات المستقبلية (Fraussen, & Halpin, 2017, pp. 106-109; McGann, 2012, p. 17).

وبناءً على ذلك، ازداد التوجه نحو إنشاء مراكز بحثية متخصصة في شتى المجالات، والتي وإن اختلفت مسمياتها كـ (Foundation) أو (Institute) أو (Center)، إلا أنها جميعاً تؤدي وظائف متقاربة تتمثل في إنتاج المعرفة وإجراء البحوث والدراسات المتخصصة. ويحظى هذا التوجه بأهمية خاصة في ظل الدور المحوري الذي تلعبه البحوث المؤسسية في تعزيز الفهم العميق لأنشطة مؤسسات التعليم العالي، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والمعرفة. فمع تنامي الحاجة إلى تنظيم العمل البحثي وتوجيهه نحو تحقيق أهداف استراتيجية، تتعاظم أهمية بناء بيئة بحثية قائمة على التنوع والتكامل، بما يضمن تحسين جودة المخرجات البحثية (Webber, 2020, pp. 1-4).

ومع تطور مجتمع المعرفة، برزت توجهات حديثة داخل هذه المراكز تدعم تكوين فرق بحثية متعددة التخصصات ومتنوعة الخلفيات الثقافية؛ وذلك لدراسة القضايا والمشكلات من زوايا متعددة (Yang et al., 2025, p. 65). مما يبرز المزايا التي يوفرها هذا التنوع والمتمثلة في

تباين الخبرات والمهارات وأساليب التفكير، بالإضافة إلى إمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تسهم في إشاعة جو من التعاون والعمل الجماعي. ومع ذلك، فإن غياب الإدارة الفعالة لهذا التنوع قد ينجم عنه بعض السلبيات مثل التمييز ضد بعض فئات العاملين (البشوتي، ٢٠١٣، ص ١٧٤).

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى اتساع نطاق الاهتمام بالتنوع الثقافي وعلاقته بمتغيرات مختلفة. فعلى الصعيد العالمي، هدفت دراسات مثل (Minghua (2012, p.1 و Alcázar et al. (2013, p. 39 و Raineri (2018, p. 426 إلى تحليل تأثير التنوع في إدارة الموارد البشرية، ومناخ العمل، وأداء المؤسسات؛ حيث أكدت على أهمية تبني استراتيجيات شاملة لإدارة التنوع ودوره في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي. وعلى الصعيد العربي، عالجت دراسات عديدة موضوع التنوع الثقافي من زوايا متعددة خلال العقدين الماضيين. فعلى سبيل المثال، حللت دراسة البشوتي (٢٠١٣، ص ١٧١) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية وتأثيرهما على الأداء، كما اقترحت دراسة أحمد (٢٠١٤، ص ٨٩) إجراءات عملية لتطبيق إدارة التنوع في التعليم العالي العربي، بينما سعت دراسة الزبون (٢٠١٥، ص ٥٧) إلى تطوير برنامج تدريبي لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية. وفي السياق التربوي، تناولت دراسات مثل الشاذلي (٢٠٢٠، ص ٣٢٥) جوانب مختلفة من التنوع الثقافي وتأثيره على التفكير الابتكاري والمناخ المعرفي.

وفي سياق البحث المؤسسي وأنماطه وأدواره، برزت عدة دراسات تؤكد دوره المحوري في تطوير مؤسسات التعليم العالي. فدراسة عبدالله (٢٠١٢، ص ٣٩١) استكشفت ملامح البحث المؤسسي كمدخل حيوي لهذا التطوير، مؤكدة على أهمية توظيف وتحليل قواعد البيانات لتعزيز فعالية هذه المؤسسات. وفي نفس الإطار، ركزت دراسة Nel (2016, p. 99) على الدور الجوهري للبحوث المؤسسية في دعم التخطيط الاستراتيجي وعمليات اتخاذ القرار، مبرزة كيف تتحول البيانات إلى بوصلة استرشادية. كما كشفت دراسة Nemati et al. (2017, p. 1) عن الإسهامات الفعالة للبحث المؤسسي في إدارة المعرفة والمعلومات، بالإضافة إلى دوره المحوري في التخطيط الاستراتيجي. وتأكيداً على هذه الأدوار المتعددة، جاءت دراسة Samadi (2025, p. 91) لتلقي الضوء على الدور المحوري للبحث المؤسسي في تعزيز نمو وتطوير مؤسسات

التعليم العالي بشكل عام، جاعلة إياه أداة لا غنى عنها لتحقيق التقدم والارتقاء في هذا القطاع الحيوي.

وتُظهر هذه الدراسات مجتمعة أن البحث المؤسسي يعد بمثابة منظومة متكاملة تدعم إدارة المعرفة، وتوجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحفز النمو المؤسسي، مما يجعله عنصراً لا غنى عنه لتحقيق التميز في السياق الأكاديمي المعاصر.

ويُعدّ المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر أحد أبرز المؤسسات البحثية المتخصصة التي تضطلع بدور حيوي في تطوير المنظومة التعليمية والتربوية؛ حيث تأسس بهدف إجراء البحوث والدراسات العلمية التطبيقية والنظرية في مختلف فروع المعرفة التربوية، وتقديم الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجه قطاع التعليم، كما يسهم المركز في بناء القدرات البحثية للعاملين في المجال التربوي (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣). ويضم المركز نخبة من الباحثين المتخصصين ذوي الخلفيات الأكاديمية والمهنية المتنوعة، مما يجعله بيئة خصبة لاستكشاف تأثير التنوع الثقافي للباحثين على جودة البحث المؤسسي ومخرجاته، وهو ما تتناوله الدراسة الحالية بشكل متعمق.

وبناءً على ما تم رصده من أدبيات، يتّضح تعدد المتغيرات المرتبطة بالتنوع الثقافي وأهميته في تعزيز جودة الأداء المؤسسي للمنظمات؛ وذلك من خلال ما يُتيح من فرص لتبادل المعارف والخبرات وإحداث تعلم تنظيمي قائم على المشاركة المعرفية وتوليد أفكار وأساليب عمل مبتكرة. وعلى الرغم من أهمية البحث المؤسسي في دعم اتخاذ القرار وتحسين جودة المخرجات في المراكز البحثية، وتوفر عدد من الدراسات التي تناولت جوانب من التنوع الثقافي أو البحث المؤسسي بشكل منفصل، إلا أنه في حدود علم الباحثين لا توجد دراسات عربية أو أجنبية سابقة تناولت بشكل مباشر العلاقة بين التنوع الثقافي للباحثين أنفسهم ومردوده على جودة البحث المؤسسي، خاصة في سياق المراكز البحثية المتخصصة مثل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وهذه الفجوة البحثية الواضحة تشكل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة الحالية.

من هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر التنوع الثقافي للباحثين على كفاءة وفعالية وجودة البحوث المؤسسية. وستتناول الدراسة في الفصول التالية المنطلقات

النظرية للتنوع الثقافي والبحث المؤسسي، ثم تستعرض البروفایل المؤسسي للمركز وسمات التنوع الثقافي للباحثين فيه، قبل أن تستكشف منظور الباحثين لمردود هذا التنوع على جودة البحوث المؤسسية، وصولاً إلى تقديم توصيات مقترحة للاستثمار الأمثل لهذا التنوع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للتحديات المتزايدة التي يواجهها الميدان التربوي، وفي مقدمتها التسارع في إنتاج العلوم والمعارف، فإن المؤسسات المعنية بالبحث التربوي المؤسسي مطالبة بتحمل مسؤوليتها في مواكبة تلك التحديات، بما يعزز الثقة في نتائج أبحاثها ودراساتها، ويجعلها أساساً موثقاً يُعتمد عليه في صنع القرار التربوي، وسد الفجوات التي يعاني منها النظام التعليمي. ونظراً لأن الهدف الرئيس من إنشاء مراكز البحث التربوي هو إيجاد حلول للمشكلات والقضايا المرتبطة بمنظومة التعليم، فإن عليها أن تضطلع بدور أكثر فاعلية في التصدي للتحديات المستجدة التي فرضها مجتمع المعرفة وعصر المعلومات. ويمكن لتلك المراكز الاضطلاع بهذا الدور من خلال رفع كفاءة الباحثين، وتحسين جودة البحوث المؤسسية، وزيادة أثرها الفعلي في المجتمع.

وعلى الرغم من أهمية مراكز البحوث، تشير بعض الدراسات إلى ضعف دورها في اتخاذ القرارات التعليمية؛ ففي حين تشارك المراكز في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي في بعض الأمور والقضايا التعليمية، إلا أن الغالب الأعم أن يتم الاعتماد على دراسات من خارج هذه المراكز لدعم اتخاذ القرار التربوي، ويتطلب الأمر كذلك أن تكون هناك دراسات تتبعية لقياس أثر هذه القرارات على المجتمع التربوي، مع ضرورة الاهتمام بالدراسات التحضيرية قبل اتخاذ أي قرار تربوي (غنيم وآخرون ، ٢٠١٩، ص ٧١).

وفيما يتعلق باستثمار التنوع الثقافي، تشير دراسة (أحمد، ٢٠١٤، ص ٩٦) إلى أن إدارة التنوع غير واضحة أو غير معمول بها في مؤسسات التعليم العالي العربية، فضلاً عن أن نظرة قيادات هذه المؤسسات نحو مواردها البشرية يشوبها القصور، كما أن هناك حاجة لتلك المؤسسات في تنويع برامجها التعليمية والتدريبية المختلفة لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المتنوعة.

كما تشير دراسة غنيم وآخرون (٢٠١٩، ص ص ٧٢-٧٣) إلى أن بعض المسببات وراء ضعف مردود البحث التربوي تشمل تدني اهتمامات الباحثين بالفرق البحثية متنوعة

التخصصات، وافتقاد الرؤية المناسبة لكيفية بناء الدراسات البينية نتيجة العزلة والانفصال بين الأقسام والمؤسسات البحثية، مما يبرز حاجة مراكز البحث التربوي المعاصرة إلى إعادة النظر في هياكلها وفلسفتها، وتبني ثقافة مؤسسية موجهة بقوة نحو تحسين الأداء المؤسسي.

كما كان من نتائج دراسة زغلول (٢٠١٨، ص ٣٢٢) عن خريطة استراتيجية مقترحة للمركز، أن هناك غياباً لمشاركة المركز في صنع السياسة التعليمية، وعملية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة والمشروعات البحثية التي يقوم المركز بتنفيذها سنوياً.

وعن واقع البحث التربوي ومؤسساته، تلفت دراسة قطيط (٢٠٢٠، ص ٥٥) النظر إلى حاجة المجال التربوي إلى مناهج تدعم التحليل المعمق لمتغيرات وعوامل السياق الثقافي والاجتماعي، خاصة وأن الإنسان والطبيعة الإنسانية ودواخلها هي الشاغل الرئيس للتربية؛ مما وجه العديد من العلماء إلى منحى الجمع بين المقاربات المركبة والمتعددة لاستكشاف العوامل الثقافية وتحليل الأبعاد المؤثرة على الظواهر.

وبتحليل ما سبق، يتبين أن هناك مجموعة من التحديات التي تعوق فعالية البحث التربوي المؤسسي وجودته، وتحد من أثره في صنع القرار وسد فجوات النظام التعليمي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (زغلول، ٢٠٢٥، ص ص ١٢١-١٢٢) عن الأداء البحثي للمركز، والتي أشارت إلى الافتقار إلى خطة استراتيجية للمركز، وغياب خريطة بحثية تشتمل على جميع المجالات التربوية بالمركز، فضلاً عن ضعف تدريب العاملين على متطلبات عملهم ومستجداته خاصة في مجالات التخطيط والمالية والنشر والطباعة، مما يؤثر سلباً على الأداء البحثي.

وفي مقدمة هذه التحديات، يبرز ضعف استثمار التنوع الثقافي للباحثين ضمن الفرق البحثية وقلة الدراسات البينية، نتيجة العزلة بين الأقسام والتخصصات. وهذا القصور في استثمار التنوع الثقافي ينعكس سلباً على التشارك المعرفي وتبادل الخبرات، مما يؤثر بدوره على جودة البحوث المؤسسية وقدرتها على تقديم حلول مبتكرة وشاملة للتحديات التربوية المعاصرة، مما يستدعي الحاجة لتحسين أداء المركز، ودراسة كيفية إسهام التنوع الثقافي للباحثين في تعزيز جودة البحث المؤسسي به.

وفي ضوء ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مردود التنوع الثقافي للباحثين على جودة البحث المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؟

وينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتضمن ما يلي:

- ١- ما المنطلقات النظرية للتنوع الثقافي للباحثين ومردوده على البحث المؤسسي؟
- ٢- ما ملامح البروفایل المؤسسي وسمات التنوع الثقافي للباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؟
- ٣- ما منظور الباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية لمردود التنوع الثقافي على جودة البحوث المؤسسية؟
- ٤- ما التوصيات المقترحة لاستثمار التنوع الثقافي للباحثين في تحسين جودة البحوث المؤسسية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؟

أهداف الدراسة وأهميتها:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- استكشاف المنطلقات الفكرية للتنوع الثقافي ومردوده على البحث المؤسسي.
 - ٢- تعرف طبيعة الممارسات السائدة للتنوع الثقافي للباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وتحليل مردودها على البحوث المؤسسية من منظور كفي.
 - ٣- صياغة توصيات إجرائية تسهم في استثمار التنوع الثقافي للباحثين بما يدعم تطوير البحث المؤسسي داخل المركز.
- وتتجلى أهمية الدراسة الحالية في سعيها لتقديم طرح فكري من منظور تربوي قد يحقق فائدة من شقين هما:

الأهمية النظرية: السعي لتسليط الضوء على قضية التنوع الثقافي للباحثين ومردوده على البحث المؤسسي؛ بوصفها توجهاً معاصراً في مجال إدارة الموارد البشرية، يمكن أن يسهم في تحقيق الطموحات المعرفية والأكاديمية والمجتمعية للمؤسسات البحثية. وتستمد الدراسة مبرراتها من تنامي الاهتمام العالمي بهذا التوجه، لما له من تأثيرات عميقة في تشكيل أنماط البحث العلمي، وطرائق التطوير، وممارسات التعليم والتعلم الحديثة.

الأهمية التطبيقية: السعي لاستكشاف سبل توظيف التنوع الثقافي للباحثين كمدخل لتحقيق نقلة نوعية وتطور كفي في البحوث المؤسسية؛ وذلك من خلال صياغة توصيات وإجراءات عملية من شأنها دعم القيادات ومتخذي القرار، وتمكينهم من اعتماد منطلقات

ومرتكزات تطويرية تراعي معطيات الواقع وحدوده، وتستشرف في الوقت ذاته شروط المستقبل ومتطلباته.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

❖ الحدود الموضوعية: الاختصار على متغيرين أساسيين هما: التنوع الثقافي بأبعاده الأولية والثانوية والتنظيمية في علاقته بالبحث المؤسسي وجودته.

❖ الحدود المكانية والبشرية: الاختصار على تطبيق أداة الدراسة على الباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية من منظور كفي؛ بهدف التعمق في وصف وتحليل البروفایل المؤسسي وسمات التنوع الثقافي للباحثين العاملين به، وكيف يؤثر ذلك على طبيعة وجودة البحوث المؤسسية.

❖ الحدود الزمنية: تحدد الإطار الزمني للدراسة في الفترة الممتدة من مايو إلى يوليو ٢٠٢٥؛ حيث تم خلال هذه المدة تنفيذ الجانب الميداني، وإجراء المقابلات شبه المقننة مع عينة من الباحثين بالمركز.

مصطلحات الدراسة:

ارتكزت الدراسة الحالية على مصطلحين محوريين يوجهان المعالجة والتناول لمحاور الدراسة ومتغيراتها، وبما يفرض السعي لتأصيلهما واستكشاف أبعادهما، وذلك في سياق ما يلي:

• التنوع الثقافي: Cultural Diversity

لقد شهدت الأدبيات تبايناً ملحوظاً في تحديد تعريف جامع وشامل لمفهوم التنوع الثقافي، وهو ما يُعزى بشكل أساسي إلى اختلاف المنظورات وتعدد أبعاد هذا المفهوم. فعلى سبيل المثال، يرى (Ferdman, 2017, pp. 235-236) أن التنوع الثقافي يتمثل في الأساليب المتنوعة التي تعبر عن ثقافات وخبرات ومؤهلات الفئات الاجتماعية والمجتمعات والتباين القائم بينها، مؤكداً على كونه مصدراً رئيساً للإبداع. في المقابل، تُعرف (Mazur, 2010, p. 1) التنوع

الثقافي بأنه يعكس الخلفيات المتباينة للموظفين من حيث النوع الاجتماعي والعرق، والسن والمكانة الاجتماعية والقدرة الجسدية والعقلية والتوجه الفكري، كما يمكن أن يتسع هذا التعريف ليشمل جملة الصفات والخلفيات المتنوعة التي تظهر عند اجتماع الأفراد في مكان العمل. ويتحدد التنوع الثقافي إجرائيًا في سياق الدراسة الحالية بأنه تلك التباينات التي تميز الباحثين التربويين اعتبارًا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية، والتي لها تأثير مباشر على هوياتهم وتوجهاتهم مثل النوع الاجتماعي، والتخصص الأكاديمي، والدرجة العلمية، والخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي.

• البحث المؤسسي: Institutional Research

لقد تناولت الأدبيات مفهوم البحث المؤسسي من زوايا متعددة، مبرزة دوره المحوري في دعم المؤسسات، كما يلي:

يشير تعريف جامعة نونساوث إيسترن (Nova Southeastern University 2025, pp. 1-2) إلى البحث المؤسسي على أنه مجموعة من الأنشطة الممنهجة التي تهدف إلى تعزيز اتخاذ القرارات الإدارية، والامتثال للمطالب الخارجية المفروضة على المؤسسات، والإسهام في تطوير السياسات المؤسسية، كما يهدف إلى توفير بيانات تجريبية تدعم عمليات التخطيط المؤسسي، وإعداد الميزانيات، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. ويعرفه الشمري (٢٠١٧، ص ٣٢٥) بأنه مجموعة من الأنشطة والممارسات المنظمة التي تُنفذ داخل مؤسسات التعليم العالي؛ بهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، وتوفير البيانات اللازمة لدعم الإدارة المؤسسية، وتعزيز التخطيط المؤسسي، وصياغة السياسات، واتخاذ القرارات بما يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء، وضمان الاعتماد المؤسسي.

وتُعرفه رابطة البحث المؤسسي بأنه Association for Institutional Research (n.d., pp. 1-2) مجموع الأنشطة التي تهدف إلى جمع وتحليل وتفسير البيانات لدعم اتخاذ القرارات، وتحسين التخطيط الاستراتيجي، وتقييم البرامج، وضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.

ويتحدد البحث المؤسسي إجرائيًا في الدراسة على أنه مجموع الأنشطة المنظمة والمنهجية التي تُمارس داخل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؛ بهدف جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها، وتوظيفها بشكل علمي لدعم عمليات التخطيط وصنع القرار، وتطوير السياسات المؤسسية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وفعاليته، والإسهام في تلبية متطلبات

الاعتماد الأكاديمي، وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بما يضمن تحسين الجودة الشاملة للمؤسسة ككل.

ويتحدد التنوع الثقافي إجرائيًا في سياق الدراسة الحالية بأنه تلك التباينات المتعددة الأبعاد التي تميز الباحثين التربويين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وتشمل هذه التباينات الأبعاد الأولية والثانوية مثل: النوع الاجتماعي، التخصص الأكاديمي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي. كما تمتد لتشمل اختلاف الخلفيات المعرفية، أساليب التفكير، القيم الثقافية المتأصلة، وأنماط حل المشكلات، والتي تتجسد في تفاعلاتهم وأساليب عملهم ضمن الفرق البحثية، وتُعد مصدرًا لتبادل الخبرات والمعارف وتوليد الأفكار المبتكرة، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة البحث المؤسسي.

منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة هذه الدراسة وأهدافها اعتماد المنهج النوعي (الكيفي). وقد أتاح هذا المنهج دراسة الظاهرة بعمق وموضوعية، كما مكّن من تحليل المعلومات وتفسيرها بدقة، وصولًا إلى نتائج واضحة تجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها المرجوة. ولتحقيق ذلك، تم اتباع أسلوب دراسة الحالة، فكما يوضح (Starman 2013, p. 29)، يسمح هذا الأسلوب بالوصف والتحليل المتعمق لظاهرة معينة داخل مؤسسة محددة، مع بيان كافة العناصر والعوامل المؤثرة عليها بشكل تفصيلي.

وسعت الدراسة لذلك من خلال جمع البيانات المتوافرة عن أحد المراكز البحثية وهو المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة باعتباره حالة دراسية؛ بقصد التعمق في رصد متغيرات الظاهرة قيد البحث، وهي التنوع الثقافي للباحثين ومردوده على جودة البحث المؤسسي، وبما يفضي إلى التوصل لمجموعة من الإجراءات والآليات لتطوير الواقع وتعميق الأثر والمردود.

وعلى ضوء ذلك، سارت الدراسة في نطاق المحاور والخطوات التالية:

- تحديد الإطار العام والمنهجي للدراسة، وشمل ذلك: صياغة المشكلة، والأهداف، والأهمية، والحدود، والمصطلحات، بالإضافة إلى تحديد المنهجية المتبعة.
- بناء الإطار النظري، والذي تضمن: استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات والمحاور الأساسية للدراسة، وهي التنوع الثقافي والبحث المؤسسي.

- إجراء الدراسة الميدانية: تم في هذه المرحلة تطبيق الأدوات البحثية الملائمة لجمع البيانات؛ بهدف رصد الواقع الفعلي وطبيعة الممارسات المتعلقة بالتنوع الثقافي لدى الباحثين في المركز القومي للبحوث التربوية، ودور هذا التنوع في جودة البحوث المؤسسية.
- التوصل إلى توصيات إجرائية مقترحة لتوظيف التنوع الثقافي للباحثين في تطوير البحث المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية.

المحور الأول: (الإطار النظري)

يتناول هذا المحور ثلاثة جوانب: يركز الجانب الأول على التنوع الثقافي، ويركز الجانب الثاني على البحث المؤسسي، ويسلط الجانب الثالث الضوء على تبادلية الأثر بين البحث المؤسسي والتنوع الثقافي للباحثين، كما يلي:

أولاً: التنوع الثقافي: مفهومه وأبعاده واتجاهاته واستراتيجيات إدارته

فيما يلي عرض لمفهوم التنوع الثقافي وأبعاده، والاتجاهات النظرية في دراسته، واستراتيجيات إدارته، في ضوء ما ورد في الأدبيات الحديثة ذات الصلة.

١- مفهوم التنوع الثقافي:

يمثل التنوع الثقافي أحد الركائز التي تكفل التضامن والمشاركة والتفاعل داخل المؤسسات، وبناء المجال المهني المشترك، كما أنه لا يمكن تحقيق تنمية مستدامة دون أن يؤخذ التنوع الثقافي بعين الاعتبار، واستثمار كل الإمكانيات التي ينطوي عليها، وفق استراتيجية تنظيمية وأخلاقية تستهدف تلبية احتياجات الموارد البشرية المتنوعة واحترام الخلفيات الثقافية وتعزيز العدالة والمساواة والتوازن، بما يدعم تحقيق الأهداف على كافة المستويات الفردية والجماعية.

ولا يقتصر مفهوم التنوع على الاختلافات الثقافية أو الاجتماعية أو النوعية فحسب؛ بل يشمل الخصائص الفريدة لكل فرد، مثل الشخصية والخبرة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء في بيئة العمل (القويزي، ٢٠١٥، ص ١٠٢). كما يُعدّ هذا التنوع مصدراً للإبداع، كونه يكشف عن أنماط متعددة من التعبير الثقافي والمعرفي التي تتبع من خلفيات وتجارب متباينة (Taylor). (Ferdman (2017, pp. 235-237 أشار كما أشار (Ferdman (2017, pp. 235-237 عن اختلاف الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون ضمن بيئة تنظيمية واحدة.

وتؤكد دراسة سطوطاح (٢٠١٧، ص ٢٩٦) إلى أن مفهوم التنوع الثقافي يُستخدم بشكل متزايد، سواء في الأوساط الأكاديمية أو في التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات. وهو مفهوم متعدد الأبعاد، يغطي معاني وحقائق متفاوتة. ويعكس التنوع في المؤسسات تنوعاً في الموارد البشرية، مما يعني أنه يرتبط بمجموعة من الصفات الخاصة بالعاملين في المؤسسة، مثل الأصول العرقية، والعمر، والنوع، والدين والمعتقدات، والخبرات، والمهارات. وتشير هذه السمات والخصائص المتنوعة للموارد البشرية إلى الأبعاد المختلفة التي يتجلى فيها التنوع الثقافي داخل المؤسسات. ولفهم أعمق لهذا المفهوم، من الضروري استكشاف التصنيفات والأطر المتعددة التي وضعتها الأدبيات الأكاديمية لتحديد هذه الأبعاد وتحديد تأثيراتها.

٢- أبعاد التنوع الثقافي:

تتعدد التصنيفات التي حاولت تأطير أبعاد التنوع الثقافي، ومن أبرز هذه التصنيفات ما يلي:

يلي:

أ- نموذج Gardenswartz and Rowe

يُعد من النماذج المرجعية المبكرة التي صنّفت أبعاد التنوع الثقافي إلى أربع طبقات، ويتضمن كل بُعد مجموعة من العناصر الفرعية التي تسهم في تشكيل هوية الفرد داخل بيئة العمل، وتشمل (الطبال، ٢٠١١، ص ٥٩):

- الأبعاد الشخصية
- الأبعاد الداخلية
- الأبعاد الخارجية
- الأبعاد التنظيمية

ب- تصنيف Mazur (2010) و Olsen & Martins (2012)

اتفقت دراستا (Mazur (2010. P. 8 و Olsen & Martins (2012. pp. 1168

1169 على أن الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي تشتمل على مستويين:

- المستوى الأول (الأبعاد الأولية): ويتضمن خصائص يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: النوع، العرق، العمر، التوجه الجنسي، والقدرة الجسدية.

- المستوى الثاني (الأبعاد الثانوية): وهي خصائص غير ظاهرة تتعلق بالمؤهلات والقدرات المعرفية، وتشمل: الخلفية التعليمية، الأصل الجغرافي، الدخل، الديانة، الحالة العائلية، والمهنة.

ج- تصنيف الطبال

- صنّف الطبال (٢٠١١، ص ٦٠) التنوع داخل بيئة العمل إلى ثلاثة أنواع رئيسية:
- النوع الأول (التنوع الديموجرافي): ويشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموجرافية مثل العمر والأصل.
- النوع الثاني (التنوع المعرفي): ويشمل تباين الخلفيات المعرفية، والتعليمية، والخبرة، والمكانة الوظيفية.
- النوع الثالث (التنوع القيمي): أي اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم الثقافية.

د- التصنيف التكاملي للأبعاد

- لتوفير إطار تنظيمي شامل في إطار ما سبق، أمكن تصنيف أبعاد التنوع إلى ثلاث فئات رئيسية:
- الأبعاد الداخلية: وتشمل الخصائص الديموجرافية الأساسية التي يولد بها الفرد وتكون ظاهرة نسبياً، مثل العمر والنوع والجنس والقدرات الجسدية والأصل والعرق.
 - الأبعاد الخارجية: وتمثل مجموعة من العوامل التي يكتسبها الفرد أو تتشكل بمرور الوقت وتؤثر على هويته وتفاعلاته، مثل محل الإقامة والدخل والأدوات الشخصية والهوايات والمعتقدات الدينية والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي والحالة الاجتماعية.
 - الأبعاد التنظيمية: وترتبط بالسياق المهني، وتشمل المستوى الوظيفي ومحتوى العمل وجماعة العمل والخبرة أو الأقدمية في العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة من التنوع.
- وجدير بالذكر أن إدراك هذه الأبعاد المتعددة للتنوع الثقافي يمثل الخطوة الأولى نحو الاستفادة القصوى منه. فالقيمة الحقيقية للتنوع لا تكمن فقط في وجود الاختلافات؛ بل في مدى قدرة المنظمات على إدارتها بفعالية، وتحويلها إلى قوة دافعة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الميزات التنافسية. ويتطلب ذلك تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع هذا التنوع وتحويله إلى مصدر للإبداع والتطور.

ويمثل التنوع الثقافي في إطار ما سبق، قيمة مضافة داخل المنظمات إذا تمكنت من اتخاذ التدابير اللازمة للاستفادة منه واستثماره؛ من خلال الاعتراف بالاختلافات الثقافية كأمر طبيعي بين البشر وكميزة تنظيمية، تسهم في توجيه الكفاءات واستغلال الإمكانيات والاستجابة لتنوع المشكلات والتحديات.

٣- الاتجاهات النظرية في دراسة التنوع الثقافي:

لقد كشفت الكتابات والدراسات التي تناولت تنوع الموارد البشرية عن تباين في تحديد هذه الأبعاد، وبحسب القويزي (٢٠١٥، ص ٩٩-١٠٠) يمكن تصنيف الدراسات التي تناولت الموضوع إلى اتجاهين رئيسيين:

- الاتجاه الأخلاقي للتنوع: ويركز على التفاوت الاجتماعي في المنظمات، ويسعى لإيجاد وضع أكثر عدالة اجتماعية؛ بتجسيد مبدئي تكافؤ الفرص والمساواة لمختلف المجموعات من مختلف الثقافات. وكان الغرض من هذا النوع من الدراسات هو تعرف الممارسات التمييزية في مكان العمل.
 - الاتجاه الاقتصادي التنظيمي: يركز أساساً على آثار التعدد الثقافي في بيئة العمل ذات الصلة بالنتائج الاقتصادية والفعالية التنظيمية، ومن أهم المواضيع التي يعالجها: العلاقة بين قيمة التعدد الثقافي والصراع، أو عدم التجانس بين القدرات المعرفية وحل المشكلات، وعلاقة التعدد الثقافي بمعدل الدوران داخل المنظمة. والغرض من هذه الدراسات هو محاولة التقليل من سلبيات التنوع والاستفادة من الإيجابيات كالإبداع والمرونة وجودة المخرجات.
- ومن أبرز الجهود الدولية في هذا السياق، إعلان اليونسكو العالمي للتنوع الثقافي؛ حيث إنه يقوم على المساواة الكاملة واحترام الاختلاف والنظر إليه بوصفه مصدراً لا يحول دون التفاعل وتبادل الخبرات، ومن ثم الحفاظ على العلاقة الحوارية بين المحلي والعالمي على النطاق الخاص والعام (الأمم المتحدة، ٢٠٢٥، المواد ١-١٠). كما تشير دراسة الشهراني (٢٠٢٥، ص ٢٥٤) إلى أنه مع تسارع العولمة بات التعايش مع التعدد الثقافي أمراً ملحاً ويمثل ركيزة أساسية لبناء مجتمعات متقدمة، كما أصبح التنوع الثقافي توجهاً عالمياً تتبناه منظمة اليونسكو كمصدر للتجديد والإبداع وضرورة إنسانية.

وبعدّ التنوع الثقافي ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسات؛ إذ يُسهم في توسيع قاعدة معارف الفرق العاملة، ويُتيح فرصاً لتبادل الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى إنتاج معارف متميزة تتبع

من سياقات ثقافية متعددة. فالبنيات متعددة الثقافات توفر بدائل متنوعة لحل المشكلات المعقدة، كما تُعزّز من التجديد والابتكار (سطوطاح، ٢٠١٧، ص ٢٩٨). كما يمكن القول بأن التنوع الثقافي هو قيمة إضافية داخل المنظمات إذا تمكنت هذه الأخيرة من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للاستفادة منه للوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف بالاختلافات الثقافية كأمر طبيعي وكميزة تنظيمية تمكن المنظمة الدولية من الاستفادة من إيجابياته وكاستراتيجية إدارية طويلة المدى تمكن من تسخير الكفاءات والإمكانات واستجابة عاجلة للمشاكل التي قد تفرزها الاختلافات الثقافية والذي يفرض عليها تجسيد مبدأ احترام الآخر ضمن الممارسات التنظيمية خاصة من منطلق أنه التزام أخلاقي (زرزور، ٢٠١٥، ص ص ١٢٥-١٢٦).

وبناء على ما سبق، تشمل النتائج الإيجابية للتنوع الثقافي تعزيز رأس المال البشري والتنظيمي من خلال جذب الكفاءات، وتبادل المعارف والخبرات، مما يدعم الإبداع وتعدد الأفكار، ويساعد المنظمات على تنويع خياراتها. كما يسهم هذا التنوع في بناء ما يُعرف بالمنظمة المتعلمة القادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية ذات الخلفيات الثقافية المتنوعة.

٤- استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي:

تتطلب إدارة التنوع استراتيجيات وممارسات تُمكن المؤسسات من الاستفادة المثلى من اختلافات العاملين؛ من خلال التدريب، وبناء فرق متنوعة، وتعزيز ثقافة العدالة. وتشير دراسة الطبال (٢٠١١، ص ٦١) إلى أن إدارة تنوع الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق عدة أهداف منها: توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين، ومنع التمييز وعدم العدالة بين العاملين، وقبول الاختلافات بين العاملين واعتبارها ثروة للمنظمة لبناء وتشكيل فرق عمل متنوعة رسمية وغير رسمية.

وقد حدد حمودة (٢٠٠٥، ص ١٥٣) ثلاث استراتيجيات لتعامل المنظمات مع التنوع

الثقافي:

- الاستراتيجية الأولى (تجاهل الاختلافات الثقافية): حيث تطبق المنظمة سياسات موحدة في كل المجالات، وترجع أي مشكلات في التطبيق إلى عوامل غير ثقافية.

- الإستراتيجية الثانية (التقليل من أهمية التنوع الثقافي): حيث تسعى المنظمة إلى تقليل مصادر هذا التنوع بحيث ينتمي العاملون تقريباً لثقافة واحدة بافتراض أن ذلك سيسهل إدارة الموارد البشرية، وقد يحرم ذلك المنظمة من مزايا عديدة تنتج عن التنوع.
- الإستراتيجية الثالثة (إدارة الاختلافات الثقافية): تقوم المنظمة بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الماثلة في مختلف الثقافات الموجودة، للاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص وعلاج نقاط الضعف والمواجهة الفعالة للتحديات. ويخلص الجدول التالي الاستراتيجيات الثلاث.

جدول رقم (١)

استراتيجيات التعامل مع التنوع الثقافي

نوع التنظيم	تنظيم ضيق الأفق	تنظيم أقل تعصباً	تنظيم متصالح ثقافياً
مدى إدراك تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	الاعتقاد بعدم وجود أي تأثير للتنوع على التنظيم	وجود تأثير سلبي للتنوع سيترتب عليه مشكلات على التنظيم	تأثير سلبي وإيجابي للتنوع في نفس الوقت
استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي	تجاهل التباين وتأثير التنوع الثقافي على التنظيم	تقليل وتحييد تأثير التنوع على التنظيم مع تشكيل فرق عمل أحادية الثقافة إن أمكن	إدارة التباين وتدريب الأعضاء على استثمار وتطوير التباينات لصالح للتنظيم

المصدر: حمودة، ٢٠٠٥، ص ١٥٣).

يتبين من جدول رقم (١) أن هناك ثلاث طرائق أو استراتيجيات تتعامل بها المنظمات مع التنوع الثقافي تشمل: تجاهل وجود التنوع الثقافي بالمنظمة والاعتقاد بعدم وجود تأثير له على الأداء، والنمط الثاني يتسم بتحييد تأثير التنوع من خلال السعي لتشكيل فرق عمل غير متنوعة، أما النمط الثالث فهو التنظيم المتصالح مع التنوع ومحاولة استثماره لصالح تحسين وتطوير الأداء.

يتبين مما سبق أن مفهوم التنوع الثقافي غني بالتعريفات، وتتوزع الأطر التي تُحدد أبعاده، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود بعدين أساسيين: أحدهما أولي يسهل ملاحظته كالجنس والعمر واللغة، وآخر ثانوي غير ظاهر ويتمثل في التوجه الفكري والخبرات المعرفية

والمهنية. كما أن للتنوع أثرًا إيجابيًا كبيرًا يمكن استثماره من خلال تعزيز التعلم وتبادل الخبرات، وهو ما يسهم في تقليل الآثار السلبية مثل الصراعات التنظيمية أو عدم التجانس أو التمييز. ويعد هذا التأصيل النظري مدخلًا أساسيًا لفهم مدى تأثير التنوع في خلفيات الباحثين داخل المؤسسات البحثية على جودة العمليات البحثية، بما يسهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للبحث المؤسسي في مواجهة التحديات التنموية. وهو ما سيتم استكشافه تفصيلًا في الأقسام اللاحقة من هذه الدراسة.

ثانيًا: البحث المؤسسي: نشأته وأهميته وجودته وتحدياته

فيما يلي عرض لمحور البحث المؤسسي؛ بوصفه أحد المرتكزات الحيوية لدعم جودة الأداء واتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك من خلال تناول عدد من العناصر الأساسية التي تسهم في بلورة فهم شامل لطبيعته ودوره المتنامي. ويشمل هذا العرض: تعريفًا بمفهوم البحث المؤسسي وتطوره، وبيانًا لأهميته في السياقات الأكاديمية والإدارية، واستعراضًا لوظائفه الجوهرية التي تمكنه من التأثير في عمليات التخطيط والتقييم، إضافة إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجه وحداته وممارسيه في ظل بيئات مؤسسية تتسم بالديناميكية والتعقيد.

١ - نشأة البحث المؤسسي وأهميته

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في السياق العالمي تمثلت في التطورات التكنولوجية المتسارعة، إلى جانب الزيادة الملحوظة في حجم الاستثمارات الموجهة نحو إنتاج السلع والخدمات، مما أسهم في تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة، لاسيما في منتصف القرن العشرين. وقد انعكست هذه التحولات على مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تطورت الجامعات وتوسعت التخصصات الأكاديمية، وارتفعت أعداد الطلاب بشكل غير مسبوق، خاصة في الدول المتقدمة. ونظرًا لهذا التوسع الكمي، تم تضمين سياسات تطوير التعليم العالي ضمن خطط التنمية الوطنية، لتعد من المحركات الرئيسة للنمو والتنمية المستدامة.

وفي هذا السياق المتغير، أصبح البحث المؤسسي ضرورة استراتيجية أكثر من أي وقت مضى، كونه أداة حيوية لدعم عملية صنع القرار ووضع السياسات في المؤسسات الأكاديمية. وتُعد مراكز البحث المؤسسي من أبرز الوحدات المحورية داخل الجامعات؛ لدورها الفاعل في توجيه النشاط البحثي منذ انطلاقه وحتى تحوله إلى سياسات وإجراءات تنفيذية تُسهم في تعزيز الكفاءة الداخلية، وتكريس مبدأ المساءلة الخارجية. كما تعمل هذه المراكز على تقديم دراسات تحليلية

موجهة تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسن جودة أدائها (Abbaspour et al., 2019, p. 2).

وتشير الأدبيات إلى أن نشأة البحث المؤسسي تعود إلى عام ١٨٦٩؛ عندما أجري أول مسح حكومي للجامعات في الولايات المتحدة. ومنذ خمسينيات القرن العشرين، بدأ المصطلح يكتسب اعترافاً تدريجياً، ليُمارس لاحقاً كوظيفة منظمة داخل الجامعات اعتباراً من ستينيات القرن الماضي، وخلال الفترة من ١٩٥٠ إلى ١٩٩٠، مرّ البحث المؤسسي بأربعة تحولات رئيسية، شملت: النمو السريع في الخمسينيات والستينيات، الاضطرابات الاجتماعية والتحويلات المؤسسية في السبعينيات، الانكماش والقيود المالية، ثم الأزمات الاقتصادية وتراجع الإقبال في الثمانينيات والتسعينيات. وقد أسهمت العولمة والتطور التكنولوجي مؤخراً في إعادة تشكيل وظائفه وتوسيع مجالات تأثيره (Nemati et al., 2017, p. 53).

وفي العقد الأخير، اكتسب البحث المؤسسي زخماً نوعياً؛ إذ تحوّل من وحدة إدارية تُعنى بجمع البيانات وإعداد التقارير إلى كيان استراتيجي مؤثر في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويُعزى هذا التحول وفقاً لما أورده (Brown, 2017, p. 89)، إلى عاملين رئيسيين: تصاعد متطلبات المساءلة من قبل الجهات الرقابية والتمويلية، والتقدّم في أدوات جمع البيانات وتحليلها، مما مكّن مراكز البحث المؤسسي من تقديم رؤية تحليلية استراتيجية تدعم عملية اتخاذ القرار. وفي هذا الإطار، يُسهم البحث المؤسسي بشكل فاعل في ترسيخ ثقافة الأدلة داخل مؤسسات التعليم العالي، وهي ثقافة تقوم على الاستخدام المنهجي للبيانات في تحديد مشكلات الأداء، وتصميم التدخلات الملائمة، وتقييم فعالية السياسات والبرامج. ويتطلب هذا النهج التشاركية بين وحدات المؤسسة، مع قيادة مؤسسية تهتم بتوظيف البيانات في تحسين جودة القرارات. وقد أظهرت التجارب الدولية، في بعض الجامعات الأمريكية، أن إشراك أعضاء هيئة التدريس وموظفي شؤون الطلاب في تحليل البيانات وتفسيرها يسهم في تعظيم الأثر المؤسسي، ويعزز من قدرات الفرق الداخلية على قيادة التحول نحو الممارسات القائمة على الأدلة (Turk & Taylor, 2020, pp. 84–86).

ويمتد أثر البحث المؤسسي ليشمل دعم التنمية المستدامة في سياق مجتمع المعرفة؛ نظراً لما يمتلكه من إمكانيات لتوليد معارف جديدة وتوظيف المعارف القائمة بطرائق ابتكارية تُقضي إلى تطوير أفكار، ومنتجات، وإجراءات فعالة. ولا يقتصر دوره على جمع البيانات فحسب؛ بل يتضمن أيضاً تحليلها واستنتاج أنماط ومعارف ذات صلة بالسياق المؤسسي، مما يسهم في

تعميق الفهم لآليات العمل والتفاعل داخل المؤسسة. كما أن بناء ثقافة بحثية مؤسسية متينة يتطلب تبني قيم المشاركة، وتحمل المسؤولية، والقيادة الداعمة، إضافة إلى توفير التدريب المستمر والحوافز المناسبة. (Jayachandran & Chandrasenan, 2021, pp. 47-50)

وتتجلى أهمية البحث المؤسسي كذلك فيما يُعرف بالسلطة المعلوماتية التي تضطلع بها مراكزه؛ حيث تسهم في دعم التطوير المؤسسي من خلال إنتاج دراسات معمّقة وتوفير البيانات الضرورية للقرارات الأكاديمية والإدارية، بما يُعزز من كفاءة القرارات المتعلقة بالبرامج الأكاديمية والسياسات الداخلية. ويُعد تحليل السياسات في هذا السياق أحد أدوات البحث المؤسسي الفعّالة؛ حيث يُستخدم في تقييم البدائل وتعزيز مفهوم التقييم القائم على البحث، وهو ما يدعم الذكاء التنظيمي ويُعزز من جودة الأداء المؤسسي (Nemati et al., 2017, p. 58)، كما تتجلى أهمية البحث المؤسسي في كونه أداة محورية لتحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي ترتبط مباشرة بمفاهيم الجودة والحوكمة الرشيدة، ومن أبرزها (الشمري، ٢٠١٧، ص ص. ٣٢٧-٣٢٨):

- دعم اتخاذ القرار، من خلال توفير بيانات موثوقة ومحدّثة تساعد القيادات على الاختيار المبني على الدليل.
 - تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري داخل المؤسسة، عبر رصد مؤشرات الأداء وتصحيح مساره باستمرار.
 - تحليل المشكلات التربوية واستنباط حلول قائمة على الأدلة، تسهم في معالجة التحديات التعليمية بفعالية.
 - دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي بتحقيق مواءمة فعّالة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- وفي هذا الإطار، تتعدد المهام الجوهرية لمراكز البحث المؤسسي، ومنها: جمع وتحليل البيانات لقياس جودة التعليم وفعالية الأداء، توفير المعلومات الداعمة للتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد بكفاءة، والعمل كحلقة وصل بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة (مثل أعضاء هيئة التدريس) وخارجها (مثل جهات الاعتماد والحكومات) (Brown et al., 2017, p. 89). وتُعد هذه المراكز في صورتها المثلى، وحدات ذات خبرة ومعرفة ورؤية شاملة، تُمكنها من التأثير الإيجابي في السياسات والممارسات والإجراءات المؤسسية. وبفضل فهمها العميق لمفاهيم التنوع

والإنصاف والشمول، يمكنها صياغة رؤية متكاملة تركز على بيانات كمية ونوعية تُفضي إلى إحداث تحولات واقعية قابلة للتنفيذ، قائمة على الأدلة والبراهين (McKinley & Dunnagan, 2021, p. 71).

ويعكس ما سبق الأهمية المتنامية للبحث المؤسسي بوصفه ركيزة استراتيجية لتعزيز جودة الأداء وصناعة القرار داخل المؤسسات، ويُمدّد بصورة منهجية لفهم العلاقة بين البنية المعرفية للمؤسسات وقدرتها على التكيف مع متطلبات العصر، كما يُبرز التحول النوعي في وظيفة البحث المؤسسي من مجرد نشاط تقريرى إلى ممارسة تحليلية قائمة على الأدلة، مما يؤهله ليكون أداة فاعلة في تقييم السياسات وتحسين الممارسات. وقد عكس العرض بصورة دقيقة التحولات التاريخية والمفاهيمية التي مر بها هذا المجال، مبرزاً انتقاله من وظيفة تقليدية تركز على جمع البيانات إلى ممارسة تحليلية تستند إلى الأدلة، وتخدم أهداف التخطيط والتقييم المؤسسي. وتكمن أهمية هذا الطرح في كونه يُمدّد لفهم أكثر عمقاً لدور التنوع الثقافي للباحثين في تعزيز فعالية البحث المؤسسي، إذ إن تعدد الخلفيات الثقافية والمعرفية يسهم في توسيع زوايا التحليل، وإنتاج معرفة أكثر شمولاً ودقة. ومن ثم، فإن استيعاب تطور هذا المفهوم وأبعاده المعاصرة يُشكل مدخلاً أساسياً لتحليل مردود التنوع الثقافي على جودة البحث المؤسسي، باعتباره ركيزة للتجديد والابتكار في العمل المؤسسي القائم على المعرفة.

(٢) جودة البحث المؤسسي:

تُعد جودة البحث المؤسسي من الركائز الأساسية لتطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والمعطيات الدقيقة. وتتجلى هذه الجودة من خلال مجموعة من العناصر المترابطة، من أبرزها: دقة البيانات، وموثوقية المنهجيات، ووضوح الأهداف، وملاءمة المخرجات لاحتياجات صناع القرار. كما تستلزم وجود كوادرات بحثية مؤهلة، وأنظمة معلومات فعالة، وثقافة مؤسسية راسخة تؤمن بأهمية التقييم المستمر والتطوير القائم على الأدلة. ومن هذا المنطلق، فإن الاستثمار في تعزيز جودة البحث المؤسسي لا يسهم فقط في رفع كفاءة الأداء الداخلي، بل يُعد كذلك مؤشراً على مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات التغيير والتطوير. وفي هذا السياق، سيتم تناول جودة البحث المؤسسي من خلال محورين رئيسيين: المهام والوظائف الأساسية للبحث المؤسسي وأبعاده، وذلك على النحو الآتي:

أ- المهام والوظائف الأساسية للبحث المؤسسي

يُعدّ تحديد المهام والوظائف الأساسية للبحث المؤسسي من المحاور الجوهرية لفهم دوره في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات. وقد شهد هذا المجال تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية، خاصة مع ازدياد أهمية البيانات والمعلومات في بيئة تتسم بالتغير السريع والاعتماد المتزايد على الأدلة في السياسات التعليمية. وفي هذا السياق، وضعت الجمعية الأمريكية للبحث المؤسسي (AIR) إطاراً مفاهيمياً شاملاً يُحدد أبرز المهام التي تضطلع بها مراكز البحث المؤسسي، والتي يمكن النظر إليها بوصفها ركائز لمعايير جودة البحث المؤسسي، كما يلي (Association for Institutional Research [AIR], 2017, para 1-6):

• تحديد الاحتياجات المعلوماتية

يتمثل أحد معايير الجودة الأساسية في مدى قدرة البحث المؤسسي على تحديد الاحتياجات المعلوماتية الحقيقية للجهات المعنية داخل المؤسسة. ويتقضي ذلك التفاعل مع السياقات المختلفة، واستشراف الأسئلة ذات الأولوية من خلال مراجعة الدراسات والسياسات، وصياغة إشكاليات بحثية دقيقة ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يُظهر جودة وعمق التوجيه البحثي.

• جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والتقرير عنها

إن جودة البحث المؤسسي تُقاس بمدى التزامه بالمنهجيات العلمية الدقيقة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ضمن السياقات المناسبة. ويتطلب ذلك تطبيق أدوات موثوقة، وضمان اتساق النتائج مع الأهداف التحليلية، والقدرة على تقديم معلومات موثوقة تُسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة.

• المشاركة في التخطيط والتقييم

تُعد المشاركة النشطة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وتقييم البرامج مؤشراً على جودة الوظائف التكاملية للبحث المؤسسي. وتكمن الجودة هنا في تقديم تحليلات كمية ونوعية تدعم إعداد السياسات، وتحديد مؤشرات الأداء، واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة.

• الحوكمة الرشيدة للبيانات والمعلومات

تُعد إدارة البيانات وفقاً للمعايير الأخلاقية والقانونية أحد معايير الجودة الحاسمة. ويتضمن ذلك بناء سياسات واضحة للخصوصية والأمان، وضمان جودة البيانات، وتوفيرها للجهات ذات العلاقة بطريقة شفافة، مما يُعزز الثقة في مخرجات البحث المؤسسي.

• التثقيف والتدريب في مجال البيانات والمعلومات

يتمثل أحد مؤشرات الجودة في مدى التزام البحث المؤسسي بنقل المعرفة وتعزيز الكفاءة المؤسسية في استخدام البيانات. ويشمل ذلك توفير برامج تدريبية، ودعم الحوار المؤسسي حول استخدام البيانات، والمشاركة في تطوير أدوات التحليل وأساليب التفسير، بما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المعرفة.

وتُبرز وظائف البحث المؤسسي تعدد أدواره وتكاملها مع مختلف مكونات الحوكمة داخل المؤسسة، بما يعزز من قدرته على إحداث تأثير فعال في تحسين جودة الأداء ودعم عمليات اتخاذ القرار. ولا تقتصر هذه الأدوار على الجوانب الفنية المرتبطة بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها؛ بل تمتد لتشمل أبعادًا تعليمية وأخلاقية واستراتيجية، تعكس التحول النوعي الذي يشهده هذا المجال في ظل التحولات العالمية نحو اقتصاد البيانات. وفي هذا الإطار، تُعد معايير الجودة مرجعية أساسية لفهم هذا التحول؛ حيث تجسد دور البحث المؤسسي في تحقيق التكامل بين البعد التحليلي والتقني من جهة، والبعد القيمي والتربوي من جهة أخرى، ضمن منظور استراتيجي شامل. وبناءً عليه، فإن جودة البحث المؤسسي لا تُقاس فقط بدقة البيانات أو صحة النتائج؛ بل بمدى إسهامها في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وترسيخ ثقافة اتخاذ القرار القائم على الأدلة في سياق معرفي يتسم بالتغير المتسارع.

ب: أبعاد البحث المؤسسي

يُعد فهم الأبعاد الجوهرية للبحث المؤسسي خطوة محورية نحو بناء بيئة بحثية فعالة ومؤثرة داخل المؤسسات التعليمية. وقد أظهرت نتائج دراسة Jayachandran & Chandrasenan (2021, p. 47) أن البحث المؤسسي يستند إلى مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز ثقافة البحث ودعم إنتاجيته واستدامته، وتُعد هذه الركائز مرجعية مهمة عند تصميم أدوات القياس وتقييم الأداء البحثي. ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

• ثقافة المؤسسة: وتُمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يُوجّه ممارسات البحث، ويُحدد مدى دعمه من قبل القيادة والإدارة.

• ظروف العمل: وتشمل الدعم الإداري، والتوازن بين عبء العمل والبحث، والتحفيز المهني.

- البنية التحتية البحثية: مثل توفر قواعد البيانات، والمكتبات، والموارد التكنولوجية، والمساحات المخصصة للبحث.
- التعاون وتبادل المعارف: من خلال الشراكات الداخلية والخارجية، والفرق البحثية متعددة التخصصات.
- سياسة البحث وأجندة المؤسسة: التي تُحدد الأولويات البحثية، وتُسهّم في توجيه جهود الباحثين نحو قضايا استراتيجية.
- التوجيه ومتابعة البحث: كالإشراف الفعال، والتقييم المستمر، والدعم في النشر العلمي.

ويمثل التكامل بين هذه الأبعاد إطارًا لقياس جودة البحث المؤسسي، وتعزيز دوره في دعم صناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية تراعي أبعاد التنوع والإنصاف والشمول؛ باعتبارها عناصر جوهرية في تحقيق العدالة المؤسسية ورفع جودة الأداء. وتؤكد الأدبيات أن دمج هذه القضايا في صلب البحث المؤسسي يتطلب الاعتراف بدور محترفي هذا المجال كمساهمين رئيسيين في صنع القرار، وتطوير سياسات تستند إلى بيانات دقيقة تستهدف تقليص الفجوات بين الفئات المختلفة. ولتحقيق ذلك، يُوصى بخطوات استراتيجية، أهمها (Hansen et al., 2021, p. 100; McKinley & Dunnagan, 2021, pp. 71,72, 90):

- إجراء مسح بيئي شامل يأخذ بعين الاعتبار السياقات المحلية والوطنية المتعلقة بقضايا التنوع والإنصاف والشمول.
- مراجعة رؤية ورسالة المؤسسة لضمان الالتزام الصريح تجاه هذه القضايا.
- تبني منظور الإنصاف عند تحليل السياسات والممارسات المؤسسية.
- تخصيص موارد للتطوير المهني في هذا المجال.
- خلق بيئة شاملة في مراكز البحث تشجع على التنوع والابتكار.
- استقطاب وتوظيف باحثين من خلفيات متنوعة ثقافيًا وعرقيًا.

يتضح من العرض السابق أن الأبعاد الجوهرية التي يركز عليها البحث المؤسسي تمثل ركائز حيوية ليس فقط في دعم الإنتاجية البحثية، وإنما في ترسيخ بيئة مؤسسية عادلة وشاملة. ويُعد

دمج مبادئ التنوع والإنصاف والشمول في استراتيجيات البحث المؤسسي توجهاً استراتيجياً يعكس نضجاً مؤسسياً ووعياً متقدماً بدور البيانات في توجيه السياسات نحو العدالة المؤسسية. كما يبرز الطرح أهمية التحول في وظيفة مراكز البحث المؤسسي من دورها التقليدي القائم على جمع البيانات وتحليلها إلى دور أكثر فاعلية وتأثيراً في عمليات اتخاذ القرار. فالممارسات البحثية المبنية على تحليل السياقات الثقافية والاجتماعية تتيح فهماً أعمق لأسباب التفاوت، وتسهم في تصميم تدخلات وسياسات مستنيرة. وبهذا، يصبح البحث المؤسسي أداة استراتيجية لتعزيز التطوير المؤسسي، ويضطلع العاملون فيه بمسؤولية مهنية وأخلاقية تتطلب تبني منظور شامل وناقد يستند إلى الأدلة ويدعم قيم العدالة والمساواة داخل البيئة التعليمية.

(٣) التحديات التي تؤثر على البحث المؤسسي

أشارت الأدبيات الحديثة إلى تعدد التحديات التي تواجه وحدات وممارسي البحث المؤسسي، والتي باتت تتسم بتعقيد متزايد يتطلب إعادة النظر في الأدوار التقليدية وتحديث المهارات والموارد اللازمة للاستجابة لها بفعالية. ويمكن تصنيف أبرز هذه التحديات كما يلي:

- التحديات المهنية والوظيفية: حيث يواجه ممارسو البحث المؤسسي ضغوطاً متزايدة نتيجة الحاجة إلى التوفيق بين متطلبات العمل التقليدية؛ مثل إعداد التقارير الرسمية، وتقارير الاعتماد والتصنيفات، وبين المهام الجديدة التي تفرضها التقنيات الحديثة (Johnson & Simon, 2018, pp. 12-13).

- تحديات حوكمة البيانات: حيث تتسع مسؤوليات وحدات البحث المؤسسي لتشمل المشاركة الفاعلة في جهود حوكمة البيانات المؤسسية، بما في ذلك تطوير السياسات، وتوثيق العمليات، وتعزيز الشفافية في استخدام البيانات (Simon, 2021, p. 27).

- تحديات الخصوصية وأمن البيانات: حيث أصبح من الضروري لممارسي البحث المؤسسي الإسهام في ضمان حماية الخصوصية وأمن البيانات، خاصة في ظل الانتشار الواسع للبيانات الرقمية وتزايد المخاطر المرتبطة باستخدامها (Ekowo & Palmer, 2017, p. 8).

• تحديات تحليل البيانات وصنع القرار: حيث تتزايد التوقعات من قبل القيادات المؤسسية بأن تنتقل وحدات البحث من مجرد إعداد التقارير، إلى استخدام التحليلات التنبؤية والنماذج المتقدمة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي (Burke et al., 2017, p. 13).

• التحديات التقنية والبنائية: حيث تشمل هذه التحديات بناء قواعد البيانات الحديثة، والتعامل مع عدد متزايد من مزودي الخدمات التقنية، وتوسيع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتعامل الآلي في تحليل البيانات.

• التحديات الإدارية والتنظيمية: حيث تواجه وحدات البحث المؤسسي معوقات داخلية تتعلق بثبات الكوادر، وقلة الموارد المالية، وغياب مسارات الترقية المهنية والتخطيط الاستراتيجي للموظفين (Simon, 2021, p. 27).

وتعكس التحديات المتنوعة التي تواجه وحدات البحث المؤسسي حجم التحول الجذري الذي تشهده البيئة البحثية في العصر الرقمي. ويظهر من خلال التصنيف السابق أن هذه التحديات لا تعمل في جزر منعزلة؛ بل تتداخل بشكل كبير، مما يعكس الطبيعة التكاملية لأدوار البحث المؤسسي. فالمهام المهنية والوظيفية لم تعد تقتصر على إعداد التقارير التقليدية، بل باتت تتطلب كفاءة في استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة، والقدرة على توظيف النتائج في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما أن التحديات المرتبطة بحوكمة البيانات وأمنها تعكس اتساع نطاق المسؤولية الأخلاقية والقانونية لممارسي البحث المؤسسي، خاصة في ظل التزايد الكبير في حجم وتنوع البيانات. وتقرض هذه البيئة المتغيرة الحاجة إلى بنية تحتية رقمية متقدمة، وقيادات مؤسسية مرنة تدرك أهمية دمج وحدات البحث المؤسسي في مختلف مسارات التخطيط والتقييم المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق، تبدو الحاجة ملحة لتبني استراتيجية مؤسسية شاملة تتضمن إعادة هيكلة مراكز البحث المؤسسي، وتوفير برامج تطوير مهني مستمرة، وتفعيل الشراكات بين الوحدات، من أجل ضمان تكامل الأدوار وتعزيز جودة المخرجات. كما أن معالجة التحديات الإدارية والتنظيمية كنقص الكوادر والتمويل، تُعد شرطاً أساسياً لبناء منظومة بحث مؤسسي قادرة على التفاعل مع متغيرات المستقبل بمرونة وفعالية.

ثالثاً: البحث المؤسسي والتنوع الثقافي للباحثين: تبادلية الأثر

يمثل التنوع الثقافي بين الباحثين أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز جودة البحث المؤسسي؛ إذ يوفر بيئة علمية غنية بالتجارب والرؤى والخلفيات المعرفية المتنوعة، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة أكثر شمولاً وابتكاراً. فالتنوع في الخلفيات الثقافية يعزز التفكير النقدي، ويشجع على تبادل الأفكار ووجهات النظر المختلفة، مما يثري العمليات البحثية ويؤدي إلى مخرجات أكثر دقة وارتباطاً بالقضايا المجتمعية (Don- Solomon & Fakidouma, 2021, p. 368).

وفي السياق ذاته، أشارت العديد من الأدبيات إلى أن التنوع الثقافي للباحثين يسهم في توسيع نطاق الفهم وسياقات الإنتاج البحثي، ويثري طرائق التحليل، ويعزز قدرة المؤسسات على معالجة قضايا أكثر تعقيداً وشمولية. وتشير دراسة (Hansen et al. (2021, p. 95 إلى أن الفرق البحثية التي تضم أفراداً من خلفيات ثقافية متعددة غالباً ما تتميز بقدرتها على إنتاج حلول مبتكرة وأكثر فاعلية لمختلف التحديات البحثية، مما يعكس أثر هذا التنوع في إثراء الحوار العلمي وصياغة أسئلة بحثية متعددة الأبعاد. كما تؤكد دراسة McKinley & Dunnagan (2021, pp. 73-74)، أن إدماج منظور التنوع والعدالة والشمول في ممارسات البحث المؤسسي يسهم في بناء فهم أعمق لاحتياجات الفئات المهمشة ويمنحها صوتاً في العمليات التحليلية، بما يعزز من مصداقية القرارات المبنية على البيانات.

ويزداد تأثير التنوع الثقافي عندما يُتَّبَع في تحليل البيانات ما يُعرف بـ (عدسة الإنصاف Equity Lens)؛ حيث لا يكتفي الباحثون بعرض نتائج كمية نمطية؛ بل يفككون البنى المؤسسية القائمة على تحيزات ضمنية، وي طرحون أسئلة حول جذور التفاوتات الهيكلية بدلاً من الاكتفاء بوصف آثارها (Hansen et al., 2021, pp. 96-97). ومن هذا المنطلق، تُعدّ خبرات الباحثين المتنوعة عاملاً جوهرياً في تبني نماذج تفسيرية متعددة الأبعاد تراعي الاختلافات الثقافية والاجتماعية.

وعلى المستوى التنظيمي، يشكّل التعاون التكاملي بين إدارات الموارد البشرية ووحدات البحث المؤسسي مدخلاً فعالاً لجمع بيانات دقيقة وشاملة حول التوظيف والتنوع والترقيات والتعويضات. فقد أشار Bramblett (2021, pp. 41-45) إلى أن هذه العلاقة التشاركية تُمكن

المؤسسات من بناء قاعدة معرفية متكاملة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر عدالة وفعالية، فضلاً عن تطوير مؤشرات أداء تراقب السمات الديموغرافية للعاملين، ومدد الخدمة، ومعدلات الاحتفاظ بالكوادر، والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الإنتاج البحثي والتخطيط المستقبلي لاحتياجات المؤسسة.

ولا يقتصر تعزيز التنوع الثقافي على جمع البيانات وتحليلها فحسب؛ بل يمتد إلى المبادئ الحاكمة للبحث المؤسسي في الاستثمار البشري. فقد حدّد عبدالله (٢٠١٢، ص ٣٩١-٣٩٢) جملة من المبادئ التي تدعم مشاركة الباحثين من مختلف الخلفيات، منها:

- تهيئة وتشجيع الأفراد في الأقسام الأكاديمية والإدارية لترسيخ ممارسة البحث المؤسسي.
- تأكيد مبدأ العمل التعاوني في البحوث المؤسسية.
- تعزيز المشاركة الجماعية في دراسة القضايا المؤسسية بدلاً من الجهود الفردية.
- إرساء بيئة مؤسسية تعاونية تشجع البحوث البينية.

ويأتي دور القيادة البارعة لتكون العنصر الحيوي في توجيه التنوع المعرفي نحو الأداء الإبداعي. فقد أظهرت دراسة الشيباني (٢٠٢١، ص ٦٩-٧٠) وجود تأثير تفاعلي قوي لعنصر القيادة المتمكنة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة البحثية، مما يؤكد ضرورة دمج المعارف والخبرات عبر شراكات علمية وفكرية مع جامعات مرموقة لإحداث تلاقح فعال للأفكار والخبرات يسهم في بلوغ الأهداف المنشودة.

وفيما يتعلق باستراتيجيات تقييم الأداء المؤسسي، فتوضح دراسة بن يزة (٢٠٢٠، ص ٥١٤) أن التنوع الثقافي يتطلب تكييف عمليات التقييم مع القيم الثقافية والسلوكية السائدة داخل المنظمة وخارجها. فقد خلُصت إلى أن الفروقات الثقافية تنعكس جوهرياً على الأداء الإداري ومستوى تقييمه، مما يستوجب دراسة المورد البشري في سياقه الاجتماعي والثقافي لفهمه وتحفيزه وتقييمه بطريقة مثلى تحقق أهداف المنظمة. كما تشير دراسة (Don- Solomon & Fakidouma, 2021, p. 370) إلى أنه رغم الفوائد المحتملة للتنوع الثقافي في المؤسسات، إلا أنه لا يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية. فقد يسفر التنوع في بعض الأحيان عن زيادة النزاعات، وارتفاع معدلات الاستقالة للموظفين، وانخفاض التماسك والأداء الجماعي. ولذلك، فإن التركيز على ممارسات الشمول يُعد

أمرًا حيويًا؛ حيث يهدف إلى تعزيز الفوائد والفرص التي يمكن أن يوفرها وجود قوة عاملة متنوعة.

إن تبادلية الأثر بين البحث المؤسسي والتنوع الثقافي للباحثين في إطار ما سبق، تتجلى في دعم عمليات التخطيط وصنع القرار داخل المؤسسات؛ حيث يضمن التنوع حضورًا لوجهات نظر متعددة، ويُسهّم البحث المؤسسي بدوره في تصميم سياسات التوظيف والتدريب والتطوير المؤسسي بالشكل الذي يعزز تلك التعددية. ومن ثم، يُعدّ تفعيل آليات تعزيز التنوع الثقافي داخل فرق العمل البحثية، وتضمين مفاهيم الإنصاف والشمول في تصميم أدوات التحليل ومنهجيات البحث، أمرًا حتميًا لضمان إنتاج معرفة قائمة على تعددية صوتية وممارسات غير إقصائية.

ويتّضح مما سبق أن التنوع الثقافي يُسهّم بفعالية في توسيع آفاق الفهم للموضوعات البحثية، من خلال دمج وجهات نظر متعددة تنبع من خلفيات ثقافية متنوعة، الأمر الذي يُفضي إلى تطوير استراتيجيات أكثر شمولًا في العمل المؤسسي. كما يُعدّ التنوع الثقافي بيئة محفزة لإنتاج الأفكار الجديدة والمبتكرة، بفضل تلاقح الأفكار والتجارب، ويُعزّز التعاون البحثي بين الأفراد من خلال العمل في فرق متعددة الثقافات، مما يُسهّم في رفع مستوى جودة البحث ومخرجاته.

وفي المقابل، تبرز بعض التحديات التي قد تعيق الاستفادة المثلى من التنوع الثقافي في البحث المؤسسي، ومن أبرزها تباين القيم التربوية والسياقات الثقافية، الأمر الذي قد ينشأ عنه صعوبات في تفسير البيانات أو الاتفاق على استنتاجات موحدة. كما أن التحيزات الثقافية غير المقصودة قد تؤثر على نتائج البحوث، مما يستدعي إعداد الباحثين وتدريبهم على إدراك أبعاد التنوع الثقافي، والتعامل الإيجابي مع الاختلافات بين الثقافات، وتجنّب الوقوع في التحيزات، مع تعظيم الاستفادة من التنوع في فرق البحث، وتشجيع الانفتاح على الثقافات والخبرات والتخصصات المختلفة.

وفي سياق البحث المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يشكل التنوع الثقافي للباحثين رافدًا مهمًا لدعم التميز البحثي؛ إذ يتيح تكامل التخصصات والاهتمامات البحثية المختلفة، ويفتح المجال لتطوير مشروعات بحثية أكثر اتساعًا وعالمية. كما أن انفتاح المؤسسة

على استقطاب باحثين من خلفيات ثقافية متعددة يسهم في بناء شبكة معرفية غنية، تعزز من فرص التعاون البحثي مع مؤسسات علمية إقليمية ودولية. علاوة على ذلك، يعزز التنوع الثقافي من قدرة المركز على تبني منهجيات بحثية متنوعة تراعي اختلاف السياقات الاجتماعية والثقافية، مما يزيد من صلاحية النتائج البحثية وقابليتها للتعميم. وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الاستثمار في إدارة التنوع الثقافي للباحثين يمثل استراتيجية فعالة لرفع جودة البحث المؤسسي، ومردوده العام على الأداء.

وبناءً على ما تم استعراضه من معالجة لمتغيري التنوع الثقافي والبحث المؤسسي في ضوء الأدبيات ذات الصلة، تتجه الدراسة إلى استقصاء منظور عينة من الباحثين، وذلك من خلال المعالجة الميدانية التي تُجسّد البُعد التطبيقي للبحث.

المحور الثاني: الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية

أولاً: البروفایل المؤسسي لموقع دراسة الحالة

تُعد دراسة البروفایل المؤسسي لموقع الدراسة خطوة أساسية لفهم البيئة التنظيمية والسياق الذي تتم فيه إجراءات البحث؛ إذ يتيح تحليل الجوانب التاريخية والهيكلية والوظيفية للمؤسسة، بناء إطار معرفي يساعد على تفسير نتائج الدراسة في ضوء الخصائص المؤسسية والعوامل المؤثرة فيها. ويتناول هذا الجزء عرضاً تفصيلياً لموقع دراسة الحالة، من حيث نشأته وتطوره، ورؤيته ورسالته، وهيكله التنظيمي، ووظائفه الأساسية، وبرامجه وخدماته، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويثري فهم أبعادها.

وفي هذا السياق، تم الاعتماد على تحليل الوثائق كأحد أدوات البحوث الكيفية (Document Analysis)، لاستقصاء المعلومات المتعلقة بموقع الدراسة؛ إذ تُعد الوثائق الرسمية مصدراً غنياً للمعلومات، وتشمل: وثائق المؤتمرات، وأوراق العمل، والأدلة التنظيمية، والخطط الاستراتيجية، وتقارير الأداء المؤسسي، والنشرات التعريفية (Morgan, 2022 pp. 64-65).

وفيما يلي استخلاص لتوجهات المركز من خلال بعض الوثائق المتاحة؛ مثل بيان الرؤية والرسالة والأهداف الواردة في دليل المركز، بالإضافة إلى هيكله التنظيمي، والدوريات الصادرة عنه، وما تنسم به من معايير، وما تهدف إليه في مجال البحوث التربوية، وذلك على النحو التالي:

١ - النشأة والتطور

أنشئ المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بقرار رئيس الجمهورية رقم (٨٨١) لسنة ١٩٧٢م؛ باعتباره هيئة عامة تمارس نشاطاً علمياً، وتتبع وزير التربية والتعليم بصفته رئيساً لمجلس الإدارة، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٢، المواد ١، ٢).

ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (٩٦) لسنة ١٩٨٠م باعتبار المركز من المؤسسات العلمية (رئاسة الجمهورية، ١٩٨٠، المادة ١). كما صدرت اللائحة التنفيذية للمركز بقرار رئيس الجمهورية رقم (٥٣) لسنة ١٩٨٩م، ونُصّ فيها على إضافة كلمة التنمية إلى مسمى المركز، ليصبح المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (رئاسة الجمهورية، ١٩٨٩، المادة ١).

ويعكس تطور الإطار القانوني للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية مدى الاهتمام الرسمي بتعزيز البحث العلمي التربوي في مصر؛ فقد أسس المركز في البداية كهيئة عامة ذات طابع علمي تتبع وزارة التربية والتعليم، مما منحه استقلالية اعتبارية لدعم دوره البحثي. ولاحقاً، جاء تصنيفه كمؤسسة علمية بموجب قرار ١٩٨٠م ليؤكد على أهمية وظيفته البحثية ويدعم مكانته بين مؤسسات البحث العلمي. ويُلاحظ أن إضافة كلمة التنمية إلى مسمى المركز في لائحته التنفيذية الصادرة عام ١٩٨٩م تعكس اتساع نطاق اهتماماته لتشمل الجوانب التنموية المتصلة بالتربية، وهو ما يتسق مع الاتجاهات العالمية في ربط التعليم بالتنمية الشاملة.

٢ - الرؤية والرسالة والأهداف:

تُعد الرؤية والرسالة من العناصر الأساسية التي تحدد هوية أي مؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية. ومن خلال تحليل الرؤية والرسالة الخاصة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يمكن فهم الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المركز لتحقيقها، وكذلك دوره البارز في توجيه البحوث

التربوية بما يتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي. وهذا يعكس التزامه بتطوير بيئة تعليمية ذات جودة عالية. وفي هذا الجزء من الدراسة، سيتم تسليط الضوء على الرؤية والرسالة كعناصر محورية لفهم استراتيجيات المركز ورؤيته المستقبلية في مجالات التعليم والبحث العلمي.

❖ **رؤية المركز:** أن يكون المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية من المراكز البحثية الرائدة في مجال إجراء البحوث التربوية محلياً ودولياً، والجهة المرجعية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في صنع القرارات والسياسات التعليمية بحلول عام ٢٠٣٠.

❖ **رسالة المركز:** 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 (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٣، ص ٧).

بتحليل الرؤية والرسالة للمركز، يتبين أنهما يستندان إلى العديد من الأدوار التي تتطلب قدرًا من التشارك المعرفي وتبادل الخبرات والتجارب مع جهات عديدة محلية ودولية، كما أن كفاءة وجودة البحوث التي يجريها المركز يمكن أن تساعد بشكل كبير في تعزيز فعالية القرارات التي تصدر عن وزارة التربية والتعليم فيما يخص الشؤون والممارسات التعليمية.

❖ **أهداف المركز:** يسعى المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي نص عليها قرار رئيس الجمهورية (١٩٨٩، المادة ٢)، وتتمثل فيما يلي:

- إجراء بحوث تربوية رصينة، توظف نتائجها في تحسين جودة التعليم قبل الجامعي بمصر.
- الإسهام الفعال في صنع السياسات والقرارات التربوية وتطويرها.
- تقديم خدمات استشارية متخصصة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بالإضافة إلى المديرية والإدارات التعليمية والمدارس.
- ربط البحث التربوي بقضايا التنمية المستدامة.

- بناء شراكات فاعلة مع الجامعات والمؤسسات البحثية المناظرة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

وتعكس أهداف المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية رؤية استراتيجية واضحة، تعزز من دوره كمؤسسة بحثية تسهم بفعالية في تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر. فهي تجمع من خلال البحوث بين الإنتاج المعرفي الرصين، والتطبيق العملي ممثلاً في تقديم الاستشارات ودعم صانعي القرار، إضافة إلى الانفتاح على قضايا التنمية المستدامة وبناء الشراكات. كما يُلاحظ أن الأهداف تراعي التوازن بين العمل البحثي النظري والتطبيقات الميدانية، وهو ما يعزز من فاعلية المركز في إحداث تغيير حقيقي في الواقع التربوي.

وعلى الرغم من شمولية أهداف المركز، إلا أنها تعاني من بعض جوانب الضعف، أبرزها: صياغتها بصيغة عامة تفنقر إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يصعب عملية تقييم مدى تحققها، إلى جانب غياب الإشارة الصريحة إلى التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في البحث التربوي، فضلاً عن عدم التركيز على تنمية القدرات البشرية للباحثين، وافتقار الأهداف لآليات واضحة للمتابعة والتقييم، كما تغيب عنها رؤية متكاملة لإشراك المجتمع المدني والمعنيين في الميدان التربوي في صياغة القضايا البحثية والاستفادة من نتائجها.

٣- الهيكل التنظيمي للمركز:

يعكس الهيكل التنظيمي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية تنسيقاً دقيقاً للأدوار والاختصاصات بين مختلف الشعب البحثية والإدارات العامة، بما يضمن تحقيق التكامل في أداء المهام وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المركز. ويتصدر هذا الهيكل مجلس إدارة المركز، يليه رئيس مجلس الإدارة (وزير التربية والتعليم والتعليم الفني)، ثم مدير المركز الذي يتولى الإشراف المباشر على الإدارات العامة، والإدارات الاستراتيجية، إلى جانب الشعب البحثية المتخصصة. كما يضم الهيكل عدداً من الشعب البحثية، تتمثل في: شعبة بحوث السياسات التربوية، وشعبة بحوث تطوير المناهج، وشعبة بحوث التخطيط التربوي، وشعبة بحوث المعلومات التربوية، وشعبة بحوث التعليم الفني، وشعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين. وتتكامل هذه الشعب مع إدارات عامة تدعم البنية الإدارية والفنية للمركز، مثل الإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارة العامة للموارد البشرية، والإدارة العامة للشؤون الإدارية. كما يتضمن الهيكل وحدات حديثة كإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي، والإدارة

الاستراتيجية، بما يعكس توجه المركز نحو التطوير ومواكبة المستجدات (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ٢٠١٩).

ويعمل في المركز (١٢٣) باحثاً وباحثة، يخضعون في نظام ترقياتهم للقواعد المعمول بها في ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ويتوزعون على درجات علمية متفاوتة، وتخصصات متنوعة، وشُعَب بحثية متعددة. فطبيعة المركز بوصفه جهة بحثية وطنية ذات طابع تعددي، تشير إلى وجود قدر ملموس من التنوع في هذه الجوانب، كما تشير إلى أن الباحثين بالمركز ينتمون إلى تخصصات تربوية متنوعة، من أبرزها: المناهج وطرق التدريس، وأصول التربية، والإدارة التربوية، والتربية المقارنة، وعلم النفس التربوي، والصحة النفسية، فضلاً عن تخصصات أخرى مساندة. كما تتراوح درجاتهم العلمية بين باحث معاون وحتى أستاذ، ويتوزعون بين شُعَب علمية مختلفة تعكس أولويات البحث التربوي الوطني. ويضم المركز باحثين من الجنسين (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٤؛ المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٠).

ويُعَدُّ هذا التنوع من المقومات المؤسسية المهمة؛ إذ يسهم عند استثماره بفاعلية في إثراء البيئة البحثية، وتوسيع آفاق التشارك المعرفي، من خلال تبادل الخبرات وتكامل التخصصات داخل فرق العمل البحثية.

٤ - تخطيط البحوث بالمركز:

تتم عملية تخطيط البحوث بالمركز ضمن إطار تنظيمي ومنهجي متكامل يشمل ما يلي (أحمد، ٢٠٢٥، ص ١٠٧-١٠٨):

- التوجيه الرسمي: تبدأ العملية بناءً على توجيهات رسمية من وزارة التخطيط عبر وزارة التربية والتعليم، بهدف إعداد خطة بحثية متوسطة الأجل تمتد من ٣ إلى ٥ سنوات، بالإضافة إلى خطة تنفيذية سنوية.
- تكليف رؤساء الشعب: يُكلف مدير المركز رؤساء الشعب والإدارات البحثية بإعداد المقترحات البحثية التي تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للمركز.
- اجتماعات داخلية: يُعقد اجتماع بين أعضاء الهيئة البحثية في كل شعبة لتحديد المشروعات البحثية المقترحة بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.

- اختيار المشروعات: تُحدد المشروعات بناءً على عدة معايير أساسية، تشمل: (المدة الزمنية للتنفيذ- العائد التربوي والاقتصادي- آليات التنفيذ والمؤشرات- مدى توافقها مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وبرامج الحكومة).
- المراجعة الداخلية: تُعرض الخطة البحثية لكل شعبة على مجلس رؤساء الشعب لمراجعتها والتنسيق بين المشروعات، بهدف تجنب التداخل بينها وضمان التكامل بين الأهداف البحثية.
- الاعتماد الرسمي: يتم رفع الخطة البحثية إلى مجلس إدارة المركز لإقرارها واعتمادها بشكل رسمي.
- تشكيل فرق العمل: يُعين رؤساء الشعب فرق عمل متخصصة لكل مشروع بحثي، وتُحدد الجداول الزمنية للتنفيذ وفقاً للخطط المعتمدة.
- تنفيذ وتسليم البحوث: يتم وفقاً للجداول الزمنية المعتمدة، مع التأكيد على الالتزام بتسليم كل بحث في الموعد المحدد ضمن إطار العام البحثي.
- إعداد الخطة العامة للمركز: تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجميع الخطط البحثية لكل الشعب لإعداد خطة شاملة تتضمن جميع المشروعات البحثية للمركز.
- موازنة الأداء: تُحدد موازنات البحوث وفقاً لمبدأ التمويل مقابل الأداء؛ حيث يتم تخصيص التمويل بناءً على مستوى الإنجاز الفعلي وتوافق المشروعات مع أهداف برامج الحكومة ووزارة التربية والتعليم.
- إبلاغ الجهات الرسمية: يتم إرسال الخطة البحثية المعتمدة إلى الجهات المعنية مثل وزارة التربية والتعليم ووزارة التخطيط، لإعلامهم بما تم الاتفاق عليه.
- التقارير الدورية: يتم تقسيم السنة المالية إلى أربعة أرباع؛ حيث يُقدم تقرير ربع سنوي حول إنجاز البحوث ونفقات كل ربع إلى وزارة المالية، وزارة التخطيط، وزارة التربية والتعليم، وبنك الاستثمار.
- وحرصاً على ضمان جودة البحوث المقدمة ومتابعة تنفيذها بشكل علمي ومنهجي، صدر القرار الوزاري رقم (٢١١) بتاريخ ٢٥/١١/٢٠٢٤ بشأن تشكيل لجنة علمية للبحث التربوي بالمركز، وتتولى اللجنة المهام التالية (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤، المواد ١-٢):
- وضع الشروط والمتطلبات الواجب توافرها في بحوث المركز.

- تحديد الأسس والمعايير العلمية التي ينبغي الالتزام بها عند إعداد بحوث ودراسات المركز.
 - الإشراف على تطبيق معايير الجودة العلمية في أنشطة المركز وإصداراته البحثية.
 - مراجعة الخطة البحثية للمركز بما يضمن الالتزام بالمنهجية العلمية وتنسيق الجهود بين الشعب البحثية المختلفة، تفادياً لتكرار الموضوعات.
 - دراسة المقترحات البحثية المحالة إليها من قبل مدير المركز.
- وفيما يتعلق بتسويق بحوث وإصدارات المركز، صدر القرار الوزاري رقم (١٥٨) بتاريخ ٢٠١٤/٤/١ بإنشاء وحدة ذات طابع خاص بالمركز تحت مسمى وحدة التنمية البشرية وتسويق الخدمات العلمية، وذلك بهدف: الإشراف على تسويق ونشر جميع إصدارات المركز، بما في ذلك المجلة العلمية، والبحوث والدراسات، والنشرات العلمية، والمؤتمرات، بالإضافة إلى تقديم الخدمات البحثية والعلمية للباحثين في مصر والوطن العربي، وعقد الاتفاقيات والبروتوكولات الخاصة بالتعاون العلمي والثقافي مع المؤسسات المحلية والدولية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، المواد ٢-١).
- ويعكس النص التنظيم الدقيق والتكامل المنهجي الذي تتبعه عملية تخطيط البحوث في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مما يمثل أحد أبرز مؤشرات جودة البحث المؤسسي. فتسلسل الخطوات بدءاً من التوجيه الرسمي ومروراً بتكليف الفرق البحثية، وتحديد معايير دقيقة لاختيار المشروعات، وانتهاءً بمتابعة التنفيذ والتقارير الدورية، يدل على وجود إطار حوكمة بحثية يعزز الشفافية والكفاءة. كما أن اعتماد مبدأ التمويل مقابل الأداء وربط المشروعات برؤية مصر ٢٠٣٠ وبرامج الحكومة يعكس اتساق البحث المؤسسي مع الأولويات الوطنية، وهو ما يسهم في رفع القيمة المضافة للبحوث المنتجة، ويجعلها أكثر تأثيراً في دعم السياسات واتخاذ القرار. من ثم، فإن هذه النقاط مجتمعة تمثل عناصر أساسية في بناء نظام بحثي مؤسسي عالي الجودة، قادر على الاستجابة للتغيرات التنموية بكفاءة وفاعلية.
- وعلى الرغم من التنظيم الجيد والتكامل الظاهر في عملية تخطيط البحوث بالمركز، يمكن ملاحظة بعض نقاط الضعف المحتملة التي قد تؤثر على جودة البحث المؤسسي إذا لم تُعالج، وأبرزها:

- المركزية في التخطيط: فانطلاق التخطيط من تعليمات وزارة التخطيط ووزارة التربية والتعليم قد يحد من مرونة المركز في استباق القضايا البحثية الناشئة، ويقلل من المبادرة الذاتية للباحثين في اختيار موضوعاتهم.
 - ضعف المشاركة المجتمعية: لا يشير النص إلى إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين (مثل المعلمين، أولياء الأمور، الطلاب، صناع السياسات خارج الوزارة) في تحديد أولويات البحث، مما قد يُضعف من ارتباط البحوث باحتياجات الميدان الفعلية.
 - غياب الإشارة إلى آليات تقييم أثر البحوث: رغم وجود متابعة مالية وتقارير دورية، لا يظهر وجود نظام واضح لتقييم الأثر الفعلي للبحوث المنفذة على السياسات أو الممارسات التربوية، وهو عنصر محوري في جودة البحث المؤسسي.
 - البيروقراطية المحتملة في الاعتماد: تعدد المستويات الإدارية المطلوبة لاعتماد الخطط قد يُبطئ عملية التنفيذ ويؤثر على التفاعل السريع مع التحديات البحثية الملحة.
 - اعتماد مبدأ التمويل مقابل الأداء جيد من حيث الكفاءة، لكنه قد لا يتيح مساحة كافية لتمويل الأفكار الابتكارية أو الاستكشافية التي لم تُدرج مسبقاً ضمن الخطة.
- ٥- دورية المركز:

يصدر المركز مجلتين علميتين:

- ❖ مجلة البحث التربوي: وتعنى بنشر البحوث في مجالات متعددة، منها: أصول التربية، التخطيط التربوي، السياسات التعليمية، علم النفس التربوي، الصحة النفسية، التربية الخاصة، المناهج وطرق التدريس، تكنولوجيا التعليم، الطفولة المبكرة، التعليم الفني والتقني، والتدريب المهني. وتصدر بصفة دورية نصف سنوية في شهري يناير ويوليو، مما يتيح للباحثين فرصة منتظمة لنشر أعمالهم العلمية. وتهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٢٥):
- إثراء الفكر التربوي والإسهام في تطوير التربية العربية من خلال نشر الدراسات والبحوث العلمية في مجال العلوم التربوية على المستويين المحلي والإقليمي.
- الارتقاء بالمستوى العلمي للبحوث في مجال العلوم التربوية، بحيث تلئم سوق العمل وتسهم في حل المشكلات التعليمية والمجتمعية.
- تشجيع وتنشيط حركة البحث العلمي والتربوي في مصر والوطن العربي.

- معالجة قضايا الواقع التربوي وفق رؤية مستقبلية واعية وعملية.
- مساهمة حركة الفكر التربوي العالمي، وربط الفكر التربوي العربي بقضايا المستقبل، ووضع هذه القضايا أمام المتخصصين وصناع القرار في الوطن العربي.
- نشر ملخصات الرسائل العلمية للوقوف على أحدث ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج يمكن الاستفادة منها في العمل البحثي ودفعه قدمًا نحو تحقيق أهدافه.

❖ المجلة الدولية للبحوث الحديثة في التربية International Journal of Recent

Education Research (IJRER): وهي مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية. بدأت المجلة في عام ٢٠٢٤، وتصدر بشكل نصف سنوي باللغة الإنجليزية، وتهدف المجلة إلى (The National Center for Educational Research and Development, 2025):

- نشر أحدث النتائج البحثية في مجال التعليم، وإتاحة محتوى علمي محدث يخاطب القضايا والاتجاهات والابتكارات التربوية على المستوى العالمي.
- نشر بحوث علمية رصينة ومؤثرة تسهم في تطوير النظرية، والممارسة، والسياسات التعليمية في سياقات وتخصصات متنوعة.
- تشجيع التعاون متعدد التخصصات والدولي بين الباحثين، والمعلمين، وصناع القرار، والممارسين للتعامل مع التحديات التعليمية المعقدة.
- تعزيز التنوع في الرؤى والمنهجيات، وضمان العدالة والشمول في نشر المعرفة، وتمثيل مختلف الفئات داخل المجلة.
- توفير منصة علمية للباحثين الناشئين لعرض أعمالهم، وتلقي التغذية الراجعة البناءة، وبناء شبكات مهنية ضمن المجتمع التربوي العالمي.
- تعزيز الربط بين البحث والممارسة من خلال نشر مقالات تتميز بالوضوح والارتباط المباشر باهتمامات المربين وصناع السياسات وكافة المعنيين بتطوير التعليم.
- الالتزام بمبادئ الشفافية والانفتاح في العمل البحثي، من خلال دعم النشر المفتوح، ومشاركة البيانات، والامتثال للمعايير الأخلاقية وأفضل الممارسات.
- تحويل نتائج البحوث إلى رؤى عملية، ودعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة، والدعوة إلى سياسات وممارسات تعزز الإنصاف والجودة وتكافؤ الفرص التعليمية.

ويلاحظ أن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية يتبنى توجهًا علميًا استراتيجيًا يتمثل في إصدار دوريتين علميتين متخصصتين، هما: مجلة البحث التربوي باللغة العربية، والمجلة الدولية للبحوث الحديثة في التربية (IJRER) باللغة الإنجليزية. ويعكس هذا التوجه وعيًا بأهمية التكامل بين البعدين المحلي والدولي في دعم البحث التربوي وتعزيز إنتاج المعرفة؛ حيث تخدم مجلة البحث التربوي بيئة البحث العلمي في مصر والعالم العربي من خلال معالجة القضايا التعليمية والمجتمعية، وتقديم رؤى تطبيقية تستند إلى مناهج علمية رصينة، مع السعي إلى تطوير الفكر التربوي ومواكبة مستجدات الساحة العالمية، بما يسهم في تنشيط الحركة البحثية وتوجيهها نحو تلبية احتياجات الواقع التربوي.

في المقابل، تأتي المجلة الدولية للبحوث الحديثة في التربية IJRER لتجسد البعد العالمي للمركز من خلال تقديم منصة دولية تتيح نشر بحوث علمية حديثة ومؤثرة، تعكس تنوعًا في التخصصات والرؤى والمنهجيات، وتدعم مبادئ الشفافية والانفتاح والعدالة المعرفية. كما تسهم المجلة في تعزيز التفاعل بين النظرية والتطبيق من خلال دعم السياسات التعليمية المبنية على الأدلة، وتمكين الباحثين الناشئين من الانخراط في مجتمع البحث العالمي.

ومن ثم، فإن إصدار المجلتين معًا يشكل بنية معرفية متكاملة تجمع بين الأصالة والانفتاح، وتسهم في بناء منظومة بحثية تربوية قادرة على التأثير محليًا ودوليًا، وتدعيم السياسات التعليمية بأبحاث علمية موثوقة وموجهة نحو التطوير والابتكار.

❖ تحليل أثر التنوع الثقافي للباحثين على جودة البحث المؤسسي بالمركز:

يكشف تحليل البروفایل المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية عن وجود إمكانات حقيقية وواعدة للتنوع الثقافي والمعرفي بين الباحثين، إلا أن هذا التنوع لم يُفَعَل بعد بشكل استراتيجي ومنهجي ينعكس على جودة البحث المؤسسي، مما يجعله بمثابة فرصة تطويرية كامنة يمكن استثمارها لتعزيز أداء المركز ومكانته البحثية.

❖ مؤشرات التنوع الثقافي والمعرفي داخل المركز

يتجسد هذا التنوع في عدة أبعاد أساسية، أهمها ما يلي:

❖ **تعدد التخصصات العلمية:** يضم المركز باحثين في مجالات متنوعة تشمل أصول التربية، والمناهج وطرق التدريس، وعلم النفس، والعلوم الاجتماعية، والإدارة التعليمية. ويعكس

هذا التعدد خلفيات معرفية وثقافية متنوعة تُثري الحوار العلمي، وتُتيح معالجة القضايا التربوية من زوايا متعددة.

❖ **تفاوت الدرجات العلمية وتنوع مستويات الخبرة:** يتوزع الباحثون على درجات علمية متعددة، من باحث معاون إلى أستاذ باحث، مما يعكس تنوعًا في الخبرات البحثية والرؤى الفكرية، ويعزز فرص التكامل بين الأجيال البحثية.

❖ **الانفتاح على الأبعاد الدولية:** إصدار المركز لمجلة علمية دولية باللغة الإنجليزية - (International Journal of Research in Educational Research)، (IJRER)، يعكس توجهًا نحو الانخراط في الخطاب البحثي العالمي، مما يُشير إلى اهتمام بعض الباحثين بالاتجاهات والمنهجيات البحثية المتنوعة عابرة للثقافات.

❖ مظاهر غياب التفعيل المؤسسي للتنوع الثقافي للباحثين

رغم امتلاك المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية مقومات جيدة للتنوع الثقافي والمعرفي بين الباحثين؛ إلا أن تحليل البروفایل المؤسسي يُشير إلى ضعف التفعيل المؤسسي لهذا التنوع، مما يُؤثر سلبيًا على جودة البحث المؤسسي ويُضيع فرصًا واعدة للاستفادة من التعددية المتاحة. ويتجلى هذا الغياب في عدة مظاهر، تؤكد لها الأدلة المستخلصة من واقع المركز.

- أول هذه المظاهر يتمثل في الهيكل التنظيمي القائم على الشعب البحثية المتخصصة؛ إذ يوضح التنظيم الداخلي أن فرق العمل البحثي تُشكل غالبًا ضمن الشعب ذات التخصص الواحد، مما يُضعف من فرص التعاون بين باحثين ينتمون إلى خلفيات علمية وثقافية مختلفة. ولا توجد مؤشرات على وجود وحدات أو لجان مؤسسية تُعنى بتنسيق العمل البحثي عبر التخصصات أو تيسير التفاعل المعرفي بين الباحثين، الأمر الذي تؤكد له التركيبة الهيكلية التقليدية الواردة في البروفایل، والتي تقتصر إلى آليات تنظيمية تُشجع التكامل المعرفي أو تتيح فرصًا للتفاعل بين الفرق المتنوعة.

- أما على مستوى تخطيط البحوث، فتُشير وثائق المركز إلى أن عملية اختيار الموضوعات البحثية تُبنى على توجيهات وزارية وخطط تنفيذية قومية، دون أن تتضمن خطوات تشاركية أو مناهج تشاورية تُدمج فيها رؤى الباحثين المتنوعة. ويُعزز هذا الطرح ما ورد في البروفایل من أن آليات التخطيط تنطلق من أهداف مركزية دون وجود أدوات تتيح إشراك

الباحثين في بلورة المشكلات البحثية بناءً على خلفياتهم الثقافية أو تجاربهم المهنية، مما يُضعف من إمكانية صياغة أهداف بحثية غنية ومتعددة الأبعاد.

- كما يُلاحظ ضعف مؤشرات التنوع في المخرجات البحثية، سواء في المجلة العربية للمركز أو في التقارير السنوية؛ حيث لا توجد دلائل على تبني مناهج تراعي الخلفيات الثقافية المتنوعة للباحثين، أو دراسات تُجسد تداخلاً معرفياً أو تعاوناً بحثياً بين تخصصات مختلفة. بل إن الطابع الأحادي لهذه المخرجات يُظهر أن البحوث غالباً ما تُعالج القضايا التربوية من زاوية تخصصية ضيقة، دون توظيف الإمكانيات المتاحة للتنوع الداخلي.

- ويتصل بذلك أيضاً غياب وحدات تنظيمية أو إدارية تُعنى بدعم التعددية والتكامل، مثل وحدة للبحوث متعددة التخصصات، أو لجنة لتفعيل التعاون بين الفرق البحثية المختلفة؛ حيث لا يذكر البروفایل المؤسسي أي مبادرات مؤسسية واضحة في هذا الاتجاه، مما يُشير إلى غياب البنية الداعمة لاستثمار التنوع.

- حتى على مستوى الانفتاح الدولي، فإن المجلة الدولية للمركز (IJRER) تُعد منبراً واعدًا للتنوع المعرفي العالمي، إلا أن أثرها على التنوع الداخلي لا يزال محدوداً. فالبروفایل لا يقدم أمثلة واضحة على انعكاس هذا الانخراط الدولي في البحوث المحلية أو في تطوير منهجيات أكثر تعددية داخل فرق العمل البحثي بالمركز.

وعليه، يُبرز هذا التحليل المتكامل لمظاهر غياب تفعيل المؤسسي للتنوع الثقافي والمعرفي، والمدعوم بأدلة تنظيمية وإجرائية مستمدة من البروفایل المؤسسي، أن الإشكالية لا تكمن في نقص المقومات البشرية أو التنوع المعرفي المتاح داخل المركز، وإنما في القصور الواضح على مستوى السياسات والهياكل والآليات المؤسسية. وهذا ما يقتضي تدخلاً إستراتيجياً لتطوير بيئة تنظيمية محفزة تُمكن من الاستفادة الفعلية من هذا التنوع في تعزيز جودة البحث المؤسسي.

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن التنوع الثقافي والمعرفي قائم بالفعل ضمن البيئة البشرية للمركز، إلا أنه لا يزال في طوره الكامن وغير الموظف بصورة منهجية. وهو ما يُمثل فرصة تطويرية واعدة، ينبغي تفعيلها من خلال اعتماد سياسات مؤسسية واضحة، وتشكيل فرق بحثية متعددة التخصصات، وتطوير برامج لبناء قدرات الباحثين في مجال التعاون التكاملي، بما يسهم في تحسين جودة البحث المؤسسي وتعظيم أثره المجتمعي والتربوي.

٦- واقع الأداء المؤسسي للمركز في ضوء نتائج الدراسات

في ضوء الأدبيات والدراسات التي تناولت واقع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يتبين وجود فجوة بين الأدوار المنوطة بالمركز وطبيعة أدائه المؤسسي الفعلي. فقد أظهرت دراسة غنيم (٢٠١٢، ص ٤٣٥) ضعف مشاركة أعضاء الهيئة البحثية في صياغة الرؤية المستقبلية للمركز وتحديد أهدافه، وهو ما يرتبط بقصور في المعارف الإدارية، إلى جانب محدودية دور المركز في تطوير أداء باحثيه المهني.

أما دراسة قطيط (٢٠١٤، ص ١٩٩)، التي شملت ثلاثة مراكز بحثية من ضمنها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، فقد كشفت عن ضعف في قدرات العمل المؤسسي والتعلم التنظيمي، نتيجة محدودية تبادل الأفكار الجديدة، وندرة مصادر المعلومات، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية الداعمة للبحث.

وسعت دراسة أحمد (٢٠١٨، ص ص ٣٣١-٣٣٥) إلى تطوير خريطة استراتيجية للمركز تعالج القصور الهيكلي والإداري، واقرحت رؤية متكاملة تشمل الرسالة، والأهداف، والعمليات الداخلية، والمستفيدين، والتعلم، والموارد المالية. كما أظهرت نتائج دراسة نصر (٢٠١٩، ص ١١٢) الحاجة إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحسين بيئة العمل وأساليب الإدارة والقيادة. وفي السياق ذاته، رصدت دراسة غنيم وآخرون (٢٠١٩، ص ٧١) جملة من المعوقات، من أبرزها: تجاهل أصحاب القرار لنتائج البحوث، وضعف الارتباط بالمراكز البحثية الأخرى، مما يحد من فرص تبادل المعرفة والخبرات. وأكدت دراسة قاسم ونوار (٢٠٢٠، ص ص ١٤٢-١٤٤) هذه التحديات، مع التركيز على غياب خريطة بحثية واضحة، وضعف العمل الجماعي، ومحدودية مهارات بعض الباحثين، بالإضافة إلى خلل في العلاقة بين المركز والجهات الرسمية.

أما من منظور التطوير التكنولوجي، فقد أشارت دراسة حلمي ونصر (٢٠٢٢، ص ١٣٢) إلى ضعف برامج التدريب الرقمي، وقصور البنية التحتية التكنولوجية، مما ينعكس سلباً على جودة البحث المؤسسي. كما تناولت دراسة عزازي (٢٠١٧، ص ١٤٣) الحاجة إلى إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بما يواكب تطور التخصصات التربوية ويضمن تنمية قدرات الباحثين.

وفي إطار تدويل العمل البحثي، كشفت دراسة فهمي (٢٠٢٤، ص ١٠٧) عن ضعف المشاركة في الأنشطة التشاركية، وقلة التفاعل مع المؤسسات والخبراء داخل مصر وخارجها. ويشير ذلك

إلى ضرورة تطوير الهيكل المؤسسي للمركز بما يعزز التعاون البحثي، ويستثمر التنوع التخصصي والخبرات النوعية للباحثين، ويسهم في الارتقاء بجودة الأداء البحثي. من خلال تحليل الدراسات التي تناولت أدوار المركز والتحديات التي يواجهها، يمكن استخلاص العديد من الجوانب التي تؤثر على قدرة المركز وكفاءته في استثمار التنوع الثقافي لدى الباحثين، وتعدد تخصصاتهم وخبراتهم ودرجاتهم العلمية، وبما يؤثر بدوره على جودة البحوث المؤسسية وتأثيرها على منظومة التعليم وسياساته وخططه وممارساته.

واستناداً إلى ما سبق، يتبين أن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية يتسم بالعديد من المزايا والإيجابيات التي تمثل عناصر قوة، أبرزها ما يلي:

- تنوع التخصصات البحثية والخبرات العلمية التي تتضمن كل فروع المعرفة التربوية.
- إجراء المركز لبحوث ميدانية تكشف الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية ومشكلاتها.
- اعتماد المركز على البحث الفريقي الذي تتعدد فيه الخبرات وتتبادل فيه الأفكار والمعارف بين الباحثين.
- الخبرة التراكمية للمركز، حيث تم إنشاؤه منذ ٥٠ عاماً، بما يعطيه القدرة المؤسسية على الشراكات مع العديد من الجهات داخلياً وخارجياً.
- تعدد المدارس الفكرية التي ينتمي إليها الباحثين بالمركز، نتيجة لتعدد الجامعات التي استكملوا فيها دراساتهم العليا.
- على جانب آخر، هناك عدد من جوانب الضعف التي تعوق المركز عن استثمار التنوع الثقافي لدى الباحثين في تطوير الأداء البحثي بشكل عام، أو إجراء البحوث المؤسسية على وجه الخصوص، مما يضعف المردود التربوي والأثر المجتمعي، ومن أهم تلك الجوانب ما يلي:
- ضعف استقلالية المركز في جوانب التمويل، بما يؤدي إلى وجود قيود على توجهاته فيما يتعلق بالسياسات التعليمية وأهدافها وخططها.
- ضعف الحرية الأكاديمية في اختيار بعض الموضوعات التي تتعارض مع التوجهات التعليمية لوزارة التعليم.
- ضعف التنوع الثقافي في تناول القضايا التعليمية التي تحتاج إلى معالجات بينية تشاركية بين التخصصات المختلفة بالمركز.

- قلة برامج الشراكة مع مراكز بحثية ومؤسسات دولية، بما يقلل من فرص التعلم التنظيمي من الخبرات الأجنبية.
- تدني التجهيزات التقنية التي تساعد الباحثين في اجراء بحوثهم بكفاءة، أو تنظيم دورات التنمية المهنية في مجالات البحوث والنشر العلمي.
- قلة إجراء المركز لتقييم مؤسسي دوري، وإتاحة تقارير الأداء البحثي، بما يعوق تحليل أوجه القصور واقتراح جوانب التحسين الملائمة.
- تدني مفهوم البحوث المؤسسية التي يستند إليها التخطيط وصنع القرار وإعداد الخطط البحثية، واستشراف قضايا التعليم المزمدة في المجتمع المصري.

ثانيًا: إجراءات التطبيق الميداني للدراسة:

تصف هذه المرحلة من الدراسة بوضوح الإجراءات المنهجية المتبعة في تطبيقها الميداني، بدءًا بأدوات الدراسة، مرورًا بوصف العينة، وانتهاءً بمراحل التطبيق وجمع البيانات وتحليلها. و يبرز النص التزامًا بالمنهجية الكيفية واستخدام أدوات وتقنيات تحليل متوافقة مع هذا التوجه البحثي، وشملت ما يلي:

١- أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة تصميمًا بحثيًا كميًا استكشافيًا؛ بهدف فهم الظاهرة المدروسة بعمق من منظور الباحثين أنفسهم. ويتيح المنهج الكيفي استكشاف التصورات والمعاني الكامنة التي يوليها الأفراد لخبراتهم، وهو ما يتناسب مع طبيعة موضوع التنوع الثقافي الذي يتطلب فهمًا للسياقات المعقدة والتجارب الذاتية. وتمثل الدراسة حالة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مما يسمح بتحليل سياقي غني للظاهرة ضمن بيئة مؤسسية محددة.

وتُعتبر المقابلة الأداة الأساسية لجمع البيانات الكيفية، وتتكون من أسئلة ذات إجابات مفتوحة للحصول على معلومات ذات صلة بالمشاركين وإدراكهم للسياق الاجتماعي والثقافي المحيط. وقد اعتمد التطبيق الميداني على المقابلة شبه المقتنة؛ حيث قام الباحثان بإعدادها في صورتها الأولية، وتحكيمها من قبل (١١) خبيرًا تربويًا من الجامعات والمراكز البحثية. وبعد مراجعة التعديلات المنطقية، تم اختصار استمارة المقابلة في صورتها النهائية إلى (٦) أسئلة، متسقة مع أهداف الدراسة وأسئلتها*.

(*) للاطلاع على قائمة المحكمين والصورة النهائية لأسئلة المقابلة، يُرجى الرجوع إلى ملاحق الدراسة.

٢- وصف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وبلغ عدد المشاركين ٣٠ باحثًا وباحثة. وقد تم الحرص على التنوع الشامل لتمثيل الجوانب المختلفة المرتبطة بالبحث المؤسسي داخل المركز، بما في ذلك:

- الشعب البحثية: شملت العينة مشاركين من ست شعب بحثية مختلفة (شعبة بحوث تطوير المناهج، شعبة بحوث السياسات التربوية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، شعبة بحوث المعلومات التربوية، شعبة بحوث الأنشطة التربوية، وشعبة بحوث التعليم الفني)، مما يعكس شموليتها وتغطيتها لمجالات متنوعة.

- الدرجات العلمية: تضمنت العينة مشاركين من مختلف الدرجات العلمية (باحث مساعد، باحث، أستاذ باحث مساعد، أستاذ باحث)؛ لضمان الحصول على رؤى من مستويات الخبرة والمسؤولية الأكاديمية المتفاوتة.

- التخصصات العلمية: عكست العينة تنوعًا في التخصصات العلمية (مناهج، أصول تربوية، تربية مقارنة وإدارة تعليمية، علم نفس أو صحة نفسية، وغيرها)، لإثراء الدراسة بمنظورات معرفية متعددة.

- النوع الاجتماعي: تم تحقيق توازن في النوع الاجتماعي بين المشاركين (١٤ باحثًا و١٦ باحثة)، لضمان تمثيل متكافئ لوجهات نظر الذكور والإناث.

٣- وصف مراحل التطبيق، شملت ما يلي:

أ- مرحلة ما قبل التطبيق:

تُعد مرحلة ما قبل جمع البيانات في البحوث الكيفية من أهم المراحل التي تؤثر على مصداقية النتائج ودرجة تعبيرها عن آراء المبحوثين الأصيلة؛ حيث تُوجّه الباحثين لاختيار الموقع الميداني المناسب للدراسة نتيجة لوجود خبرة تراكمية على مدار سنوات من العمل بموقع الدراسة، ووجود علاقات مهنية مع المشاركين، بما يضمن سهولة جمع البيانات وتسجيلها بدقة. وفي هذا السياق، قام الباحثان في مرحلة ما قبل التطبيق بالإجراءات التالية:

- اختيار موقع الدراسة: تم اختيار المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كموقع ميداني لإجراء الدراسة؛ نظرًا لصلته المباشرة بموضوع البحث، وتنوع الباحثين العاملين فيه من حيث الخلفيات الثقافية والتخصصية.

- الحصول على الموافقات الرسمية: تواصل الباحثان مع إدارة المركز للحصول على الموافقة الرسمية لإجراء المقابلات مع القيادات البحثية والباحثين.
- تعريف الميدان بهدف الدراسة: قام الباحثان بتقديم نبذة توضيحية عن الدراسة وأهدافها لإدارة المركز والمشاركين المحتملين، بما يساهم في بناء الثقة وتوضيح سياق البحث.
- اختيار المشاركين: تم اختيار المشاركين وفق معايير تضمن تمثيلاً متوازناً للشعب والتخصصات والدرجات العلمية والنوع الاجتماعي، بهدف استكشاف التنوع الثقافي المطلوب للدراسة.
- إعداد البروتوكول الأخلاقي: التزم الباحثان بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي؛ حيث تم التأكيد للمشاركين بسرية إجاباتهم، والحصول على موافقتهم، وضمان عدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث.
- تهيئة أدوات البحث: تم الانتهاء من إعداد استمارة المقابلة بصيغتها النهائية، وتجربتها مبدئياً للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة.

ب- مرحلة التطبيق وجمع البيانات:

- اعتمد الباحثان في هذه المرحلة على عدة أساليب مرنة ومتنوعة في تنفيذ المقابلات، بما يحقق أهداف الدراسة ويراعي طبيعة المشاركين؛ حيث شملت طرائق الجمع ما يلي:
- مقابلات فردية: أُجريت مقابلات فردية مع عدد من الباحثين؛ بهدف تعميق الفهم لوجهات نظرهم، وإتاحة المجال لهم للتعبير بحرية عن تصوراتهم بشأن موضوعي التنوع الثقافي والبحث المؤسسي.
 - مقابلات جماعية: (مجموعة التركيز Focus Group): استخدم الباحثان هذا الأسلوب مع عدد من الباحثين داخل المركز؛ حيث أُتيحت الفرصة لمناقشة كل سؤال من أسئلة المقابلة في إطار جماعي، مما أسهم في توليد أفكار مشتركة وتبادل وجهات النظر بشكل تفاعلي.
 - العصف الذهني الجماعي: شجع الباحثان المشاركين ضمن المجموعات على ممارسة العصف الذهني لتوليد أفكار متنوعة حول موضوعات المقابلة، مما أثرى محتوى البيانات وجعلها أكثر ارتباطاً بسياق العمل المؤسسي داخل المركز.
- وقد حرص الباحثان خلال هذه المرحلة على تسجيل البيانات بدقة، وتدوين الملاحظات السياقية المصاحبة، بما يساهم في تقديم تفسير عميق للنتائج لاحقاً، ويعزز من الصدق والثبات في

عرض وتحليل البيانات. واشتملت هذه المرحلة على عدد من الخطوات والإجراءات المنهجية التي حرص الباحثان على تنفيذها بدقة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحضير للمقابلات: تضمنت مراجعة الأسئلة وضبطها وفقاً لأهداف الدراسة، وتحديد المدة الزمنية المتوقعة لكل مقابلة، واختيار الأماكن المناسبة لإجرائها، بما يضمن الخصوصية والراحة للمشاركين.
- التواصل مع المشاركين وجدولة المقابلات: تم التواصل المسبق مع المشاركين من القيادات والباحثين بالمركز، وتعريفهم بأهداف الدراسة ومحاورها، وتحديد مواعيد المقابلات الفردية والجماعية بما يتلاءم مع جداولهم.
- إجراء المقابلات الفردية: تم تنفيذ مقابلات متعمقة مع مجموعة من الباحثين، وجرى وفق بروتوكول مرن يسمح بالتوسع والتفصيل في الإجابات، بما يخدم موضوعي البحث.
- تيسير مجموعات التركيز: نظم الباحثان جلسات نقاش جماعي مع مجموعات من الباحثين، باستخدام أسلوب مجموعات التركيز، مما سمح بتبادل الرؤى والتفاعلات حول أسئلة المقابلة.
- تفعيل تقنيات العصف الذهني: خلال المقابلات الجماعية، تم تحفيز المشاركين على التفكير الإبداعي الجماعي لتوليد أفكار جديدة، وربطها بسياق التنوع الثقافي داخل المركز.
- تسجيل البيانات وتوثيقها: حرص الباحثان على تسجيل كافة المقابلات صوتياً بعد أخذ موافقة المشاركين، إلى جانب تدوين الملاحظات والمشاهدات غير اللفظية التي قد تعزز من تفسير المعطيات لاحقاً.
- تنظيم البيانات الأولية: عقب كل جلسة، قام الباحثان بمراجعة التسجيلات والملحوظات وتنظيمها وتفريغها نصياً، تمهيداً لمرحلة التحليل النوعي.

ج- مرحلة تحليل النتائج:

لتحليل البيانات النوعية التي تم جمعها في هذه الدراسة من خلال المقابلات، اعتمد الباحثان التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) والذي يعد خياراً مثالياً نظراً لمرونته وقدرته الفائقة على استكشاف معانٍ متعددة وعميقة من البيانات النصية، واستخلاص موضوعات غنية تعكس تنوع الخلفيات الثقافية والخبرات المهنية للمشاركين، وهو ما يتناسب تماماً مع طبيعة عينة الدراسة. ولم تُستخدم برامج حاسوبية متخصصة في التحليل؛ بل أُجريت عملية الترميز

يدويًا بدقة وعناية، نظرًا للعدد المحدود من المقابلات (٣٠ مقابلة)، مما أتاح إدارتها والتعامل معها بكفاءة عالية دون المساس بجودة التحليل. ويعتمد هذا الأسلوب على استخلاص المحاور والأنماط المتكررة داخل إجابات المشاركين، بما يتيح تصنيف البيانات في إطار موضوعي يعكس القضايا الجوهرية للبحث.

واتبع التحليل الموضوعي الخطوات المنهجية التالية:

- تجميع البيانات وتنظيمها: بعد الانتهاء من تنفيذ المقابلات مع عينة الدراسة (٣٠ باحثًا وباحثة)، تم تفريغ إجاباتهم النصية بدقة في ملف نصي موحد، مع مراعاة الاحتفاظ بسمات كل مشارك من حيث (النوع، التخصص، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الشعبة) لضمان ربط البيانات بسياقها.
- القراءة المتعمقة الأولية: تم الاطلاع على جميع الاستجابات بشكل شامل ومتكرر؛ بهدف استيعاب مضمونها العام، وتعرف السمات والأنماط العامة المتكررة في إجابات المشاركين، مما يمثل مرحلة الانغماس في البيانات قبل البدء بالتحليل الدقيق.
- عملية الترميز (Coding): تُعد هذه المرحلة محورية في التحليل الكيفي؛ حيث بدأت بتحويل النصوص الخام إلى رموز باستخدام شكلين أساسيين للترميز:
 - الترميز المفتوح (Open Coding): تم في هذه المرحلة الأولية استخراج الوحدات المعنوية من إجابات المشاركين، كالجمل أو العبارات التي تتضمن فكرة أو موقفًا محددًا متعلقًا بموضوعي التنوع الثقافي وجودة البحث المؤسسي. وتم ترميز هذه الوحدات باستخدام كلمات دالة مثل: (اختلاف التخصصات، تعزيز جودة البحث، صعوبات في التواصل، تبادل الخبرات، إلخ). وركزت هذه الخطوة على توضيح المعاني وإيجاد الروابط الأولية بين الفئات الرئيسية والفئات الفرعية.
 - الترميز المحوري (Axial Coding): بعد الترميز المفتوح، تم تجميع الرموز الأولية في فئات كلية تعبر عن موضوعات رئيسية (Themes) ظهرت في المقابلات. وهدفت هذه الخطوة إلى ربط الفئات ببعضها البعض، وفهم العلاقة بينها، مما أسهم في بناء فهم أعمق للظاهرة محل الدراسة.
- تأسيس الموضوعات واستخلاص النتائج: بعد تجميع الرموز في فئات، تم التركيز على تحديد الأنماط والموضوعات المتكررة والناشئة ضمن البيانات النوعية. واشتملت الموضوعات

الرئيسة المستخلصة على: إدراك الباحثين لأهمية التنوع، أبعاد التنوع الثقافي الملحوظة، آثار التنوع على جودة الأداء، التحديات الناتجة عن التنوع، الممارسات الداعمة للتنوع، والمقترحات التطويرية. كما تم التركيز على تتبع التكرارات داخل إجابات المشاركين، إلى جانب التعارضات والتباينات المحتملة، مما أسهم في فهم أعمق لتعدد وجهات النظر داخل السياق المؤسسي.

• المراجعة والتدقيق: تمت مراجعة الفئات والموضوعات بشكل مستمر للتأكد من اتساقها الداخلي وتميزها عن بعضها البعض، ومقارنة كل نتيجة جديدة بما سبق استخلاصه، لتعزيز الثبات والصدق، وهذا يضمن أن الفئات تمثل فعلياً بيانات المشاركين، وتُسهل في بناء فهم شامل للبيانات التي تم جمعها.

• ربط النتائج بالأدبيات والسياسات: تم تحليل كل موضوع في ضوء الأدبيات السابقة، كما تم دعم النتائج باقتباسات مباشرة من أقوال المشاركين، مع التأكيد على أن هذه الاقتباسات تمتاز بالقوة التفسيرية وتُسهل في توضيح الفئات أو المفاهيم المستخلصة. وروعي تفسير النتائج في ضوء السياق الثقافي والتنظيمي للمركز، بما يضمن ارتباط التحليل بالواقع الميداني.

• التحقق من الصدق والثبات: تم التأكد من صدق التحليل عبر مراجعة مشتركة بين الباحثين الأساسيين، مما عزز الاتساق في تفسير البيانات. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أسلوب التدقيق العضوي (Member Checking)؛ من خلال مراجعة بعض المشاركين في المقابلات فيما يتعلق بالتفسيرات المبدئية، وذلك للتحقق من دقتها وصدق تمثيلها لأرائهم وتصوراتهم، كما تم الاحتفاظ بالاقتباسات النصية لكل سؤال، مما أسهم بشكل كبير في تعزيز موثوقية النتائج.

وجدير بالذكر أن استخدام هذا النهج قد أسهم في دقة التحليل الأكاديمي مع تلبية المتطلب المنهجي للدراسة؛ والذي نقل التحليل من مجرد سرد لما قيل إلى الكشف عن المضامين الكامنة التي تفسر ما قيل، مما وفر فهماً أكثر عمقاً وتنظيماً للعلاقات داخل البيانات الكيفية.

٤ - نتائج التحليل الكيفي:

تُقدم النتائج التالية تحليلاً موضوعياً للاستجابات الكيفية للباحثين، مع التركيز على تحديد الأنماط والمفاهيم الأساسية التي تشكل العوامل الكيفية المؤثرة في العلاقة بين التنوع الثقافي وجودة البحث المؤسسي.

١ - فيما يتعلق بالسؤال الأول (ما تصورك لأهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل البحثي بالمركز؟)، جاءت الاستجابات على النحو التالي:

❖ الترميز الأولى

تم تحليل إجابات المشاركين البالغ عددهم ٣٠ باحثاً وباحثة، وتم تفكيك الردود إلى وحدات دلالية أساسية. هذه الوحدات تم ترميزها باستخدام عبارات محددة تعكس الملاحظات والأفكار التي عبر عنها المشاركون، وقد تم تحديد الرموز الأكثر شيوعاً على النحو التالي:

- إثراء النقاش العلمي
- التكامل المعرفي
- تعزيز الإبداع البحثي
- الشمولية
- الحد من التحيز
- تحسين جودة المخرجات البحثية
- توسيع آفاق التعلم المتبادل
- تحديات التوافق بين الفرق

❖ تجميع الرموز في موضوعات رئيسية

بعد تجميع الرموز الأولية، تم تصنيفها إلى ثلاث موضوعات رئيسية تمثل التصورات المتنوعة التي عبر عنها المشاركون بشأن أهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل البحثي، شملت ما يلي:

● التنوع كمصدر للإثراء العلمي والتكامل المعرفي

كشفت استجابات المشاركين عن إدراك عميق لقيمة التنوع الثقافي في إثراء بيئة العمل البحثي؛ حيث أشار معظمهم إلى أن التنوع الثقافي يعزز النقاش العلمي ويعمق التفاعل بين الباحثين من تخصصات مختلفة، وعبر العديد منهم عن تقديرهم للآراء المتنوعة التي تسهم في تقديم رؤى مختلفة حول الظواهر محل الدراسة.

وتعبر إحدى المشاركات عن ذلك قائلة: "إن وجود باحثين من خلفيات متنوعة يسهم في رؤية الظواهر من زوايا متعددة، وهذا يعمق الفهم وينتج بحثاً أكثر دقة".

وذكر مشارك آخر: "إن التنوع الثقافي يعزز التفكير النقدي والتوسع في معالجة القضايا البحثية: فالاختلافات في التخصصات والآراء تتيح لنا إمكانية التفكير خارج الأطر التقليدية، مما يثري نتائج البحث".

ويضيف باحث آخر: "أحياناً تأتي الحلول الأكثر إبداعاً من شخص ينظر إلى المشكلة من خارج نطاق تخصصك المباشر، هذا التأكيد على تلاقح الأفكار والرؤى المتباين يشير إلى فهم مشترك بأن التنوع يحفز الإبداع ويؤدي إلى حلول أكثر ابتكاراً".

إن هذا الفهم العميق لأهمية التنوع، الذي يربطه الباحثون مباشرة بإنتاج المعرفة الشاملة والمرنة، يُشير إلى أن التنوع يُنظر إليه كضرورة وظيفية لتحقيق رسالة المركز وأهدافه الاستراتيجية، وليس مجرد مفهوم مثالي. ويشكل ذلك أساساً قوياً لأي مبادرات مستقبلية تهدف إلى تعزيز التنوع داخل المركز.

ويتسق هذا التفسير مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على الدور الإيجابي للتنوع الثقافي في البيئات البحثية. فدراسة مصطفى (٢٠٢١، ص ٢٤٥) على سبيل المثال، أبرزت أثر إدارة التنوع الثقافي في تنمية التفكير الابتكاري بالقطاع التعليمي. وبالمثل، أكدت دراسة محمد (٢٠٢١، ص ١) على العلاقة بين المناخ الثقافي الداعم للمشاركة المعرفي وتحسين جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس. ودراسة سطوطاح (٢٠١٧، ص ٢٩٨) التي أكدت أن البيئات متعددة الثقافات توفر بدائل متنوعة لحل المشكلات المعقدة، وتعزز التجديد والابتكار. كما دعمت دراسة (Raineri 2018, p. 426) هذا التوجه بتأكيداتها على تأثير السياق المؤسسي على ممارسات إدارة التنوع. وتماشياً مع هذه النتائج، أشارت دراسة (Hansen et al. 2021, p. 95) إلى أن الفرق البحثية التي تضم أفراداً من خلفيات ثقافية متنوعة غالباً ما تتميز بقدرتها على إنتاج حلول مبتكرة وأكثر فاعلية لمختلف التحديات البحثية.

• التنوع كآلية لتحسين جودة المخرجات البحثية

أوضح المشاركون أن التنوع الثقافي يعد أحد العوامل التي تسهم في تحسين جودة المخرجات البحثية؛ حيث يلعب دوراً في إثراء عملية البحث من خلال تكامل الخبرات المختلفة في جمع وتحليل البيانات.

وعبرت إحدى الباحثات عن ذلك قائلة: "عندما يكون لديك فريق بحثي متنوع، فإنك تقلل من احتمالية الوقوع في التحيزات؛ فكل شخص ينظر إلى البيانات والنتائج بمنظوره الخاص، مما يساعد على فحصها بشكل أكثر دقة وشمولية".

وأكد باحث آخر عن ذلك قائلاً: "إن التنوع يضمن ألا نغفل جوانب مهمة من القضية البحثية، خاصة تلك التي قد تكون واضحة لشخص قادم من خلفية مختلفة".

وهذا التركيز على تقليل التحيزات وزيادة الشمولية يعكس وعياً بأهمية التنوع في تحقيق مصداقية أعلى للنتائج البحثية.

وأضاف أحد المشاركين: "عندما يشارك باحثون من خلفيات متنوعة، يتم توزيع المهام وفقاً لنقاط القوة لدى كل شخص، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل النهائي".

ويمكن تفسير ذلك بأن التنوع الثقافي يعتبر بمثابة محرك لتحسين الجودة في البحوث بسبب الدمج بين خبرات متنوعة وآراء متعددة. فالمشاركون الذين أشاروا إلى أن التنوع يعزز تحسين المخرجات البحثية يعكسون وعياً بأن التنوع يُحفّز على الابتكار وتقديم حلول مبنية على تعدد وجهات النظر. ففي البيئات البحثية، يسهم التنوع في ضمان أنه يتم استيعاب كافة الأبعاد والآراء المتنوعة، مما يعزز دقة نتائج البحث وجودتها.

وتُدعم هذه النتائج بقوة من خلال الأدبيات التي تشير إلى أن التنوع في الفرق البحثية يعزز الابتكار ويدفع نحو تحسين المخرجات. وهذا ما أكدته دراسة البشوتي (٢٠١٣، ص ١٧١) التي حللت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية وتأثيرهما على مستوى الأداء؛ حيث وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية. كما تُعزز هذه النتيجة بدراسة السامعي (٢٠٢١، ص ٦٩) التي أكدت أهمية وضع خطة استراتيجية لإدارة التنوع الثقافي للباحثين والاستفادة منه. علاوة على ذلك، أشارت دراسة Bramblett (2021, pp. 41-45) إلى أن العلاقة التشاركية تُمكن المؤسسات من بناء قاعدة معرفية متكاملة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر عدالة وفعالية، فضلاً عن تطوير مؤشرات الأداء.

ويتضح مما سبق أن دمج وجهات النظر والخبرات المتنوعة ضمن الفرق البحثية لا يثري البيئة البحثية فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى حلول أكثر ابتكاراً ونتائج أكثر تأثيراً.

● التنوع كحافز للتفاعل المهني والتطوير الذاتي

عبر عدد كبير من المشاركين عن أن التنوع الثقافي يشجع على التطوير المهني الشخصي؛ حيث يُحفّز الأفراد على تطوير مهاراتهم العلمية والعملية لمواكبة الزملاء من تخصصات مختلفة.

وذكرت إحدى المشاركات في هذا الصدد: "إن وجود زملاء من تخصصات وخلفيات متنوعة يحرك داخلي روح المنافسة ويحتثي على تطوير مهاراتي لتلبية متطلبات العمل الجماعي".

ويمكن تفسير النتائج بأن التنوع الثقافي ينطوي على جوانب إيجابية من حيث تأثيره على التطور الشخصي والمهني للباحثين؛ حيث يواجه الباحثون تحديات جديدة نتيجة تفاعلهم مع زملاء من خلفيات ثقافية متنوعة، مما يساهم في تحفيزهم على تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الأكاديمية. هذه البيئة التنافسية الصحية تعتبر من العوامل التي تساهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز المهارات المهنية.

وتتفق هذه النتائج بشكل كبير مع الأدبيات التي تُظهر أن التنوع يوفر فرصًا قيمة للتعليم المشترك ويساهم بشكل مباشر في تطوير المهارات الفردية. وهذا ما أكدته دراسات متعددة، مثل دراسة الزبون (٢٠١٥، ص ٥٧) التي أكدت على أهمية تطوير برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. كما دعمت دراسة محمد (٢٠٢١، ص ٢) هذه الفكرة بتأكيدا على دور المناخ الثقافي في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية. علاوة على ذلك، أكدت دراسة McKinley & Dunnagan (2021, p. 71) أن إدماج منظور التنوع، العدالة، والشمول في ممارسات البحث المؤسسي يساهم في بناء فهم أعمق للاحتياجات، مما يعزز من مصداقية القرارات المبنية على البيانات. و يتضح من كل هذا أن وجود وجهات نظر متنوعة لا يثري النقاش فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى قرارات أكثر دقة وموثوقية، ويساهم في بيئة تعليمية غنية تدعم النمو الفردي والمؤسسي.

٢- فيما يتعلق بالسؤال الثاني (برأيكم، ما أبرز أبعاد التنوع الثقافي التي تلاحظونها بين باحثي المركز (النوع الاجتماعي، التخصص الأكاديمي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، أو أبعاد أخرى ترونها ذات صلة)؟، جاءت الاستجابات على النحو التالي:

❖ الترميز الأولي

تم تحليل إجابات المشاركين البالغ عددهم ٣٠ باحثًا وباحثة، وتم تفكيك الردود إلى وحدات دلالية أساسية. هذه الوحدات تم ترميزها باستخدام عبارات محددة تعكس الملاحظات والأفكار التي عبر عنها المشاركون. وتم تحديد الرموز الأكثر شيوعًا على النحو التالي:

- النوع الاجتماعي
- التخصص الأكاديمي
- الدرجة العلمية
- الخبرة المهنية
- الخلفية الاجتماعية

❖ تجميع الرموز في موضوعات رئيسة

بعد تجميع الرموز الأولية، تم تصنيفها إلى موضوعات رئيسة تمثل الأبعاد المختلفة للتنوع الثقافي بين باحثي المركز، شملت ما يلي:

• **التنوع في النوع الاجتماعي**

أشار معظم المشاركين إلى أن التنوع في النوع الاجتماعي يعد من أبرز أبعاد التنوع الثقافي بين الباحثين في المركز؛ حيث يلاحظون وجود توازن نسبي بين الذكور والإناث في مختلف التخصصات الأكاديمية والمستويات الوظيفية.

ونذكر إحدى المشاركات: "إن وجود توازن بين الذكور والإناث في الفرق البحثية يعزز من تنوع الآراء ويسهم في إثراء المناقشات العلمية".

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسات متعددة مثل دراسة سطوطاح (٢٠١٧، ص ٢٩٦)، ودراسة (Olsen & Martins (2012, pp. 1168-1169، ودراسة Mazur (2010. pp. 1,8)، والتي أشارت إلى أن التنوع في النوع الاجتماعي يعد من الخصائص المؤثرة على الأداء في بيئة العمل داخل المؤسسات.

• **التنوع في التخصص الأكاديمي.**

أوضح المشاركون أن التخصصات الأكاديمية المختلفة تمثل بعداً مهماً من أبعاد التنوع الثقافي؛ حيث إن تعاون الباحثين من تخصصات متنوعة، يسهم في تقديم رؤى متعددة حول الموضوعات البحثية.

وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين: "إن تعدد التخصصات الأكاديمية بين أعضاء الفريق يجعل البحث أكثر شمولاً، ويسمح لنا بمعالجة قضايا متعددة الزوايا".

ويعلق أحد الباحثين قائلاً: "في مشاريعنا، غالباً ما نجد أنفسنا نعمل جنباً إلى جنب مع زملاء من تخصصات مختلفة، وهذا يثري النقاشات ويضيف عمقاً للبحث".

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أهمية التخصصات الأكاديمية المتنوعة في الفرق البحثية؛ حيث أشارت دراسة غنيم وآخرون (٢٠١٩، ص ص ٧٢-٧٣) إلى أن ضعف الاهتمام بمثل هذه الفرق يُعد من مسببات ضعف المردود البحثي، في حين أكدت دراسة Jayachandran & Chandrasenan (2021, p. 47) على أن الفرق البحثية متعددة التخصصات تُعد خطوة محورية نحو بناء بيئة بحثية فعالة ومؤثرة داخل المؤسسات التعليمية.

• التنوع في الدرجة العلمية

أشار بعض المشاركين إلى أن التنوع في الدرجة العلمية يعد أحد أبعاد التنوع الثقافي المهمة؛ حيث يوجد تنوع بين الباحثين ذوي الدرجات العلمية المختلفة، مثل درجة الماجستير والدكتوراة، وهذا التنوع يعكس تبايناً في الخبرات والمعرفة.

وذكر أحد المشاركين: "إن وجود فرق بحثية تضم أفراداً من مختلف الدرجات العلمية يعزز من جودة البحث، ويسهم في تبادل المعرفة بين الأجيال المختلفة".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات مثل (Mazur (2010, p. 8 و Olsen & Martins (2012, pp. 1168-1169 حيث صنفتا الخلفية التعليمية ضمن الأبعاد الثانوية للتنوع الثقافي، ومع

دراسة الطبال (٢٠١١، ص ٦٠) التي اعتبرت هذا التباين جزءاً من التنوع المعرفي.

إن هذا التمايز في الخلفيات الأكاديمية لا يُعد مجرد اختلاف عابر؛ بل يُشكل انعكاساً طبيعياً لتنوع الخبرات وأساليب التفكير، مما يُمكن الفرق البحثية من تحليل القضايا من زوايا متعددة. وهذا الارتباط الوثيق يُفسّر سبب كون هذا التنوع محركاً أساسياً لتحسين جودة البحث المؤسسي؛ حيث يُعدّ وجوده عاملاً حاسماً في توليد المعرفة، وتوفير حلول مبتكرة، وتعميق الأثر البحثي في صنع القرار التربوي.

• التنوع في الخبرة المهنية

أوضح بعض المشاركين أن التنوع في الخبرة المهنية يعد بعداً مهماً في بيئة العمل البحثي؛ حيث إن توفر باحثون من خلفيات مهنية مختلفة، بعضهم حديث التخرج وآخرون لديهم سنوات طويلة من الخبرة، يسهم في تحسين جودة العمل من خلال تكامل الخبرات.

وقالت إحدى المشاركات: "إن وجود باحثين من ذوي الخبرة الطويلة إلى جانب الجدد يعزز من الفعالية الجماعية ويزيد من جودة المخرجات البحثية".

ويعبر باحث شاب عن استفادته من خبرة الأساتذة بقوله: "العمل مع أساتذة ذوي خبرة طويلة يمنحنا توجيهاً لا يقدر بثمن، فهم يرون الصورة الكبيرة ولديهم فهم أعمق للتحديات البحثية".

في المقابل، يشير أحد الأساتذة إلى أن "الباحثين الجدد يأتون بأفكار جديدة وحماس وتقنيات بحثية حديثة، وهذا يجدد طريقة تفكيرنا".

ويعزّز هذه النتيجة ما أكدته الدراسات السابقة على أن الخبرة تُعدّ بعداً أساسياً من أبعاد التنوع؛ ففي حين ربط القويزي (٢٠١٥، ص ١٠١) مفهوم التنوع بالخبرة وتأثيرها المباشر على الأداء، اعتبرها الطبال (٢٠١١، ص ٦٠) أحد الأبعاد الجوهرية للتنوع داخل بيئة العمل.

• التنوع في الخلفية الاجتماعية

أشار بعض المشاركين إلى أن التنوع في الخلفية الاجتماعية يمثل بعداً آخر من أبعاد التنوع الثقافي التي تؤثر على التفاعل بين الباحثين. قالت إحدى المشاركات: "الخلفيات الاجتماعية المتنوعة تساعد في تقديم وجهات نظر متعددة وتزيد من إثراء البحوث".

ورغم التوافق العام على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز التنوع الثقافي، أشار بعض المشاركين إلى أن التنوع في الخلفية الاجتماعية قد يحظى باهتمام أقل في بعض الفرق البحثية بسبب تداخل الأبعاد الأخرى مثل التخصص الأكاديمي والمستوى الوظيفي. حيث ذكر أحد المشاركين: "أعتقد أن التنوع في النوع الاجتماعي قد يكون أقل تأثيراً مقارنة بالتنوع في التخصصات الأكاديمية والخبرة المهنية، خاصة في فرق البحث الموجهة نحو التخصصات التقنية".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي اعتبرت التنوع في الخلفية الاجتماعية بعداً أصيلاً من أبعاد التنوع الثقافي، فوفقاً لـ (Mazur و Olsen 2010, p. 8) و (&Martins, 2012, pp. 1168-1169)، تندرج خصائص مثل الحالة العائلية والدخل ضمن الأبعاد الثانوية للتنوع.

وتؤكد نتائج هذه الدراسة أن التنوع الثقافي بين باحثي المركز يتجلى في أبعاد متعددة ومتكاملة. وبشكل عام، تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن التنوع في الخلفيات والخبرات، والأبعاد الديموغرافية يُعدّ عنصراً جوهرياً لتعزيز الفعالية الجماعية والإبداع في بيئة العمل البحثي. وهذا التوافق يشير إلى أن أبعاد التنوع التي لاحظها الباحثون في المركز تعكس مفاهيم عالمية حول أهمية التنوع في تحقيق مخرجات بحثية عالية الجودة.

٣- فيما يتعلق بالسؤال الثالث (من وجهة نظركم، ما الآثار الإيجابية للتنوع الثقافي على الأداء الفردي والمؤسسي؟ هل لاحظتم تأثيراً مباشراً للتنوع الثقافي على جودة أو نوعية المخرجات البحثية بالمركز؟ يرجى التوضيح بأمثلة إن وجدت)، جاءت الاستجابات على النحو التالي:

❖ الترميز الأولي

تم تحليل إجابات المشاركين لتفكيك الردود إلى وحدات دلالية أساسية، وتم ترميز الردود باستخدام عبارات تعكس الآثار الإيجابية التي عبر عنها المشاركون، وتم تحديد الرموز الأكثر شيوعًا كما يلي:

- تحسين الإبداع والابتكار
- تعزيز التفكير النقدي
- تحسين جودة المخرجات البحثية
- توسيع آفاق المعرفة
- تعزيز التعاون والتفاعل بين الباحثين
- دعم الحلول المبدعة للمشكلات
- رفع الكفاءة الفردية والجماعية
- ❖ تجميع الرموز في موضوعات رئيسية

بعد تجميع الرموز الأولية، تم تصنيفها إلى ثلاثة موضوعات رئيسية، شملت ما يلي:

• تحسين الإبداع والابتكار

أشار معظم المشاركون إلى أن التنوع الثقافي يترك أثرًا إيجابيًا واضحًا على الأداء الفردي والمؤسسي؛ إذ يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل الفرق البحثية، ويُفضي إلى تقديم رؤى وأفكار وحلول غير تقليدية للمشكلات.

ويعبر أحد الباحثين عن ذلك بقوله: "عندما تعمل مع شخص يفكر بطريقة مختلفة عنك، فإنك تتعلم الكثير وتتوسع آفاقك". وتضيف باحثة أخرى: "إن الاستماع لوجهات نظر متنوعة يجعلني أفكر في مشكلتي البحثية بطرائق لم تخطر ببالي من قبل". ويشير ذلك إلى أن التنوع يحفز النمو الفكري وتطوير مهارات حل المشكلات.

أما على المستوى المؤسسي، فيرى المشاركون أن التنوع يؤدي إلى إنتاج بحوث أكثر قوة وتأثيرًا. ويعلق أحد الأساتذة: "أعتقد أن البحوث التي تخرج من فرق متنوعة تكون أكثر شمولية وتلامس جوانب مختلفة من القضية، وبالتالي تكون أكثر قيمة". ويضيف باحث آخر: "عندما ننظر إلى مخرجات المركز، نرى أن البحوث التي شارك فيها باحثون من تخصصات وخبرات مختلفة غالبًا ما تكون هي الأكثر تميزًا وتأثيرًا".

وقالت إحدى المشاركات: "تنوع الباحثين في الخلفيات الثقافية يعزز من جودة البحث، لأن كل فرد يضيف لمسة فريدة ويعطي تفسيراً جديداً للظواهر المدروسة".

وتُعزّز نتائج الدراسة الميدانية ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة، والتي نظرت إلى التنوع الثقافي باعتباره محركاً رئيساً للإبداع والنمو على المستويين الفردي والمؤسسي. فعلى المستوى الفردي، تتفق ملاحظات الباحثين حول الاستفادة من وجهات النظر المختلفة مع ما أشارت إليه دراسة (Yang et al. (2025, p. 65)، التي أكدت أن الفرق البحثية المتنوعة الأقدر على دراسة القضايا من زوايا متعددة وتقديم حلول جديدة. ودراسة (Taylor (2015, pp. 1-3 التي أكدت أن التنوع يُعد مصدراً للإبداع، كونه يكشف عن أنماط متعددة من التعبير الثقافي والمعرفي، كما يُسهم في بناء ما يُعرف بالمنظمة المتعلمة القادرة على التعلم المستمر.

أما على المستوى المؤسسي، تتفق آراء المشاركين بأن التنوع ينتج بحوثاً أكثر قوة وتأثيراً مع ما جاء في الإطار النظري الذي يعتبر التنوع ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسات (سطوطاح، ٢٠١٧، ص ٢٩٨). فوجود باحثين من خلفيات مختلفة يُسهم في توسيع قاعدة معارف فريق العمل، ويُتيح فرصاً لتبادل الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى إنتاج بحوث أكثر شمولية.

• تعزيز التعاون والتفاعل بين الباحثين

أشار عدد من المشاركين إلى أن التنوع الثقافي يُعزّز روح التعاون والتفاعل بين الباحثين، بما يخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية وتحفيزاً للإنتاج العلمي المشترك.

قال أحد المشاركين: "التنوع الثقافي يسهم في تعزيز التعاون بين أفراد الفريق، مما يؤدي إلى إنتاج أبحاث متنوعة وذات جودة عالية".

كما أوضح بعض المشاركين أنه رغم الفوائد التي يحققها التنوع الثقافي، إلا أن تأثيره المباشر على جودة المخرجات البحثية قد يختلف من حالة إلى أخرى، بناءً على طبيعة المشروع البحثي والفريق.

قال أحد المشاركين: "في بعض الأحيان، رغم وجود تنوع ثقافي، قد لا يكون له تأثير ملموس على جودة البحث إذا لم يتم توجيه الفرق بشكل جيد".

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Don-Solomon & Fakidouma (2021, p. 368 ؛ حيث أوضح أن التنوع في الخلفيات الثقافية يُسهم في تعزيز التفكير النقدي، وتوسيع نطاق تبادل وجهات النظر، مما يُثري العملية البحثية. كما تتفق مع دراسة (Hansen et al. (2021

(p. 95) التي أشارت إلى أن فرق العمل المتنوعة ثقافيًا تتمتع بقدرة أعلى على ابتكار حلول فعالة لمختلف التحديات البحثية. ومع ما أكدته دراسة الشيباني (٢٠٢١، ص ٦٩-٧٠) من أهمية القيادة الواعية في توظيف هذا التنوع لتحقيق الأداء الإبداعي الجماعي.

٤- فيما يتعلق بالسؤال الرابع (هل واجهتم تحديات ناتجة عن التنوع الثقافي في سياق العمل البحثي المشترك؟ وما أبرز هذه التحديات؟ (صعوبات التواصل، الاختلاف في أساليب العمل، التحيزات المحتملة، صعوبة تحقيق الانسجام والتكامل بين الفرق البحثية)، جاءت الاستجابات على النحو التالي:

❖ الترميز الأولي

تم تحليل إجابات المشاركين لحصر التحديات التي يواجهونها نتيجة التنوع الثقافي، وترميز الردود باستخدام عبارات تعكس تلك الصعوبات والتحديات، مثل:

- صعوبة التفاهم والتواصل
- الاختلاف في أساليب العمل
- التحيزات المحتملة
- التباين في أساليب التفكير
- التحديات المتعلقة بالقيادة والتوجيه

❖ تجميع الرموز في موضوعات رئيسة

بعد تجميع الرموز الأولية، تم تصنيفها إلى ثلاثة موضوعات رئيسة:

• صعوبات التواصل والتفاهم بين الباحثين

بين عدد من المشاركين أن التنوع الثقافي قد يُفضي إلى تحديات في التواصل الفعال بين أعضاء الفريق البحثي، لا سيما عند تباين الخلفيات الثقافية، مما يتطلب جهدًا إضافيًا لفهم وجهات النظر المختلفة.

وتعبر إحدى الباحثات عن صعوبات التواصل بقولها: "التواصل مع أفراد من ثقافات مختلفة قد يكون تحديًا في بعض الأحيان".

وذكر باحث آخر: "في بعض الأحيان، يكون من الصعب فهم المصطلحات والأطر النظرية التي يستخدمها زميل من تخصص آخر، وهذا يتطلب بعض الوقت والجهد للتغلب عليه".

وتشير هذه النتائج إلى أن صعوبات التواصل لا تتبع فقط من التباين اللغوي، بل أيضًا من التباين المفاهيمي والمنهجي بين التخصصات، ما قد يؤثر سلبًا على سرعة وكفاءة إنجاز المهام البحثية المشتركة.

• الاختلاف في أساليب العمل

أوضح معظم المشاركين أن التنوع الثقافي قد يؤدي إلى اختلافات في أساليب العمل، ما يخلق تحديات في التنسيق بين أعضاء الفريق البحثي. قال أحد المشاركين: "أحيانًا، نجد اختلافات كبيرة في طريقة عمل الباحثين من خلفيات ثقافية مختلفة، مما يؤدي إلى صعوبة في التنسيق والتنفيذ". وأشار آخر إلى الاختلاف في أساليب العمل بقوله: "كل شخص لديه طريقة عمل مفضلة، وعندما تجتمع طرائق مختلفة، قد يحدث بعض المشكلات كالتأخير في سير العمل". ويُفهم من ذلك أن غياب نمط موحد في منهجية العمل قد يُضعف من كفاءة فريق البحث، ويؤثر على فاعلية تحقيق الأهداف البحثية.

• التحيزات المحتملة

أشار بعض المشاركين إلى أنهم قد يواجهون تحيزات تؤثر على جودة العمل الجماعي، وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الانسجام بين أعضاء الفريق. ويعلق أحد الباحثين الشباب بقوله: "في بعض الأحيان، قد تشعر أن رأي الأستاذ له وزن أكبر بغض النظر عن جودة الفكرة". أما فيما يتعلق بالانسجام، فيعبر أحد الباحثين عن ذلك بقوله: "تحقيق الانسجام والتكامل الكامل في فريق بحثي متنوع يتطلب قيادة فعالة وجهدًا في بناء الثقة والتفاهم المتبادل". كما قالت إحدى المشاركات: "في بعض الحالات، تظهر تحيزات ثقافية تؤثر على التفاعل بين أفراد الفريق وقد تؤدي إلى نزاعات". ورغم أن العديد من المشاركين أشاروا إلى صعوبات في التواصل والتفاهم، إلا أن بعضهم أكد أن هذه التحديات يمكن التغلب عليها من خلال تطوير استراتيجيات للتواصل الجيد. وتتسق هذه النتائج مع ما أورده الأدبيات العلمية حول التحديات المرتبطة بالتنوع الثقافي، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بصعوبات التواصل والتنسيق بين أعضاء الفرق البحثية. فقد أوضحت دراسة بن يزة (٢٠٢٠، ص ٥١٤) أن التنوع الثقافي يتطلب تكييف عمليات التقييم وفقًا

للقيم الثقافية والسلوكية السائدة داخل المنظمة وخارجها، وخلصت إلى أن الفروقات الثقافية تنعكس بشكل جوهري على الأداء الإداري وأساليب تقييمه، مما يستوجب دراسة المورد البشري في سياقه الاجتماعي والثقافي لفهمه وتحفيزه بفعالية.

كما تتسق مع دراسة (Don-Solomon & Fakidouma, 2021, p. 370) التي أشارت إلى أنه رغم الفوائد المحتملة للتنوع الثقافي داخل المؤسسات، إلا أن هذا التنوع لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج إيجابية دائماً؛ إذ قد يسفر أحياناً عن ارتفاع معدلات النزاعات، وزيادة حالات الاستقالة، وانخفاض درجة التماسك بين أفراد الفريق، مما يؤثر سلباً على الأداء الجماعي. ودراسة (Johnson & Simon, 2018, pp. 12-13) التي بينت أن ممارسي البحث المؤسسي يواجهون ضغطاً متزايدة نتيجة الحاجة إلى التوفيق بين متطلبات العمل التقليدية، وبين المهام المستحدثة التي تفرضها التقنيات الحديثة والتطورات التكنولوجية. ودراسة (Simon, 2021, p. 27) التي أكدت على أن وحدات البحث المؤسسي تواجه جملة من المعوقات الداخلية، كضعف استقرار الكوادر البشرية، وقلة الموارد المالية، وغياب مسارات واضحة للترقى. ودراسة قاسم ونوار (٢٠٢٠، ص ١٤٢-١٤٤) التي أكدت على افتقار المركز إلى ثقافة العمل الجماعي، وضعف روح الفريق، بالإضافة إلى نقص المهارات البحثية والمعرفية لدى بعض الباحثين، والتي تحد من قدرتهم على الإسهام الفعّال في صنع السياسات التعليمية.

٥- فيما يتعلق بالسؤال الخامس (على ضوء خبرتكم المباشرة، ما أبرز الممارسات الحالية التي تدعم التنوع الثقافي بالمركز؟ وما تقييمكم لفعاليتها؟)، جاءت الاستجابات على النحو التالي:

❖ الترميز الأولي

تم تحليل الإستجابات لتحديد الممارسات التي تدعم التنوع الثقافي في المركز، وتم ترميز الردود باستخدام عبارات مثل:

- الدورات التدريبية
- التوجيه المهني
- الندوات الثقافية
- تشكيل فرق بحثية متنوعة
- سياسات التنوع

❖ تجميع الرموز في موضوعات رئيسة

بعد تجميع الرموز الأولية، تم تصنيفها إلى ثلاث موضوعات رئيسة، شملت ما يلي:

• التوجيه المهني والدورات التدريبية

أوضح العديد من المشاركين أن المركز يقدم دورات تدريبية تُسهم في تعزيز المهارات العامة والتواصل بين الباحثين، وتوفر إطارًا لتبادل الخبرات المتنوعة. ورغم ذلك، أشار البعض إلى أن هذه الدورات لا تؤدي دائمًا إلى تعاون بحثي حقيقي أو دائم بين الباحثين من خلفيات مختلفة. فكما علق أحد المشاركين بقوله: "الدورات التدريبية التي يتم تنظيمها تساعدنا على فهم كيفية العمل بفعالية مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة".

ويُظهر هذا التصور أن الدور التدريبي يظل تقنيًا في بعض الأحيان، دون أن يرتقي إلى مستوى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة تدعم التنوع.

• تشكيل فرق بحثية متنوعة

أكد عدد من المشاركين أن المركز يشجع على تشكيل فرق بحثية تضم أفرادًا من تخصصات وخلفيات متعددة، وهو ما يُعدّ من أبرز صور دعم التنوع الثقافي. وأفادت إحدى المشاركات: "يتم تشكيل فرق بحثية من تخصصات مختلفة، مما يعزز من تبادل الخبرات ويوفر بيئة عمل متنوعة ثقافيًا".

ومع ذلك، عبّر عدد من المشاركين عن وجود فجوة بين التوجهات العامة والممارسات الفعلية؛ إذ تعتمد فرق العمل غالبًا على المبادرات الفردية وليس على منظومة مؤسسية منهجية. وعلق أحد الباحثين قائلاً: "نحن نعمل مع زملاء من تخصصات مختلفة في بعض الأحيان، ولكن لا يوجد نظام واضح يشجع أو يسهل ذلك دائمًا".

• سياسات التنوع والمساواة

أشار بعض المشاركين إلى وجود توجهات مؤسسية نحو تعزيز سياسات التنوع والمساواة داخل المركز، سواء على مستوى توزيع المهام أو الفرص التدريبية والبحثية. وصرّح أحد المشاركين: "المركز يعمل بشكل مستمر على تعزيز السياسات التي تدعم التنوع والمساواة، مما يعزز بيئة العمل الشاملة".

إلا أن عددًا من الباحثين يرى أن فعالية هذه السياسات تظل مشروطة بمدى الالتزام الفعلي بها، وتكاملها ضمن خطة استراتيجية واضحة تُطبق باستمرار.

وتُظهر النتائج أن المركز يتبنى ممارسات تدعم التنوع الثقافي؛ من خلال التدريب، وتشكيل فرق متعددة الخلفيات، وتطبيق سياسات تنص على المساواة والتنوع. غير أن فاعلية هذه الممارسات تبقى محدودة في غياب استراتيجية مؤسسية شاملة ومنهجية تُنظم هذه الجهود وتدعم استمراريتها.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة زغلول (٢٠٢٥، ص ١٢١-١٢٢)، والتي أوضحت أن المركز يفنقر إلى خطة استراتيجية متكاملة، بالإضافة إلى غياب خريطة بحثية تغطي المجالات التربوية المختلفة، مما ينعكس سلبيًا على الأداء البحثي. كما أبرزت الدراسة ضعف تدريب العاملين، خصوصًا في مجالات التخطيط والتمويل والنشر، وهو ما يحدّ من فاعلية أي جهود تُبذل في دعم التنوع. ودراسة Jayachandran & Chandrasenan (2021, pp. 47-50) التي أشارت إلى أن بناء ثقافة بحثية مؤسسية قائمة على التنوع يتطلب أكثر من مجرد تنظيم برامج تدريبية، بل يجب أن يشمل تعزيز قيم المشاركة، وتمكين الباحثين، وتوفير قيادة داعمة، إلى جانب التدريب المستمر والحوافز المناسبة. ودراسة حلمي ونصر (٢٠٢٢، ص ١٣٢) التي أشارت إلى محدودية برامج التدريب في المركز، خاصة في مجال البحث الرقمي، مما يعكس غياب رؤية استراتيجية واضحة لتطوير الكوادر.

٦- فيما يتعلق بالسؤال السادس (ما المقترحات العملية التي ترونها ضرورية لتفعيل دور التنوع الثقافي في تحسين جودة البحث المؤسسي وكذلك في تطوير الأداء الفردي والجماعي للباحثين في المركز؟)، جاءت الإجابات على النحو التالي:

❖ الترميز الأولي

تم تحليل الإجابات لتحديد المقترحات العملية التي قدمها المشاركون لتفعيل دور التنوع الثقافي، كما تم ترميز الردود باستخدام عبارات مثل:

- زيادة التدريب على التنوع الثقافي
- تحسين بيئة العمل الجماعي
- تعزيز الاستراتيجيات التواصلية
- تشكيل فرق متعددة التخصصات
- تطوير السياسات الداعمة للتنوع

❖ تجميع الرموز في موضوعات رئيسية

بعد تجميع الرموز الأولية، تم تصنيفها إلى ثلاثة موضوعات رئيسية، شملت ما يلي:

- زيادة التدريب على التنوع الثقافي

أوصى العديد من المشاركين بزيادة برامج التدريب على التنوع الثقافي؛ حيث يرون أنها تسهم في تعزيز التعاون وزيادة الوعي الثقافي بين الباحثين. وعبرت إحدى المشاركات عن ذلك بقولها: "نحتاج إلى دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الوعي الثقافي وتحسين التفاعل بين أفراد الفرق المتنوعة".

- تحسين بيئة العمل الجماعي

أوضح العديد من المشاركين أن تحسين بيئة العمل الجماعي سيكون له تأثير إيجابي على أداء الباحثين، من خلال تعزيز التعاون والمشاركة الفعالة. اقترح أحد المشاركين: "يجب تعزيز بيئة العمل الجماعي لتشجيع المزيد من التفاعل بين الباحثين من خلفيات متنوعة". كما اقترح آخر: "ربط تقييم الأداء بمستوى التعاون مع باحثين متنوعين وتخصيص دعم مالي للمشروعات التي تتبنى فرقاً متنوعة بشكل فعال".

- تشكيل فرق متعددة التخصصات

أوصى العديد من المشاركين بتشكيل فرق بحثية تضم تخصصات مختلفة لتحفيز الابتكار وتعزيز التنوع الثقافي.

ذكر أحد المشاركين: "تشكيل فرق بحثية تجمع بين التخصصات المختلفة يعزز من نتائج البحث ويخلق بيئة عمل أكثر تنوعاً".

وتكشف النتائج أن المركز يتبنى بعض الممارسات التي تدعم التنوع الثقافي، مثل التدريب وتشكيل فرق متعددة الخلفيات وتطبيق سياسات المساواة. غير أن فاعلية هذه الجهود تظل محدودة في غياب استراتيجية مؤسسية شاملة ومنهجية تُنظمها وتُعزز استمراريته.

وتشير إجابات المشاركين إلى أن المقترحات العملية لتفعيل دور التنوع الثقافي تتمحور حول زيادة التدريب، وتحسين بيئة العمل الجماعي، وتشكيل فرق متعددة التخصصات. وتكشف هذه المقترحات، إلى جانب الممارسات الحالية في المركز، عن حاجة ملحة إلى استراتيجية مؤسسية شاملة ومنهجية تُنظم هذه الجهود وتُعزز استمراريته. وهي رؤية تدعمها الدراسات السابقة؛ فدراسة زغلول (٢٠٢٥، ص ١٢١-١٢٢) أوضحت أن غياب خطة استراتيجية متكاملة وخريطة بحثية واضحة ينعكس سلباً على الأداء. كما أن بناء ثقافة بحثية قائمة على التنوع يتطلب أكثر من مجرد برامج تدريبية محدودة، وهو ما أكدته دراسة Jayachandran &

Chandrasenan (2021, pp. 47-50) التي شددت على ضرورة تعزيز قيم المشاركة والقيادة الداعمة. وتتفق معها دراسة حلمي ونصر (٢٠٢٢، ص ١٣٢) التي أشارت إلى محدودية التدريب في مجالات حيوية كالبحث الرقمي، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة شاملة للسياسات لضمان الفاعلية.

❖ ملخص نتائج الدراسة الكيفية حول تأثير التنوع الثقافي على جودة البحث المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

بعد تحليل المقابلات مع ٣٠ باحثاً وباحثة من مختلف الرتب الأكاديمية والتخصصات والشعب بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، تم استخلاص مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على تأثير التنوع الثقافي على جودة البحث المؤسسي، أبرزها ما يلي:

- ١- أهمية التنوع الثقافي للباحثين: لوحظ إدراك المشاركين للأهمية المحورية للتنوع الثقافي في البيئة البحثية. وتم تجميع تصوراتهم حول هذه الأهمية في ثلاثة محاور، تشمل: أنه يثري النقاش العلمي ويزيد من عمق الفهم، مما يؤدي إلى نتائج بحثية أكثر دقة وابتكاراً. وأنه يحسن جودة المخرجات البحثية من خلال تقليل التحيزات وتوفير وجهات نظر متعددة، كما أنه يُعد حافزاً قوياً للتطور المهني والشخصي للباحثين عبر خلق بيئة تنافسية صحية.
- ٢- أبعاد التنوع الثقافي بين الباحثين بالمركز، لوحظ وجود أبعاد متنوعة أسهمت في إثراء بيئة العمل البحثي، أهمها ما يلي:

- التنوع في النوع الاجتماعي: وجود توازن ملحوظ بين الذكور والإناث، وهو ما يسهم في التنوع في وجهات النظر، مع تمثيل متزايد للإناث في بعض التخصصات.
- تنوع التخصصات الأكاديمية: كان له دور بارز في إثراء النقاشات البحثية وتوسيع آفاق البحث.
- تعدد الخبرات المهنية بين الباحثين: وجود باحثين ذوي خبرة طويلة وآخرين جدد في المجال، مما أثر بشكل إيجابي على تبادل المعرفة والخبرات.
- تنوع المستويات الوظيفية: أسهم في تعزيز عملية البحث المؤسسي؛ حيث اختلفت أدوارهم في القيادة والتوجيه، وعزز من تنوع الأفكار وآليات العمل.
- ٣- الآثار الإيجابية للتنوع الثقافي على الأداء الفردي والمؤسسي: أظهرت النتائج آثاراً إيجابية واضحة للتنوع الثقافي على الأداء الفردي والمؤسسي، تمثلت فيما يلي:

- تحسين الإبداع والابتكار: وجود خلفيات ثقافية متنوعة أثر بشكل إيجابي في طريقة التعامل مع القضايا البحثية، مما أدى إلى مخرجات أكثر ابتكاراً وثراءً؛ حيث قدم كل باحث من خلفيته أفكاراً وحلولاً غير تقليدية.
- تحسين جودة البحث: أشار المشاركون إلى أن التنوع الثقافي أثر بشكل مباشر على جودة البحث المؤسسي؛ حيث أدى تنوع أساليب التفكير إلى تحسين النتائج وإضافة أبعاد جديدة للدراسات.
- تعزيز التعاون والتفاعل: أسهم التنوع الثقافي في تعزيز التعاون بين فرق البحث المختلفة، مما أدى إلى تحسين التفاعل وزيادة الإنتاجية البحثية.
- التطوير الذاتي: دفع التنوع الثقافي الباحثين إلى تطوير مهاراتهم لمواكبة الزملاء من خلفيات أكاديمية وثقافية مختلفة، مما أدى إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- ٤- التحديات الناتجة عن التنوع الثقافي: تطرق المشاركون إلى بعض التحديات التي قد تنشأ عن التنوع، أبرزها:
 - صعوبات التواصل: يمكن أن يؤدي التنوع الثقافي إلى صعوبات في التواصل بين الباحثين، وهذا يؤثر على فاعلية الاجتماعات والمناقشات.
 - الاختلاف في أساليب العمل: ينتج عنه تحديات في تنسيق وتنفيذ المشروعات البحثية.
 - التحيزات المحتملة: وجود تحيزات قد يؤثر على تفاعل الأفراد داخل فرق البحث، مما يعرقل الانسجام والتكامل بين الأعضاء.
- ٥- الممارسات الحالية التي تدعم التنوع الثقافي: أشار المشاركون إلى أن المركز يدعم التنوع من خلال الممارسات التالية:
 - تشكيل فرق بحثية متنوعة: يحرص المركز على تشكيل فرق بحثية تضم أفراداً من تخصصات وخلفيات ثقافية مختلفة، مما يسهم في إثراء البحث ومعالجة القضايا من جوانب متعددة.
 - سياسات التنوع والمساواة: لدى المركز سياسات تشجع التنوع والمساواة بين الباحثين، مما يعزز بيئة العمل الشاملة ويزيد من فرص التفاعل البناء بين الأفراد.
- ٦- المقترحات العملية لتفعيل دور التنوع الثقافي: اقترح الباحثون مجموعة من الإجراءات لتفعيل دور التنوع الثقافي، شملت ما يلي:

- زيادة التدريب: تنظيم دورات تدريبية حول كيفية التعامل مع التنوع الثقافي بشكل فعال داخل فرق البحث.
 - تحسين بيئة العمل الجماعي: تعزيز ثقافة التعاون المتبادل بين الباحثين.
 - تعزيز الفرق متعددة التخصصات: الاستمرار في تشكيل فرق بحثية تضم تخصصات متعددة لتحفيز الابتكار وتوسيع آفاق البحث.
 - تطوير استراتيجيات التواصل: تحسين استراتيجيات التواصل بين الباحثين من خلفيات ثقافية متنوعة لتسهيل التفاهم والتعاون.
 - استخدام التقنيات الحديثة: توظيف التقنيات الحديثة للتواصل وإدارة المشروعات البحثية لتقليل صعوبات التنسيق.
- وبناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة فيما يلي توصيات إجرائية وعملية تهدف إلى تعزيز بيئة بحثية أكثر شمولاً وابتكاراً، من خلال وضع سياسات واضحة لإدارة التنوع، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، ودعم التبادل المعرفي، ومعالجة التحيزات القيادية.

المحور الثالث: توصيات الدراسة

تقدم الدراسة فيما يلي توصيات إجرائية وعملية قابلة للتطبيق، مستندة إلى نتائج الدراسة الكيفية التي أجريت على المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؛ وذلك بهدف معالجة الفجوة القائمة بين الوعي بأهمية التنوع الثقافي وبين الممارسات المؤسسية الفعالة التي تستثمر هذا التنوع، وبما يسهم في تحسين جودة البحث المؤسسي وتوسيع آفاقه. وتأتي هذه التوصيات كخلاصة لرؤى وتجارب الباحثين المشاركين في الدراسة، لتقديم حلول ملموسة تسهم في تحويل التنوع الثقافي من مجرد مفهوم إلى قوة دافعة للتطوير المؤسسي.

١ - المنطلقات الأساسية للتوصيات

تتطلق التوصيات من الآتي:

أ- المنطلقات المحلية (دراسة الحالة)، وتشمل:

- فجوة الممارسات: تؤكد نتائج الدراسة وجود فجوة بين الأهمية النظرية للتنوع الثقافي والممارسات الفعلية في المركز؛ حيث تُنفذ بعض الأنشطة بشكل منفرد وغير منظم دون وجود استراتيجية مؤسسية شاملة.
- نقص التوعية: تشير الدراسة إلى أن الوعي بمفهوم التنوع الثقافي ودوره في تحسين جودة الأداء البحثي ليس كافياً لدى بعض الباحثين، مما يعيق الاستثمار الأمثل فيه.

- الحاجة إلى التفعيل: تُظهر الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتحويل الجهود الفردية إلى عمل مؤسسي مُنظَّم يضمن تحقيق أهداف المركز بفاعلية أكبر.
- ب- المنطلقات العالمية، وتشمل ما يلي:
 - تحفيز الإبداع والابتكار: تستند التوصيات إلى مفهوم عالمي يؤكد أن التنوع الثقافي في فرق البحث يعزز الإبداع؛ حيث يؤدي التفاعل بين الرؤى المختلفة والخبرات المتنوعة إلى توليد أفكار جديدة وغير تقليدية.
 - تعزيز جودة المخرجات: تُبنى التوصيات على فرضية أن التنوع يساهم في تحسين جودة الإنتاج البحثي، من خلال الحد من التحيزات المعرفية وتوسيع نطاق التفكير، مما يؤدي إلى إنتاج بحوث أكثر شمولاً وعمقاً.
 - تكامل المعرفة: تدعم التوصيات فكرة أن دمج مختلف الخبرات الأكاديمية والشخصية يعزز تكامل المعرفة، ويُتيح للباحثين فهم القضايا من زوايا متعددة، وهو ما يُعتبر ركيزة أساسية في البحث العلمي الحديث.

٢- محاور التوصيات (المحورية والإجرائية)

وفي إطار ما سبق تشمل التوصيات المحاور التالية:

أ- فيما يخص بناء القدرات المؤسسية والقيادية

- ❖ **التوصية المحورية:** (وضع استراتيجية مؤسسية واضحة لإدارة التنوع الثقافي تدمج في خطط المركز، وتُفَعَّل عبر أدوار قيادية داعمة).
- ❖ **التوصيات الإجرائية:**
 - صياغة وتعميم سياسة التنوع والشمول:

ويوصى في هذا الإطار بتشكيل لجنة من القيادات والباحثين لصياغة سياسة رسمية للتنوع والشمول في العمل البحثي، مع تحديد معايير واضحة لتوظيف الباحثين، وتشكيل الفرق البحثية، وتوزيع المهام، بناءً على التنوع في التخصصات والخبرات.

وقد يواجه التنفيذ مقاومة التغيير من قبل بعض الباحثين والقيادات بالمركز، والاعتقاد بأن التنوع قد يؤثر على الكفاءة أو يسبب مشكلات إدارية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنظيم ورش عمل للتعريف بالفوائد المباشرة للتنوع على جودة البحث، وعرض قصص نجاح لفرق بحثية متنوعة داخل المركز أو خارجه.

- وتشمل مؤشرات الأداء المقترحة ما يلي:
- عدد ورش العمل التدريبية المنفذة.
- نسبة الباحثين المشاركين في الورش.
- إضافة معيار التنوع في إرشادات تشكيل الفرق البحثية.
- تطوير مهارات القيادة:
- ويوصى في هذا الإطار بإدراج دورات تدريبية متخصصة في برامج التطوير المهني للقيادات الإدارية والأكاديمية، تركز على إدارة الفرق المتنوعة، وحل النزاعات، وتجنب التحيزات الشخصية في التقييم.
- وقد يواجه التنفيذ عدم توفر الخبرات الكافية في تدريب القيادات على هذه المهارات، أو عدم إعطاء أولوية لهذه البرامج. ويقترح للتغلب على ذلك الاستعانة بمدرّبين أو خبراء متخصصين في إدارة التنوع، وربط تقييم أداء القيادات بمدى نجاحهم في إدارة فرق متنوعة وفعالة.
- وتشمل مؤشرات الأداء المقترحة ما يلي:
- نسبة القيادات التي أكملت الدورات التدريبية.
- نتائج تقييم القيادات في إدارة التنوع (يمكن قياسها من خلال استبيان حور الرضا الوظيفي).

ب- فيما يخص تطوير ممارسات البحث والعمل الجماعي

- ❖ **التوصية المحورية:** الانتقال من الممارسات العفوية إلى العمل المنهجي المنظم لتفعيل التنوع في الإنتاج البحثي.
- ❖ **التوصيات الإجرائية:**
- تشكيل الفرق البحثية متعددة التخصصات: ويوصى في هذا الإطار بوضع آلية رسمية لتشكيل فرق بحثية تضم باحثين من تخصصات مختلفة ومستويات وظيفية متنوعة، وتوفير حوافز مادية ومعنوية للمشروعات البحثية التي تتبنى هذا النهج بفاعلية.
- ومع ذلك، من المتوقع أن تواجه هذه الخطوة صعوبات في التنسيق بين التخصصات المختلفة، بالإضافة إلى وجود فجوة في المصطلحات والمفاهيم بين الباحثين. وللتغلب على هذه

التحديات، يُقترح تعيين منسق لكل مشروع يكون مسؤولاً عن تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق، إلى جانب تنظيم لقاءات دورية لتوحيد الرؤى والأهداف وضمان سير العمل بسلاسة. وتشمل مؤشرات الأداء المقترحة ما يلي:

- عدد المشروعات البحثية التي تم تشكيل فرقها على أساس التنوع.
- زيادة عدد الأبحاث المنشورة في مجالات علمية مرموقة.
- ب- تعزيز الوعي بالمهارات التكميلية: ويوصى في هذا الإطار بإنشاء قاعدة بيانات داخلية لمهارات الباحثين وخبراتهم المتنوعة، لتسهيل عملية تعرف نقاط القوة لدى كل باحث، مما يسمح بتوزيع المهام بفعالية أكبر وتجنب التداخل أو الازدواجية.
- وقد يواجه التنفيذ عدم رغبة الباحثين في إدخال بياناتهم الشخصية، أو عدم تحديث هذه البيانات بانتظام. ويمكن التغلب على ذلك بربط إدخال وتحديث البيانات بنظام تقييم الأداء السنوي، والتأكيد على أن الهدف هو تعزيز التعاون وتيسير العمل وليس المراقبة.
- وتشمل مؤشرات الأداء المقترحة ما يلي:

- نسبة الباحثين الذين قاموا بتعبئة وتحديث بياناتهم.
- عدد مرات استخدام قاعدة البيانات لتشكيل الفرق أو توزيع المهام.

ج- فيما يخص دعم بيئة العمل والثقافة التنظيمية

❖ **التوصية المحورية:** بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتنوع، تحفز التفاعل الإيجابي وتوفر آليات للتعامل مع التحديات.

❖ **التوصيات الإجرائية:**

- الاستثمار في برامج التوجيه والإرشاد: ويوصى في هذا الإطار بتوفير برنامج إرشادي للباحثين الجدد، يجمعهم بباحثين أكثر خبرة من تخصصات مختلفة، لتبادل الخبرات وتسهيل اندماجهم في فرق العمل.

وقد يواجه التنفيذ عدم توفر الوقت الكافي لدى الباحثين الأقدم للتفرغ للإرشاد، أو ضعف حماس الباحثين الجدد للبرنامج. ويقترح للتغلب على ذلك تقديم حوافز للباحثين المرشدين، وإدراج أنشطة البرنامج ضمن ساعات العمل الرسمية لضمان المشاركة الفعالة.

وتشمل مؤشرات الأداء المقترحة ما يلي:

- عدد الباحثين الجدد المشاركين في البرنامج.

- معدل رضا المشاركين عن برنامج التوجيه.
- توفير قنوات تواصل مفتوحة: ويوصى في هذا الإطار بإنشاء قنوات تواصل رسمية وغير رسمية، مثل منتديات النقاش ولقاءات دورية، لمناقشة المشكلات والتحديات المرتبطة بالعمل الجماعي، مع التأكيد على أن هذه القنوات آمنة ومحيدة.
- وقد يواجه التنفيذ عدم استخدام الباحثين لهذه القنوات بسبب الخوف من المساءلة أو الشعور بأنها غير فعالة. ويقترح للتغلب عليها ضمان السرية والخصوصية، والاستجابة السريعة للمشكلات التي تُطرح، وإظهار النتائج الإيجابية التي تحققت بفضل هذه القنوات.
- وتشمل مؤشرات قياس الأداء المقترحة ما يلي:
- معدل استخدام الباحثين للقنوات المتاحة.
- عدد القضايا التي تم حلها بناءً على الملاحظات الواردة عبر هذه القنوات.

الخاتمة

إن تبني هذه التوصيات لا يمثل مجرد استجابة لنتائج الدراسة؛ بل هو خطوة استباقية نحو تعزيز مكانة المركز ككيان بحثي رائد. فالتنفيذ المنهجي لهذه التوصيات سيسهم في تحويل التنوع الثقافي من مجرد مفهوم نظري إلى محرك أساس للإبداع والتميز، مما يضمن للمركز تحقيق رسالته في إنتاج بحوث ذات جودة عالية وتأثير ملموس في المجتمع التربوي.

❖ مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، إيمان زغلول راغب. (٢٠١٨). خريطة استراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٢ (٣)، ٢٢٠ - ٣٦١.
- أحمد، إيمان زغلول راغب. (٢٠٢٥). معايير مقترحة لجودة الأداء البحثي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

أحمد، كمال عبدالوهاب. (٢٠١٤). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية. مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ١٧ (٥٠)، ٨٩ - ١٧٤.

الأمم المتحدة. (٢٠٢٥). الإعلان العالمي بشأن التنوع الثقافي. جنيف،

<https://www.ohchr.org/ar/instruments-mechanisms/instruments/universal-declaration-cultural-diversity>.

البشوتي، رهاب محمد لطفى. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بمحافظة بورسعيد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس، مج. ٤ ، ١٧١ - ١٩٣.

بن يزة، رحمة. (٢٠٢٠). إنعكاسات التنوع الثقافي داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري. مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة، ٢٣ (١)، ٥١٣ - ٥٢٦.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (٢٠١٩). قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (٨٧) لسنة ٢٠١٩م بشأن الهيكل التنظيمي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية للشعب البحثية والإدارات العامة التابعة للإدارة المركزية للأمانة العامة. القاهرة.

الحسن، كرمة. (٢٠٠٩). دور البحث المؤسسي ووظيفته في مؤسسات التعليم العالي النظرية والتطبيق. في المؤتمر الإقليمي العربي - نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية (ص ص ٤٧٧-٤٩٨)، باريس: منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم.

حلمي، فؤاد أحمد ومصطفى، عزة جلال. (٢٠٢٢). آليات البحث الرقمي كمدخل لتطوير البحث التربوي: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية نموذجاً. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

حمودة، عبد الناصر محمد علي. (٢٠٠٥). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- رئاسة الجمهورية. (١٩٧٢). قرار رئيس الجمهورية رقم (٨٨١) لسنة ١٩٧٢ بإنشاء المركز القومي للبحوث التربوية. القاهرة.
- رئاسة الجمهورية. (١٩٨٠). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٩٦) لسنة ١٩٨٠ باعتبار المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية من المؤسسات العلمية. القاهرة.
- رئاسة الجمهورية. (١٩٨٩). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٥٣) لسنة ١٩٨٩ بإصدار اللائحة التنفيذية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة.
- الزبون، محمد سليم. (٢٠١٥). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة دراسات، ع. ٣٤، ٥٧ - ٨٢.
- زرزور، براهيم. (٢٠١٥). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية. في أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي (ص ص ١٢٥-١٤٦). الجزائر: مركز جيل البحث العلمي - جامعة العربي التبسي.
- السامعي، سهى. (٢٠٢١). التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - فرع العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٢ (١)، ٦٩-٧٦.
- سطوطاح، سميرة. (٢٠١٧). التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال - عنابة. مجلة دراسات، ع. ٥٣، ٢٩٦ - ٣٠٨.
- الشاذلي، خديجة محمد كمال. (٢٠٢٠). التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، ١٧ (٩١)، ٣٢٥ - ٣٨١.
- الشمري، غربي بن مرجي. (٢٠١٧). دور البحث المؤسسي في دعم اتخاذ القرارات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية. المجلة التربوية - جامعة الكويت، ٣١ (١٢٤)، ٣٢١ - ٣٥٤. <https://search.mandumah.com/Record/832525>
- الشهراني، سلوى مبارك محمد. (٢٠٢٥). دور الإدارة المدرسية في تعزيز التعليم متعدد الثقافات في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٩ (١)، ٢٥٠-٢٨٧.

الشيواني، إلهام ناظم. (٢٠٢١). دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة: دراسة تحليلية لآراء عينة من جامعة واسط، مجلة الدراسات المستدامة، ٣ (٤)، ٦٩ - ١٠٣.

الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (٢٠١١). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية : مدخل إدارة التنوع : دراسة نظرية. مجلة إدارة الاعمال، ع ١٣٥، ٥٨ - ٦٥.

عبدالله، محمد عبدالله محمد. (٢٠١٢). البحث المؤسسي مدخل لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، ٢٢ (١)، ٣٩١ - ٤٥٦.

عزازي، فائق محمد عبدالمنعم. (٢٠١٧) إعادة هندسة "هندرة" مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول. مستقبل التربية العربي، ٢٤ (١٠٩)، ٩٥ - ٢١٠.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠١٢). المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة، مجلة مستقبل التربية العربية، ١٩ (٨١)، ٣٩٧ - ٤٩٠.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز ونصر، عزة جلال وقطيظ، عدنان محمد. (٢٠١٩). التخطيط المستقبلي لأدوار المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء أفضل الممارسات العالمية. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

فهمي، إيناس السيد محمد. (٢٠٢٤). رؤية مستقبلية لتدويل المراكز البحثية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (دراسة حالة). القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

قاسم، مصطفى محمد ونوار، 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، ٢١ (٨)، ١٠٦ - ١٥٥.

قطيظ، عدنان محمد. (٢٠١٤). تطوير أداء مراكز البحوث التربوية في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. الإدارة التربوية، ١ (٣)، ٣٧ - ١١١.

قطيط، عدنان محمد. (٢٠٢٠). الإثنوجرافيا التنظيمية وآفاق تطبيقاتها في الإدارة التربوية: دراسة إبستمولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية جامعة المجمعة، ٢١ (٢)، ٥٥ - ٨٧.

القويزي، القائمة. (٢٠١٥). الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ٣ (٦)، ٩٩ - ١١١.

محمد، مديحة فخري محمود. (٢٠٢١). تصور مقترح لتعزيز المناخ الثقافي للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة حياة العمل. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٥)، ١ - ١٠٩.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (٢٠١٠). دليل المركز. القاهرة.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (٢٠٢٣). دليل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة.

مصطفى، رحاب محمد ومحمد، عنايات إبراهيم محمد ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر إدارة التنوع على التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٤، ٢٤٥ - ٢٧٢.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (٢٠٢٤). بيان بأعداد العاملين بالمركز (كادر خاص - كادر عام). القاهرة: الإدارة العامة للموارد البشرية.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (٢٠٢٥). مجلة البحث التربوي. القاهرة. https://ncerd.journals.ekb.eg/article_412940.html

مصطفى، رحاب محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة التنوع على التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بالقاهرة الكبرى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٤، ٢٤٥ - ٢٧٢.

نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ٤٥٤، ١٠٧ - ١٨٥.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). قرار وزاري رقم (٤٨٩)، بتاريخ ٢٦/١٠/٢٠١٤، بشأن اللائحة التنفيذية للوحدة ذات الطابع الخاص بمقر المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٤). قرار وزاري رقم (٢١١) بتاريخ ٢٥/١١/٢٠٢٤، بشأن تشكيل لجنة علمية للبحث التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة.

ثانيًا: المراجع الإنجليزية:

- Abbaspour, A., Sepahi, V., Saketi, P., Najafi, F., Khoshay, A., & Rezaei, M. (2019). Functions, Structure and Activities of the Institutional Research Unit of Iranian Medical Sciences Universities. *Educational Research in Medical Sciences*, 8(2), 1-10.
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Sánchez, G. S. (2013). Workforce Diversity in Strategic Human Resource Management Models A Critical Review of the Literature and Implications for Future Research. *Cross Cultural Management*, 20(1), 39-49.
- Association for Institutional Research. (2017). *Duties and Functions of Institutional Research*. <https://www.airweb.org/ir-data-professional-overview/duties-and-functions-of-institutional-research>.
- Association for Institutional Research. (n.d.). Duties and Functions of Institutional Research. Retrieved April 25, 2025, from: <https://www.airweb.org/docs/default-source/documents-for-pages/reports-and-publications/a-new-vision-for-institutional-research.pdf?sfvrsn=8Default+8Default+8Default+8>.
- Bramblett, S. (2021). Institutional Research and Human Resources: Partnering to Advance Decision Support for our Greatest Investment. *New Directions for Institutional Research*, 2021(185-186), 46–48. <https://doi.org/10.1002/ir.20328>.

- Brown, N. J., Hewitt, G. J., Lin, W., & Vater, R. (2017). The Evolution of Institutional-Research Professionals in Small-and Medium-Sized Institutions. *New Directions for Institutional Research*, 173, 89-96.
- Burke, M., Parnell, A., Wesaw, A., & Kruger, K. (2017). *Predictive Analysis of Student Data: A Focus on Engagement and Behavior*. Madison, WI: National Association of Student Personnel Administrators (NASPA).
- Cornelissen, J. P. (2017). Preserving Theoretical Divergence in Management Research: Why the Explanatory Potential of Qualitative Research Should be Harnessed rather than Suppressed. *Journal of Management Studies*, 54(3), 368-383.
- Don-Solomon, A., & Fakidouma, P. (2021). Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 368-371.
- Ekowo M., & Palmer, I. (2017). *Predictive Analytics in Higher Education: Five Guiding Practices for Ethical Use*. New America.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Fraussen, B., & Halpin, D. (2017). Think Tanks and Strategic Policy-Making: The Contribution of Think Tanks to Policy Advisory Systems. *Policy Sciences*, 50, 105-124.
- Hansen, M. J., Keith, C. J., Mzumara, H. R., & Graunke, S. (2021). Developing and Implementing an Institutional Research Office Diversity, Equity, and Inclusion Strategic Plan. *New Directions for Institutional Research*, 2021(189-192), 93-108.
- Jayachandran, J., & Chandrasenan, D. (2021). Institutional Research Culture Scale (IRCS): Development and Validation in the Context of Universities in Kerala, India. In *The 8th International Conference on Research in Behavioral and Social Science* (pp. 47-53). Paris.
- Johnson, G., & Simon, J. (2018). Future-Proofing Institutional Research Skills in an Evolving Digital Institution. In C. Mathies & C.

- Ferland (Eds.), *New Directions for Institutional Research: No.178. Special Issue: Institutional Research in a Digital Era* (pp. 11–26). San Francisco, CA: Josey-Bass.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ir.20264>.
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- McGann, J. G. (2012). The Global Go to Think Tanks Report 2011. *Think Tanks and Civil Societies Program*. Philadelphia: University of Pennsylvania.
- McKinley, K., & Dunnagan, S. (2021). The Role of Institutional Research in Advancing Diversity, Equity, and Inclusion Efforts. *New Directions for Institutional Research*, 2021(189-192), 71-91.
- Minghua, H. (2022). Role of Efficient Human Resource Management in Managing Diversified Organizations. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>.
- Nel, H. (2016). The Role of Institutional Research in Support of Strategic Planning. *Institutional Research in South African Higher Education: Intersecting Contexts and Practices*, 99-116.
- Nemati, M. A., Abbaspour, A., & Sepahi, V. (2018). Functions of Institutional Research in Iran and Universities of Medical Sciences around the World: A Systematic Review. *Educational Research in Medical Sciences*, 6(2)., 52-62.
- Nova Southeastern University. (2025). *Institutional Research*. <https://www.nova.edu/ie/research/index.html>.
- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2012). Understanding Organizational Diversity Management Programs: A Theoretical Framework and Directions for Future Research. *Journal of Organizational behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Othman, R. (2004). An applied Ethnographic Method for Evaluating Retrieval Features. *The Electronic Library*, 22 (5), 425-432.

- Raineri, A. (2018). Diversity Management in Three Latin American Countries: an Institutional Theory Perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(2), 426-447.
- Samadi. A. (2025). Institutional Research and Its Role in the Development of Higher Education Institutions. *Journal of Natural Sciences – Kabul University*, 6(2), 91–115. <https://doi.org/10.62810/jns.v6i2.365>.
- Simon, J. F. (2021). Institutional Research and Information Technology: Collaborating for Success. *New Directions for Institutional Research*, 2020(185-186), 25-39.
- Taylor, A. S. (2015). *Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at WORK: A Moderated Mediation Model* (Doctoral dissertation, Portland State University)., <https://doi.org/10.15760/etd.2338>.
- The National Center for Educational Research and Development. (2025). *International Journal of Recent Education Research (IJRER)*. Cairo, <https://ijrer.journals.ekb.eg/>.
- Turk, J. M., & Taylor, M. (2020). Institutional Research in Support of Student Success at our Nation's Most Diverse and Inclusive Institutions. In J. M. Turk & M. Taylor (Eds.), *New Directions for Institutional Research* (No. 184, pp. 75–90). Wiley Periodicals LLC. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ir.20323>.
- Webber, K. L. (2020). Building Capacity in IR and Decision Support: Alliances for Higher Education Research (HER) and Institutional Research (IR). *Proceedings of the Austrian University Network*., 2020). IHE Research Projects Series 2020-001, https://ihe.uga.edu/rps/2020_001.
- Yang, G., Macnab, A., Yang, L., & Fan, Ch. (2025). Developing Performance Measures and Setting Their Targets for National Research Institutes Based on Strategy Maps. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 6(2), 165-186.

❖ ملاحق الدراسة:

ملحق (١)

استمارة مقابلة مع الباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

=====

سعادة الدكتور والزميل الفاضل/ الدكتورة والزميلة الفاضلة

تحية طيبة وبعد,,,,,,,,,,,,,

تأتي هذه المقابلة في سياق إجراء دراسة كيفية بعنوان التنوع الثقافي للباحثين ومردوده على جودة البحث المؤسسي: دراسة حالة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. ويُعرّف التنوع الثقافي في هذه الدراسة بأنه: بأنه تلك التباينات التي تميز الباحثين اعتبارًا لجملة من الأبعاد؛ التي لها تأثير مباشر على هوياتهم وتوجهاتهم مثل: النوع الاجتماعي، والتخصص الأكاديمي، والدرجة/ الرتبة العلمية، والخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي. كما يُعرّف البحث المؤسسي في هذه الدراسة بأنه عملية بحثية جماعية منهجية، تشمل جمع البيانات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف دعم التخطيط، وصنع السياسات، واتخاذ القرارات، وتعزيز عمليات التقييم والتطوير المؤسسي. وتستند أداة المقابلة للدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الأهداف منها: استكشاف منظور الباحثين عن إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي، وتعرف ممارسات التنوع الثقافي لدى الباحثين، حيث تتنوع لديهم الخلفية المعرفية والتخصص والخبرة والنوع الاجتماعي، بما قد يعود بالمردود الإيجابي على تطوير البحوث المؤسسية بالمركز. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف رؤية الباحثين لسبل استثمار التنوع في الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي، والتوصل إلى عدد من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تقيد في هذا المجال.

وختمًا، يطيب لنا أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان لحضراتكم، زملاء وزميلات أعزاء، ممن يحملون همّ العمل الأكاديمي والبحثي، ويحرصون على تحسين بيئته ومناخه؛ إذ لن تكون بيانات هذه الدراسة ونتائجها إلا في هذا الإطار، وخدمة لأهدافه، ولا غير ذلك.

الباحثان

د. لمياء إبراهيم المسلماني د. عدنان محمد قطيط

أولاً: بيانات أساسية

الاسم (اختياري):

رجاء التكرم بوضع علامة [✓] أمام العبارة المناسبة

النوع: ☐ باحث ☐ باحثة

سنوات الخبرة: ☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ٢٠ ☐ أكثر من ٢٠

التخصص: ☐ مناهج ☐ أصول تربوية ☐ إدارة تعليمية ☐ علم نفس أو صحة نفسية

الرتبة الأكاديمية ☐ باحث ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ

الشعبة: ☐ بحوث تطوير المناهج ☐ بحوث التخطيط ☐ بحوث السياسات

☐ بحوث المعلومات التربوية ☐ بحوث الأنشطة التربوية ☐ بحوث التعليم

الفني

ثانياً: أسئلة المقابلة:

١ - ما تصورك لأهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل البحثي بالمركز؟

.....
.....
.....

٢ - برأيكم، ما أبرز أبعاد التنوع الثقافي التي تلاحظونها بين باحثي المركز (النوع الاجتماعي، التخصص الأكاديمي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، أو أبعاد أخرى ترونها ذات صلة)؟

.....
.....
.....

٣- من وجهة نظركم، ما الآثار الإيجابية للتنوع الثقافي على الأداء الفردي والمؤسسي؟ هل لاحظتم تأثيراً مباشراً للتنوع الثقافي على جودة أو نوعية المخرجات البحثية بالمركز؟ يرجى التوضيح بأمثلة إن وجدت".

.....

.....

.....

٤- هل واجهتم تحديات ناتجة عن التنوع الثقافي في سياق العمل البحثي المشترك؟ وما أبرز هذه التحديات؟ (على سبيل المثال صعوبات التواصل، الاختلاف في أساليب العمل، التحيزات المحتملة، صعوبة تحقيق الانسجام والتكامل بين الفرق البحثية).

.....

.....

.....

٥- على ضوء خبرتكم المباشرة، ما أبرز الممارسات الحالية التي تدعم التنوع الثقافي بالمركز؟ وما تقييمكم لفعاليتها؟

.....

.....

.....

٦- ما المقترحات العملية التي ترونها ضرورية لتفعيل دور التنوع الثقافي في تحسين جودة البحث المؤسسي وكذلك في تطوير الأداء الفردي والجماعي للباحثين في المركز؟

.....

.....

.....

ملحق (٢)
بيان بالسادة المحكمين للمقابلة

الاسم	الوظيفة
١. أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة العريش
٢. أ.د. السيد كامل الشربيني	أستاذ الصحة النفسية، كلية التربية، جامعة العريش
٣. أ.د. وحيد شاه بور حسن حماد	أستاذ الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة دمياط وجامعة السلطان قابوس
٤. أ.د. جمال أحمد السيسي	أستاذ أصول التربية، كلية التربية جامعة السادات وجامعة القصيم
٥. أ.د. أحمد زينهم نوار	أستاذ أصول التربية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية والمركز العربي للبحوث لدول الخليج
٦. أ.د. عصام عطية	أستاذ أصول التربية جامعة العريش
٧. أ.د. مصطفى أحمد شحاتة	رئيس قسم أصول التربية جامعة المنيا
٨. أ.د. إيمان زغلول راغب	أستاذ ورئيس شعبة بحوث المعلومات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٩. أ.د. محمد غازي الدسوقي	أستاذ ورئيس شعبة السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
١٠. أ.د. عزة جلال نصر	أستاذ الإدارة التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
١١. أ.د. السيد أحمد عبد الغفار	أستاذ أصول التربية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية