

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

د. إيمان زغلول راغب أحمد

(أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية)

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى تصميم خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر. وتعد الخريطة الإستراتيجية أحد الأدوات الإدارية المبتكرة التي تسهم في وصف الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية، كما تعرض تلك الخريطة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تصور مرئي مختصر في صفحة واحدة يتضمن العناصر الأساسية للخطة وأهدافها وفقاً لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من أجل إضفاء قيمة مستقبلية للفئات المستفيدة من خدمات المؤسسة وأنشطتها بما يؤدي إلى سرعة توصيل خطتها الإستراتيجية إليهم وتعزيز إدراكهم واستيعابهم لمتضمناتها، وبما ينعكس على فاعلية مشاركتهم في تنفيذها، ومن ثم تحسين أدائها وإكسابها ميزة تنافسية.

وقد عرض البحث بعض نماذج من الخرائط الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية والبحثية المختلفة. واعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، واستخدم أداة المقابلة الشخصية مع بعض القيادات وأعضاء هيئة البحوث بالمركز لتعرف واقع أدائه الإستراتيجي، والاستفادة من المقترحات المقدمة في تصميم الخريطة المقترحة.

وتم عرض المخطط المبدئي للخريطة على عدد من الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي لتحكيمه، ثم توصل البحث إلي الصورة النهائية للخريطة

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في
ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

الإستراتيجية المقترحة للمركز، وتضمنت سبعة عناصر هي: رؤية المركز- رسالته- أهدافه- المستفيدين- العمليات الداخلية- التعلم والنمو- الموارد المالية، وكذلك تم عرض المتطلبات اللازمة لتنفيذها.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإستراتيجي- الخريطة الإستراتيجية- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر.

A Proposed Strategy Map for the National Center for Educational Research and Development (NCERD) in the Arab Republic of Egypt in the Light of the Contemporary Strategic Thought

Abstract

The current research aims to develop a proposed strategy map for the National Center for Educational Research and Development (NCERD) in the Arab Republic of Egypt in the light of the contemporary strategic thought.

The strategy map is a creative administrative device that contributes in describing the strategic performance of the organization, which reflects its ability to achieve its future objectives. The strategy map also shows the strategic plan of the organization with all of its components through a brief visual representation on a single page according to the balanced scorecard perspectives, in order to create future value for customers.

This helps the organization to rapidly communicate its strategic plan to the customers and enhances their understanding and awareness of it and allows for its better execution. Thus the organization can improve its performance and gain a competitive advantage.

The research has presented some models of strategy maps in different educational and research institutions. It uses the descriptive methodology and the case study of the (NCERD). Some interviews were conducted with some of the leaders and research staff members of the (NCERD) in order to explore the status quo of the of the center's strategic performance, and to benefit from their suggestions in developing the proposed strategy map.

The initial plan of the strategy map has been presented to some of the educational administration and planning experts in order to review and provide their feedback and modifications. Then the research has reached the final form of the proposed strategy map

for the center. It includes seven elements, namely: the vision of the center, its mission, its strategic objectives, its customers, the internal processes, learning and growth, and the financial resources. Then the necessary requirements for the execution of the proposed strategy map have been presented.

Key Words: Strategic performance, Strategy map, National Center for Educational Research and Development (NCERD) in Egypt.

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

د. إيمان زغلول راغب أحمد

(أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية)

مقدمة

في إطار التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية تزايد اهتمام معظم المنظمات الحديثة بأدائها الإستراتيجي، والبحث عن مداخل وأدوات مبتكرة تتوافق مع الفكر الإستراتيجي، وتمكنها من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتساعدنا على اكتساب ميزة تنافسية تسهم في ريادتها وتفوقها بين المنظمات المناظرة.

ويعد الأداء من بين أهم المؤشرات التي تعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في أعمالها حيث أصبح مصطلحاً لا يغيب عن أديبات الإدارة، وتزايد الاهتمام بتحسين هذا الأداء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وارتبط مفهوم الأداء بمدى تحقيق هذه الأهداف، حيث ارتبطت النتائج المالية للمنظمة بتحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل ويتم التعبير عن هذه النتائج بالأداء المالي والتشغيلي، أما النتائج المحققة لأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية فيتم وصفها بالأداء الإستراتيجي للمنظمة. (حجازي وعبداوي، ٢٠١٥، ص ٥٦)

ويعبر الأداء الإستراتيجي عن الأداء الشامل على مستوى المنظمة، ويعرف بأنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية طويلة الأمد المرتبطة بالبقاء والنمو والتكيف، ومن ثم فهو بمثابة ترجمة لخططها الإستراتيجية إلى نتائج اجتماعية واقتصادية وتنظيمية، وغيرها بحيث تحقق التكامل بين نتائجها العملية والإستراتيجية. (السعد ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ص ١٧٤ - ١٧٦)

وإذا أرادت المنظمة تحقيق النجاح الإستراتيجي، فعليها أن تترجم إستراتيجيتها إلى فعل، وأن تتوافق حول أهدافها الإستراتيجية، وتتأكد من مساهمة كل فرد بالمنظمة في تحقيق ذلك النجاح، وتعد كل من بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard والخريطة الإستراتيجية Strategy Map من أكثر الأدوات فعالية لبناء ثقافة الأداء المرتفع بالمنظمة. (Person, 2013, p.15)

ومنذ انطلاق فكرة بطاقة الأداء المتوازن من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون (Robert S.Kaplan & David P.Norton) نهاية عام ١٩٩٢ كأداة لرقابة الإستراتيجية وهي تحظى باهتمامات الباحثين والممارسين حتى أصبحت أحد أهم المداخل المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية وأداة قيمة لتقويم الأداء الإستراتيجي للمنظمات، حيث تميزت بتمركزها حول رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، ونظرتها المتوازنة لمحاور الأداء الإستراتيجي. (عبيد، ٢٠٠٩، ص ٢٦)

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى قياس أداء المنظمة عبر أربعة منظورات متوازنة تتمثل في: المنظور المالي، ومنظور المستفيدين، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. (Kaplan & Norton, 1996, p.2)

وتعد الخريطة الإستراتيجية أحد العناصر المهمة في بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، حيث تصف إستراتيجية المنظمة وتوضح العلاقات السببية بين أهدافها الإستراتيجية، (Quezada et al., 2014, pp.1090-1091) وهي عبارة عن عرض مصور من صفحة واحدة يصف ما يجب أن تقوم به المنظمة في كل منظور من المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح، ومن ثم فهي بمثابة أداة اتصال فعالة تعمل على توصيل الإستراتيجية لجميع الأطراف المعنية. (Niven, 2006, p.27)

ولقد أكد العديد من الباحثين على أن الخريطة الإستراتيجية الجيدة يمكن أن تسهم في وصف العلاقات التي قد تتطلب تفسيراً مرهقاً يسهل نسيانه، كما أكدوا على

أن العرض المصور للإستراتيجية يحول البيانات الخام إلى صور يمكن فهمها بسهولة وسرعة، حيث إنها صيغة متاحة وبسيطة لعرض المعرفة. (Sales & Huxley, 2013, p.110)

وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن قد اكتسبت رواجاً كبيراً، وأدرك المديرون قيمتها كنظام شامل لقياس الأداء، إلا أنهم أرادوا أن يستخدموا هذا النظام الجديد استخداماً أكثر فاعلية لمواجهة مشكلة خطيرة، ألا وهي كيفية تنفيذ إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل تلك المشكلة تحدياً كبيراً لكل من منظمات الأعمال والقطاع العام وكذلك المنظمات غير الهادفة للربح. واتضح للمديرين أنه من الأفضل أن يصبح نظام القياس موجهاً نحو الإستراتيجية strategy- driven، بمعنى أن يتم اشتقاق الأهداف والمقاييس المتضمنة في بطاقة الأداء المتوازن من رسالة المنظمة ورويتها وإستراتيجيتها، ومن ثم يكون مثل هذا النظام مفيداً في توصيل الإستراتيجية وتنفيذها. (Pietrzak,2014,p.29) ويشير ما سبق إلى أن الخرائط الإستراتيجية أكثر إبداعاً من بطاقة الأداء المتوازن، فبينما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحسين نظام قياس أداء المنظمة، فإن الخريطة الإستراتيجية تعد بمثابة الأداة التي تربط مقاييس البطاقة مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ونتائجها، وقد ثبت أن الخرائط الإستراتيجية المعدة إعداداً جيداً تعمل على تحسين أداء الوظائف الأخرى للمنظمة مثل التخطيط الإستراتيجي، ووضع الميزانية، والرقابة، والعمليات، ونظام الأجور، ومن ثم فهي تعمل على تحسين تنفيذ الإستراتيجية والعمليات والنتائج المالية للمنظمة. (Armitage & Scholey, 2006, pp.4-5)

ويتضح مما سبق أن تبني الخريطة الإستراتيجية كمدخل يمكن أن يساعد في التغلب على صعوبات توصيل إستراتيجية المنظمة من خلال عرضها في صورة رسم تخطيطي مختصر يتضمن الأهداف المهمة للمنظمة، والعلاقات الحاسمة بينها، والتي توجه الأداء الإستراتيجي للمنظمة. (Sales & Huxley 2013, p.110)

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

ولعل كثير من المؤسسات التعليمية والبحثية في مصر تهتم بصياغة خطط إستراتيجية فعالة، إلا إنها لا تهتم بإجراءات تنفيذها بقدر اهتمامها بصياغتها، ومن هنا تبدو الحاجة ملحة لتصميم خريطة إستراتيجية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية تسهم في وصف خطته الإستراتيجية وتبسيطها أمام الأطراف المعنية.

وفي إطار الاهتمام بالمراكز البحثية في مصر، صدر القرار الجمهوري رقم ٨٨١ لسنة ١٩٧٢ بإنشاء المركز القومي للبحوث التربوية، ثم صدرت عدة قرارات جمهورية لتعديل مسماه، وتحديد أهدافه وتنظيم عمله واختصاصاته.

ولما كان المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية أحد المؤسسات العلمية التي من المفترض أن تمثل أحد المقومات الأساسية لصنع القرارات الإستراتيجية المرتبطة بنظام التعليم قبل الجامعي في مصر، فقد اهتم المركز منذ إنشائه عام ١٩٧٢ بما يلي:

١- إجراء بحوث سنوية يشارك فيها الباحثون بمختلف تخصصاتهم من جميع شعب المركز، تتناول بعض قضايا ومشكلات التعليم قبل الجامعي في مصر.

٢- إصدار عدد من التقارير كل عامين لرصد أحوال التعليم قبل الجامعي بعنوان " تطور التعليم في مصر "، وحتى عام ٢٠٠٨.

٣- عقد مؤتمرات سنوية منذ عام ٢٠٠٠ تطرح قضايا ومشكلات مرتبطة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، وتوقف انعقادها منذ عام ٢٠٠٦، ثم استأنف عام ٢٠١٢ وحتى وقت إجراء البحث الحالي.

٤- إصدار مجلة بعنوان "البحث التربوي" وهي مجلة علمية محكمة تقبل نشر البحوث للباحثين من داخل المركز وخارجه.

٥- إتاحة الفرصة أمام الباحثين من داخل المركز وخارجه للاطلاع على مقتنيات المكتبة والاستفادة منها، مثل المراجع العربية والأجنبية، والدراسات الوثائقية، والبحوث والرسائل والموسوعات العلمية.

- ٦- توفير اشتراكات مجانية بمكتبة الجامعة الأمريكية وفي دورات تحسين اللغة الإنجليزية لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم حتى عام ٢٠٠٢ .
- ٧- تنظيم دورات تأهيلية لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم لتيسير حصولهم على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL) في الفترة من عام ٢٠٠٦ وحتى عام ٢٠١٠ .

مشكلة البحث:

على الرغم من اهتمام المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر بتقديم بعض الأنشطة والخدمات التي قد تفيد عدداً من الأطراف المعنية في مجال التعليم ، إلا أنه من خلال استقراء التشريعات والوثائق الرسمية التي تنظم عمل المركز، والإطلاع على بعض البحوث والدراسات التي تناولت المركز وما أسفرت عنه من نتائج، بالإضافة إلى زيارة الموقع الإلكتروني للمركز (<http://www.ncerd.com>)، تتضح الجوانب التالية:

- ١- افتقار المركز إلى خطة إستراتيجية واضحة ومحددة المعالم.
- ٢- قصور في وضوح رؤية المركز لعمله المستقبلي، ومن ثم ضعف شديد لدى أعضائه في فهم هذه الرؤية والعمل على تحقيقها (غنيم، ٢٠١٢، ص ٤٣٥)، الأمر الذي يشير إلى غموض دور المركز ورؤيته ورسالته لدى المستفيدين منه.
- ٣- ضعف درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المركز، والحاجة إلى منحه مزيداً من الحرية لصنع واتخاذ قراراته، ووضع رؤيته ورسالته وسياساته، وتحديد احتياجاته، واختيار المستويات المعيارية ومؤشرات الأداء المناسبة له (غنيم، ٢٠١٥، ص ١٥) الأمر الذي تؤكد نتائج دراسة (عزازي، ٢٠١٧، ص ١٨١) من رفض أعضاء هيئة البحوث بالمركز لفكرة تبعية المركز لوزارة التربية والتعليم وميلهم إلى جعله جهة مستقلة عنه.

- ٤- غياب دور المركز في صنع السياسة التعليمية واتخاذ القرار، حيث أشارت دراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص١٨٨) إلى أن هناك وضعاً صعباً وضاعطاً لمراكز البحث التربوي - ومن بينها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر- من حيث إنتاجها العلمي وأدوارها التي ينبغي أن تضطلع بها في مجال رسم السياسات التربوية، أو في ترشيد اتخاذ القرار وصنعه.
- ٥- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من المركز بشكل عام، وعدم رضا الباحثين عن الوضع الراهن بالمركز ورغبتهم في تطويره.(عزازي، ٢٠١٧، ص ١٨١، ١٧٤)
- ٦- وجود معوقات تحول بين إفاضة وزارة التربية والتعليم بوصفها أحد الأطراف المستفيدة من نتائج بحوث المركز من جانب، والإفاضة من خبرات الباحثين العاملين به من جانب آخر. (رزق، ٢٠١٥، ص ٢٢)
- ٧- غياب واجهة باللغة الإنجليزية للمركز(عزازي، ٢٠١٧، ص ١٧٩) الأمر الذي يشير إلى قصور طرق الإعلان عن المركز وإبراز القيمة التي يمثلها للأطراف المستفيدة من خدماته داخلياً وخارجياً.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول أن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر يفتقر إلى رسم صورة واضحة تعبر عن أدائه الإستراتيجي وتوجه أعضاء الهيئة البحثية التي تعمل به، والفئات المستفيدة من خدماته وأنشطته نحو تحقيق غاياته المستقبلية الطموحة المرتبطة بدوره الفاعل في الارتقاء بنظام التعليم قبل الجامعي في مصر، ومن هنا ظهرت فكرة البحث الحالي حول اقتراح خريطة إستراتيجية للمركز كأحد الأدوات المبتكرة التي تسهم في وصف أدائه الإستراتيجي، وسرعة توصيل خطته الإستراتيجية للأطراف المعنية بما ييسر إدراكهم واستيعابهم لمتضمناتها وينعكس على زيادة مشاركتهم في تنفيذها.

- وفي ضوء ماسبق يمكن بلورة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:
- كيف يمكن تصميم خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر ؟
- ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة على النحو التالي:
- 1- ما المنظور الفكري للأداء الإستراتيجي وعلاقته بالخريطة الإستراتيجية للمؤسسات المعاصرة ؟
 - 2- ما الواقع الراهن للأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر؟
 - 3- ما ملامح الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر ؟
- هدف البحث :**

يتمثل الهدف الأساسي من البحث الحالي في محاولة تصميم خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- أنه يتواءم مع زيادة اهتمام معظم المنظمات المعاصرة بالبحث عن أدوات ومداخل حديثة ومبتكرة لوصف أدائها الإستراتيجي الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية .
- 2- أنه يأتي متزامناً مع الجهود المبذولة من قبل المسؤولين عن صنع السياسات واتخاذ القرارات في المجال التربوي بمصر لمواكبة الفكر الإستراتيجي في إدارة المؤسسات التربوية والبحثية.
- 3- أنه يعد محاولة للتسويق الإلكتروني للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر من خلال تقديم تصور مرئي واضح ومختصر لخطته الإستراتيجية

ومتضمناتها من رؤيته ورسالته وأهدافه وأنشطته وخدماته للفئات المستفيدة منه.

٤- أنه قد يسهم في إثراء المكتبة التربوية العربية حيث إن هناك ندرة- في حدود علم الباحثة- في الدراسات العربية التي تناولت الخريطة الإستراتيجية كأداة لوصف الأداء الإستراتيجي، وترجمة الخطة الإستراتيجية للمؤسسات والمراكز البحثية والتربوية على وجه الخصوص.

مصطلحات البحث:

من خلال استقراء عدد من الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، تم التوصل إلى تعريف إجرائي لكل من المصطلحين التاليين:

١- الأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

ويقصد به أنه "محصلة النتائج المتوقعة بعيدة المدى لكل من الأبعاد الثلاثة: التنافسي والتشغيلي والمالي لأداء المركز، والتي تعبر عن أهدافه الإستراتيجية وتعكس التوافق بين خطته الإستراتيجية وموارده الداخلية وبين البيئة المحيطة به، وتحدد مساره المستقبلي، بما يكفل له البقاء والنمو والتكيف والفعالية، ويسهم في إكسابه ميزة تنافسية مستدامة".

٢- الخريطة الإستراتيجية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

ويقصد بها أنها بمثابة " أداة لوصف الأداء الإستراتيجي للمركز وترجمة خطته الإستراتيجية من خلال تصور مرئي مختصر وفقاً للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في: منظور المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي، بحيث تتضمن رؤية المركز ورسالته، وأهدافه الإستراتيجية والعلاقات السببية فيما بينها، والقضايا الإستراتيجية ذات الأولوية، والأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المركز لتنفيذ خطته وإستراتيجياته وتحقيق النتائج المرغوب فيها من أجل إضفاء قيمة مستقبلية للأطراف المستفيدة منه، الأمر الذي يسهم في تعزيز إدراكهم

للخطة الإستراتيجية ويساعد على سرعة توصيلها وتنفيذها، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الإستراتيجي للمركز ويكسبه ميزة تنافسية".

منهج البحث وأدواته :

يستخدم البحث المنهج الوصفي ويعتمد على أحد أساليبه والتي تتمثل في أسلوب دراسة الحالة، حيث يقتصر البحث على دراسة أحد المراكز البحثية في مصر وهو المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ويستخدم البحث الأدوات التالية:

١- أداة المقابلة الشخصية مع بعض القيادات (السابقة والحالية) وأعضاء الهيئة البحثية بالمركز لتعرف واقع أدائه الإستراتيجي والاستفادة من المقترحات المقدمة في تصميم الخريطة الإستراتيجية المقترحة.

٢- استمارة تتناول المخطط المبدئي للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز وعرضها على عدد من السادة الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي لتحكيمها.

خطوات البحث :

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد الإطار النظري للبحث ويتناول المنظور الفكري للأداء الإستراتيجي وعلاقته بالخريطة الإستراتيجية للمؤسسات المعاصرة من حيث مفهومه وأبعاده وخصائصه، ثم ماهية الخريطة الإستراتيجية من حيث تطور مفهومها وأهميتها وعناصرها الأساسية، وعرض لبعض نماذج الخرائط الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية والبحثية.

٢- دراسة وصفية تشخيصية لواقع الأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر من خلال الاطلاع على الوثائق والتشريعات الرسمية المنظمة له، والدراسات المرتبطة وتحليلها، بالإضافة إلى دراسة ميدانية تتضمن إجراء مقابلات شخصية مع بعض القيادات الحالية والسابقة

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

- وأعضاء الهيئة البحثية بالمركز لتعرف أرائهم في واقع أدائه الإستراتيجي، والإفادة من مقترحاتهم في تصميم الخريطة الإستراتيجية المقترحة .
- ٣- تصميم مخطط مبدئي لخريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر وطرحها على عدد من الخبراء لتحكيمها.
- ٤- التوصل إلى صورة نهائية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر .

وبناءً على ذلك يتضمن البحث ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: المنظور الفكري للأداء الإستراتيجي وعلاقته بالخريطة الإستراتيجية للمؤسسات المعاصرة - إطار نظري

يرتبط أداء المؤسسات على اختلافها بالعديد من العوامل سواءً الداخلية منها أو الخارجية ويتأثر بها، الأمر الذي يتطلب تحديد مفهوم الأداء وأبعاده وخصائصه الأساسية، ولما كان البحث الحالي يتناول الخريطة الإستراتيجية كأحد الأدوات التي تسهم في وصف الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وترجمة خططها الإستراتيجية إلى فعل، فسوف يتناول هذا القسم ماهية الأداء الإستراتيجي من حيث مفهومه وأبعاده وخصائصه، ثم ماهية الخريطة الإستراتيجية من حيث تطور مفهومها، وأهميتها، وعناصرها الأساسية، ويعرض لبعض نماذج الخرائط الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وذلك في سياق النقاط التالية:

أولاً: ماهية الأداء الإستراتيجي للمؤسسات المعاصرة

اتضح من خلال مراجعة بعض أدبيات الفكر الإستراتيجي المعاصر أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف واضح ومحدد للأداء الإستراتيجي للمؤسسة، إلا أنه يمكن عرض بعض المحاولات التي تطرقت لهذا المفهوم، ومحاولة التعرف على أبعاده وبعض خصائصه.

يتم تحديد الأداء الكلي للمؤسسة بصفة أساسية من خلال عاملين مترابطين يتمثل أحدهما في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، ويتمثل الآخر في الأداء التشغيلي لها، ويعمل الأداء الإستراتيجي الجيد على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. (Mitchell et al., 2013, p.6)

ويعرف (Al-Qatamin, 1995, pp.54-55) الأداء الإستراتيجي للمؤسسة بأنه مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تساعد في تهيئة بيئة منفتحة تسمح للمؤسسة بالحفاظ على ظروف مواتية تضمن لها البقاء والاستمرار في المستقبل. ويختلف مفهوم الأداء الإستراتيجي عن الأداء المالي أو غيره، لأنه يتناول المنظور المستقبلي بدلاً من الأداء الماضي.

ومن ثم يحدد الأداء الإستراتيجي مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقتها مع البيئة المحيطة، وبالتالي فهو يهدف إلى إحداث توافق تام بين إستراتيجية المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها. (عبد المنعم، ٢٠٠١، ص ٨)

ويظهر في هذا السياق مفهوم الملائمة أو التوافق الإستراتيجي (strategic fit) الذي يشكل الأساس في معظم الأدب الإستراتيجي السائد كمفهوم حيوي لأداء المؤسسة، ويعني إقامة علاقة توافقية بين البيئة الخارجية للمؤسسة وبين هياكلها ومواردها الداخلية، ويتحقق هذا التوافق الإستراتيجي من خلال الأداء الإستراتيجي وليس من خلال الأداء التشغيلي للمؤسسة. (Mitchell et al., 2013, pp.7-8)

ويرتبط الأداء التشغيلي للمؤسسة بالكفاءة efficiency بمعنى العلاقات بين المدخلات والمخرجات، بينما يهتم الأداء الإستراتيجي بقضايا الفعالية effectiveness بمعنى العلاقات بين المخرجات والأهداف output-goal relations، حيث يتمثل هدف الأداء الإستراتيجي في صياغة سلسلة الأنشطة الداخلية لتحسين التوافق الكلي للمؤسسة أي فعالية المؤسسة. (Mitchell et al., 2013, p.9)

ولقد أظهرت نتائج دراسة (حجازي وعداوي، ٢٠١٥، ص ٧٩) أن أداء المؤسسة يعتبر أداءً إستراتيجياً حيث يضم كلاً من الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي، وتوسع المؤسسة دائماً إلى تطبيق الإجراءات التصحيحية على الأداء الحالي لي مطابق الأهداف الإستراتيجية المحددة.

ويشير (السعد والمنهل والعبادي، ٢٠١٥، ص ص ١٧٠-١٧٧) إلى أن الأداء

الإستراتيجي:

- ١- يصف الأداء الشامل على مستوى المنظمة.
 - ٢- يركز على الأداء المستقبلي للمنظمة، وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.
 - ٣- يتضمن كل نواتج الأداء المتوقعة (اقتصادية واجتماعية وتنظيمية وأخرى).
 - ٤- يوازن بين توجهات المنظمة بعيدة وقصيرة المدى.
 - ٥- يحقق التكامل بين محصلة نواتج المنظمة العملياتية والإستراتيجية.
 - ٦- يسهم في تقديم تغذية عكسية شاملة لإستراتيجية المنظمة تساعد في تقليص الفجوة الإستراتيجية وتحسين أداء المنظمة.
 - ٧- يعني النواتج بعيدة المدى للمنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن. وتقدم المنظورات الأربعة في كل من بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية رؤية أكثر توازناً لأداء المؤسسة، حيث تتجاوز البعد المالي للأداء لتشمل البعد المالي وبعد المستفيدين وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وتتضمن تلك التصنيفات: الأفراد، والثقافة، والملكية الفكرية، والبنية التحتية التكنولوجية. (Person, 2013, p.6)
- وبناءً على ماسبق يمكن تحديد بعض الخصائص المميزة للأداء الإستراتيجي للمؤسسة في أنه:

- ١- مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد يتضمن البعد المالي، والبعد التشغيلي، والبعد التنافسي لأداء المؤسسة.
- ٢- يرتبط بعدد من المفاهيم مثل الفعالية والكفاءة والنجاح التنظيمي والميزة التنافسية والملائمة الإستراتيجية.
- ٣- يحدد المسار المستقبلي للمؤسسة.
- ٤- يركز على الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، والتي تعبر عن أهدافها الإستراتيجية.
- ٥- يهتم بالعلاقات بين أهداف المؤسسة ومخرجاتها.
- ٦- يحقق التكامل بين محصلة النتائج التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسة.
- ٧- يهدف إلى تحقيق التوافق الكلي بين إستراتيجية المؤسسة ومواردها الداخلية، وبين الظروف البيئية المحيطة بها، بما يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة.

يتضح مما سبق أن الأبعاد الثلاثة للأداء الإستراتيجي متضمنة في الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، حيث إن البعد المالي للأداء الإستراتيجي يمثل المنظور المالي في الخريطة، ويهتم بالأداء الماضي والنتائج المالية للمؤسسة، والبعد التشغيلي للأداء الإستراتيجي يمثل المنظور العمليات الداخلية في الخريطة، ويعبر عما تقوم به المؤسسة من أنشطة وفعاليات متميزة لتنفيذ خططها الإستراتيجية، والبعد التنافسي يمثل المنظور المستفيدين ومنظور التعلم والنمو، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار، ومن ثم يتبنى البحث الحالي المنظورات الأربعة في الخريطة الإستراتيجية كمحاور للأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للأداء الإستراتيجي للمؤسسة مؤداه أنه: محصلة النتائج المتوقعة بعيدة المدى لكل من الأبعاد الثلاثة: التنافسي والتشغيلي والمالي لأداء المؤسسة، والتي تعبر عن أهدافها الإستراتيجية وتعكس التوافق الكلي بين خططها الإستراتيجية ومواردها الداخلية وبين البيئة المحيطة

بها، وتحدد مسارها المستقبلي، بما يكفل لها البقاء والنمو والتكيف والفعالية، ويسهم في إكسابها ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الخريطة الإستراتيجية: وتتضمن

١- نشأة وتطور مفهوم الخريطة الإستراتيجية

تمثل الخريطة الإستراتيجية أحد المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في وصف أدائها الإستراتيجي، وترجمة خططها الإستراتيجية، وعرض عناصرها الأساسية وأهدافها الإستراتيجية والعلاقات القائمة فيما بينها بطريقة بسيطة ومختصرة بهدف تقديم صورة واضحة لما تقوم به من أنشطة وخدمات تسهم في تنفيذ تلك الخطة وتحقيق قيمة للأطراف المستفيدة منها.

ولقد ظهرت فكرة الخريطة الإستراتيجية في عدة كتب ومقالات في أواخر التسعينيات على يد كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون (Robert S.Kaplan & David P.Norton) وتضمنت النسخة الأصلية لكتابهما عام ١٩٩٦ بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن : ترجمة الإستراتيجية إلى فعل" *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into actions* رسومات تخطيطية/ توضيحية أطلق عليها فيما بعد الخرائط الإستراتيجية، ولكن لم تتم الإشارة إليها في هذا الوقت بنفس المفهوم الحالي. أما كتابهما الثاني عام ٢٠٠٠ بعنوان " المنظمة المتمركزة حول الإستراتيجية *The Strategy Focused Organization* فيشير بوضوح إلى الخرائط الإستراتيجية، ويتضمن فصلاً حول كيفية بنائها. وفي هذا الوقت أشار كل منهما إلى أن العلاقة بين الدوافع/ المحركات drivers ، والنتائج المرغوبة تشكل الفروض التي تحدد الإستراتيجية، وذهبوا في كتابهما الثالث بعنوان " الخرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة *Converting Intangible Assets into Strategy Maps: Outcomes* ، إلى تفاصيل أكثر حول كيفية وصف وتصوير

الإستراتيجية باستخدام الخرائط الإستراتيجية. (Wikipedia, the Free Encyclopedia)

ولقد حاول الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، والذي ظهر في منتصف وأواخر التسعينيات أن يتناول القضايا المتعلقة بتطوير مقاييس للأداء، والتي غالباً ما تتنبأ بالنجاح أو الفشل المستقبلي للمنظمة، وتم ربطها مباشرة بتنفيذ الإستراتيجية، وبينما كان يتم تصوير الإستراتيجية بوصفها المحور الأساسي للجيل الأول من البطاقات، فإن المنظمات في الواقع كانت تستخدم البطاقات كنظم مطورة لقياس الأداء للتغلب على الاهتمام الزائد بالجوانب المالية، ولكن بناء تلك البطاقات بدون فهم الإستراتيجيات الأساسية أصبح محبطاً، وسرعان ما تخلت تلك المنظمات التي تبنت الجيل الأول من نظام البطاقات عن مبادرتها، بينما أدركت المنظمات الأخرى أن الحاجة إلى وضع إستراتيجية يعد نقطة البداية لأي نظام إداري متكامل، حيث يبدأ بوصف الإستراتيجية وتوصيلها قبل محاولة تحديد مقاييس خاصة بالأداء، ويتمثل هذا التقدم في الجيل الثاني لنظام البطاقات في استخدام الخريطة الإستراتيجية، والتي تهدف إلى توصيل إستراتيجية المنظمة والتحقق من صحتها بطريقة تمكن الأطراف المعنية من متابعتها وفهمها وإدراكها (Armitage, & Scholey, 2006, pp. 6-7).

ولقد شكلت الخريطة الإستراتيجية خطوة باتجاه الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن مما جعل هذا الجيل الأكثر تطوراً مقارنة بالجيلين السابقين، إذ اهتم بالعبارات التي تصف الغايات المقصودة (destination statements) واعتبرها نقطة البداية في اختيار الأهداف. (السهل ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ١٦)

وفى هذا السياق، يشير (Chi & Hung, 2011, p.226) إلى أن الخريطة الإستراتيجية عبارة عن أداة لتعرف الهدف الإستراتيجي، ويعرفها كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2004, p.9) بأنها إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة بحيث تتمكن المنظمة من خلالها من إضفاء قيمة مستدامة لأصحاب المصالح والمستفيدين، وهي عبارة عن تصور مرئي لعلاقات السبب والآخر

بين عناصر الخطة الإستراتيجية للمنظمة والتي تتضمن أهداف كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المنظور المالي ومنظور المستفيدين، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

وكذلك فهي تعد بمثابة خارطة طريق مصورة visualized road map تساعد المديرين على تحديد الأولويات المرتبطة بالخطوات الإستراتيجية القائمة على العلاقات السببية المعقدة بين الأهداف، ومن ثم فهي تتطلب الإدراك التام للعلاقات السببية بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (Rahimnia & Kargozar, 2016, p.379)

ويضاف إلى ما سبق أنها صورة تلخص المسارات الإستراتيجية التي تسير فيها المنظمة نحو المستقبل المرغوب فيه من خلال تحديد ما يجب أن تقوم به المنظمة في كل منظور من أجل تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح. (Pietrzak, 2014, p.30)

وبناءً على ما سبق فالخريطة الإستراتيجية تعد طريقة متسقة لوصف الخطة الإستراتيجية للمنظمة بحيث يمكن صياغة الأهداف والمقاييس وإدارتها في ضوء المنظورات الأربعة، ومن ثم فهي تمثل الحلقة المفقودة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. (Kaplan & Norton, 2004, p. 10)

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للخريطة الإستراتيجية يتسق مع البحث الحالي مؤداه أنها بمثابة أداة تصف باختصار الخطة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تصور مرئي وفقاً للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (منظور المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي)، وتتضمن تلك الخريطة رؤية المؤسسة ورسالتها، وعدداً من الأهداف والقضايا الإستراتيجية ذات الأولوية والعلاقات السببية فيما بينها، والأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة لتنفيذ خططها وإستراتيجيتها، وتحقيق النتائج المرغوب فيها من أجل إضفاء قيمة مستقبلية للفئات المستفيدة، الأمر الذي يسهم في تعزيز إدراكهم وفهمهم

للخطة الإستراتيجية، ويساعد على توصيلها وتنفيذها بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ويكسبها ميزة تنافسية.

٢- أهمية الخريطة الإستراتيجية

تتسم الخرائط الإستراتيجية بالعديد من المزايا والفوائد، ومن ثم اتجهت معظم المؤسسات الحديثة إلى استخدامها كمدخل إداري يتوافق مع الفكر الإستراتيجي المعاصر ويسهم في إكسابها ميزة تنافسية.

ويتم تصميم الخرائط الإستراتيجية بهدف مساعدة المؤسسات على تبسيط إستراتيجيتها وتوصيلها بطريقة متكاملة ومتسقة ومنظمة، الأمر الذي يسهل الاتصال المتجه من أعلى إلى أسفل، وهو ما يؤدي إلى تعزيز فهم العاملين ووعيهم بالإستراتيجية، ويسمح بتنفيذها وقياسها بصورة أفضل. (Sales & Huxley, 2013, p.111)

ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها الخرائط الإستراتيجية أنها تحتفظ بكل المعلومات في صفحة واحدة، مما ييسر الاتصالات الإستراتيجية (السهل ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ٢٧٩) ومن ثم تتضح قيمتها كأداة للاتصال الإستراتيجي بالمؤسسة. (Marr & Creelman, 2011, p.65)

ومن خلال العرض المصور للإستراتيجية وتقديمها في صفحة واحدة يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ودمجها وتكاملها لإضفاء قيمة مستقبلية لأصحاب المصالح والمستفيدين والعاملين. (Sales & Huxley 2013, p 111)

وكذلك تسهم الخريطة الإستراتيجية في إحداث توافق بين أولويات عمل الأفراد والأهداف الإستراتيجية المتعددة، والتي إذا تم تحقيقها سيتم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بنجاح، وبالتالي تعظيم قيمة المستفيدين والأطراف المعنية. (Cokins, 2010, p.22)

ولقد كشف عدد من الدراسات عن أهمية الخريطة الإستراتيجية كحلقة ربط مهمة بين الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تبدو كأداة ذات قيمة تعمل على تبسيط العلاقات السببية المعقدة (cause and effect) التي تعتمد عليها بطاقة الأداء

المتوازن (Lueg, 2015,p.37) وذلك من خلال الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وذلك في صورة مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية . (الحدراوى والزهيرى، ٢٠١٣، ص ١٢٣) وأصبح من الطبيعي وصف العلاقات السببية بين الأهداف الإستراتيجية ، فعلى سبيل المثال قد تكون هناك سلسلة سببية بسيطة بين الأهداف الإستراتيجية التالية: إن تدريب العاملين على أدوات إدارة الجودة يؤدي إلى تخفيض الزمن المستغرق في تنفيذ دورة العمليات، وتقليل جوانب القصور فيها، كما أن تحسين العمليات يؤدي إلى التقليل من الأخطاء أو العيوب التي قد يجدها المستفيدون في الخدمات المقدمة، وتوصيل الخدمات إليهم في الوقت المحدد، ومن ثم زيادة مستوى رضاهم عن تلك الخدمات، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات والأرباح، وتحقيق أداء مالي مرتفع. وعلى ذلك ترتبط جميع الأهداف بعلاقات السبب والنتيجة. وتؤدي فكرة العلاقات السببية بين أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن إلى بناء الخريطة الإستراتيجية التي تبدأ بتحديد الأهداف الإستراتيجية أولاً، ثم تتجه بعد ذلك إلى اختيار المقاييس المناسبة لكل هدف إستراتيجي. (Kaplan, 2010, p.21)

ولقد اتضح في سياق دراسة (Rompho,2012,p.63) أنه يمكن للمديرين بناء نموذج ذهني خاص بهم مشابه للخريطة، فيمكنهم على سبيل المثال الاعتقاد بأن المستوى العالي لرضا المستفيدين قد يؤدي إلى معدل أعلى للاحتفاظ بهم، ومن ثم فالعلاقة البسيطة للسبب والأثر غير كافية لفهم العلاقات المعقدة، ويتطلب ذلك تزويد المديرين بتفاصيل أكثر حول العلاقات الارتباطية بين أبعاد الأداء في الخريطة وبيان تفصيلي حول كيفية ترجمة الخريطة، ويعني ذلك أن الخريطة الإستراتيجية تقدم معلومات لا يمكن للمديرين الحصول عليها بسهولة من خلال استخدام النموذج الذهني الخاص بهم.

وبناءً على ما سبق يمكن رؤية الخريطة الإستراتيجية كأحد مراحل وصف الإستراتيجية أو كأحد مهام تخطيط الإستراتيجية، والتي تعد أحد مراحل نظام الإدارة الإستراتيجية القائم على بطاقة الأداء المتوازن، ومن هذا المنظور فإن الخريطة الإستراتيجية تعمل كأداة وسيطة تساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى مفردات قابلة للقياس. (Pietrzak, 2014, p.31)

وتكمن أهمية الخريطة الإستراتيجية في ثلاثة عناصر (الحدراوى والزهيرى، ٢٠١٣، ص ١٢٤):

- ١- القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمنظمة بشكل تخطيطي.
- ٢- عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين المكونات الإستراتيجية.
- ٣- طرح المفاهيم المعقدة بطريقة واضحة.

ولقد أظهرت نتائج التجارب أن المديرين يمكنهم استخدام المعلومات المتضمنة في الخرائط الإستراتيجية لتقييم فاعلية إستراتيجية المنظمة، فإذا اطلع المدير على مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخريطة الإستراتيجية، يمكنهم اتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل من المديرين الذين تصلهم الأهداف الإستراتيجية بطريقة عشوائية. (Lueg, 2015, p37)

وعلاوة على ذلك، فالخريطة الإستراتيجية يمكن أن تستخدم كأداة تساعد المديرين في مراجعة أداء المنظمة، فإذا كان الأداء منخفض في أحد المجالات يمكن تحديد ذلك بسهولة. كما أنها تعمل على حث المديرين للتحقق من مدى قابلية الإستراتيجية للتطبيق، وبالتالي تؤدي إلى مراجعة الإستراتيجية. (Rompho, 2012, p.57)

وتتضح أهمية الخريطة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة من خلال ما يلي: (Person, 2013, p. 6, 50)

- ١- أنها تبين كيفية تنفيذ المؤسسة لإستراتيجيتها .

- ٢- أنها توضح الأهداف اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح، والعلاقات السببية فيما بينها، حيث تعد نموذجاً لعلاقات السبب والأثر حول كيفية توقع المؤسسة للنجاح.
 - ٣- أنها تساعد في تحديد المقاييس القليلة الحاسمة (critical few metrics) للرقابة على تنفيذ الإستراتيجية .
 - ٤- أنها تسهم في توصيل الإستراتيجية لكل فرد في المؤسسة، مما يؤدي إلى شعوره بالتوافق.
 - ٥- أنها تستخدم كأداة فعالة في الاجتماعات لمناقشة الأمور ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة (great talking tool) .
 - ٦- أنها تيسر مرحلة تحديد الأولويات والتوقيتات الزمنية للمبادرات والمشروعات من خلال تحديد الأمور الضرورية لدعم الأهداف الإستراتيجية.
- وبناءً على ما سبق يمكن تحديد أهمية الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة في سياق النقاط التالية:

- ١- مساعدة المؤسسة على فهم إستراتيجيتها وتوصيلها بطريقة بسيطة ومتسقة.
- ٢- تعزيز فهم العاملين ووعيهم بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تنفيذها.
- ٣- تيسير الاتصالات الإستراتيجية بالمؤسسة.
- ٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ودمجها وتكاملها لإضفاء قيمة لأصحاب المصالح والمستفيدين.
- ٥- تبسيط العلاقات السببية المعقدة بين الأهداف الإستراتيجية.
- ٦- ترجمة الإستراتيجية إلى مفردات قابلة للقياس.
- ٧- تحديد الأمور ذات الأولوية ومناقشتها في اجتماعات المؤسسة.
- ٨- تيسير مرحلة تحديد الأولويات وتوقيتات المبادرات والمشروعات التي تنفذها المؤسسة.

٩- تحديد المقاييس اللازمة للرقابة على تنفيذ الإستراتيجية.

١٠- تقييم فاعلية إستراتيجية المؤسسة والتحقق من مدى قابليتها للتطبيق.

١١- مساعدة المديرين في مراجعة أداء المؤسسة.

ثالثاً: العناصر الأساسية للخريطة الإستراتيجية

من خلال مراجعة بعض الأدبيات التي تناولت الخرائط الإستراتيجية، اتضح أنه لا يوجد اتفاق تام حول عناصرها الأساسية ، ويمكن عرض بعض من تلك الآراء في السياق التالي.

كانت البدايات الأولى لظهور الخريطة الإستراتيجية- كما سبقت الإشارة- في فترة التسعينيات من القرن العشرين، حيث يتمثل مدخل كابلان ونورتون للخريطة الإستراتيجية في العناصر التالية: (Wikipedia, the free Encyclopedia)

١- إطار عام للمنظورات الأفقية تربطها علاقة السبب - والأثر & cause relationship effect، وتتمثل هذه المنظورات في (المالي - والمستفيدين- والعمليات - والتعلم والنمو).

٢- عدد من الأهداف العامة التي يتضمنها كل منظور من المنظورات الأربعة، حيث يظهر نص كل هدف داخل شكل مستطيل أو بيضاوي، وعادة لا يتجاوز عدد الأهداف ٢٠ هدفاً.

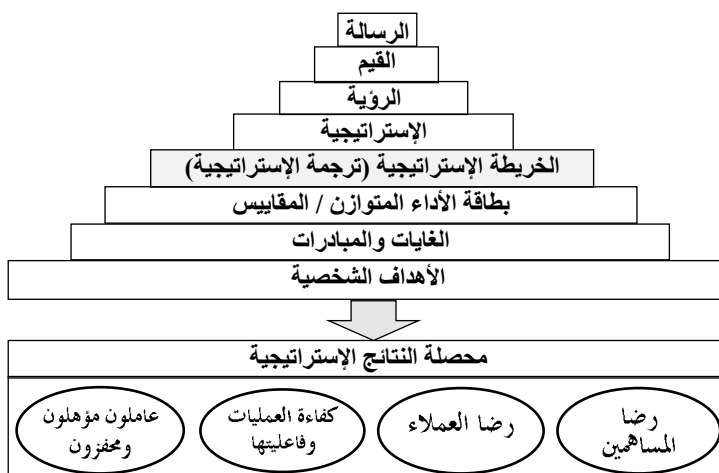
٣- مجموعات رأسية من الأهداف المترابطة تجتاز المنظورات الأربعة، ويطلق عليها القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية (strategic themes)

٤- علاقات سبب وأثر واضحة بين تلك الأهداف عبر المنظورات، وتمثل القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية الفروض المتعلقة بكيفية تحقيق الإستراتيجية للتغيير في نتائج المنظمة.

ويحدد الشكل (١) موقع الخريطة الإستراتيجية في سياق العملية الكلية للإدارة

الإستراتيجية للمنظمة: (Armitage & Scholey, 2006, p.8)

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر



شكل (١) يوضح الهرم الإستراتيجي

ويوضح الشكل (١) والذي يمثل الهرم الإستراتيجي strategic pyramid الموقع المناسب للخريطة الإستراتيجية في إطار العملية الكلية لإدارة الإستراتيجية، حيث يشير إلى الانتشار الإستراتيجي strategic deployment الذي يبدأ بصياغة رسالة المنظمة وقيمها الأساسية values core ورؤيتها، وتشكل تلك العناصر أساساً للمناقشة التي تؤدي إلى صياغة الخطة الإستراتيجية للمنظمة (Armitage & Scholey, 2006, p.9).

ويمكن تحديد ست خطوات إرشادية فعالة في بناء الخريطة الإستراتيجية لأي منظمة، تتضمن العناصر التالية: (Armitage & Scholey, 2006, p.9)

- ١- تحديد هدف عام / أساسي للمنظمة.
- ٢- اختيار قيمة مقترحة value proposition
- ٣- اختيار الإستراتيجيات المالية.
- ٤- اختيار الإستراتيجيات الخاصة بالمستفيدين.
- ٥- تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بمنظور العمليات الداخلية.

٦- تخطيط إستراتيجيات التعلم والنمو.

وعلى الرغم من أن المنظورات الأربعة غالباً ما تظهر في كل خريطة إستراتيجية، إلا أنها قد لا تكون بمثل هذا الترتيب، وقد يظهر منظور إضافي فمعظم المنظمات غير الهادفة للربح تضع منظور الرسالة على قمة الخريطة بدلاً من المنظور المالي وتنقل المنظور المالي إلى المستوى الأخير. (Person, 2013, p.51) وسوف يتناول البحث الحالي العناصر الأساسية لبناء الخريطة الإستراتيجية تفصيلاً على النحو التالي:

١- رؤية المنظمة

يمكن وصف الرؤية بأنها الصورة النهائية التي تعترزم المنظمة أن تصل إليها في المستقبل، (Niven, 2008, p.158) ومن الخصائص التي تتميز بها رؤية المنظمة أن تكون مختصرة، ومحددة بمدى زمني معين، وموجهة لجميع الأطراف المعنية، ومتسقة مع رسالة المنظمة، وملهمة للأفراد العاملين للوصول إلى الحالة المستقبلية المرغوب فيها، فهي تقدم الأسس التي يتم في ضوئها صياغة أهداف المنظمة وإستراتيجياتها. (Niven, 2014, p.107)

٢- رسالة المنظمة

قد تظهر الرسالة على قمة الخريطة الإستراتيجية للمنظمة كمنظور خامس، حيث تعبر عن الغايات المهمة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، (Niven, 2008, p.157) وتحدد الرسالة الغرض الأساسي من إنشاء المنظمة وسبب وجودها، كما أنها تعكس دوافع الأفراد العاملين لمزاولة العمل بالمنظمة، ومن ثم فإن رسالة المنظمة تتضمن مبررات وجودها، والحاجات أو الخدمات الأساسية التي تقدمها، والأطراف المعنية بتلك الخدمات، والنتائج طويلة المدى التي تحقق النجاح والتميز للمنظمة. (Niven, 2014, p.96, 101)

٣- تحديد هدف عام / أساسي للمنظمة

ويمثل تحديد هدف عام/ أساسي أحد العناصر المهمة لبناء الخريطة الإستراتيجية لأنه يربطها بتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية. وفي هذا الصدد يتم التفريق بين ما تدركه المنظمة فعلياً بشأن هدفها العام وبين الإستراتيجيات التي تخطط لتنفيذها، فثمة خلط كبير في هذا الأمر، حيث يتم تصوير العديد من الرسائل والرؤى بصورة خاطئة على أنها الهدف النهائي المراد تحقيقه (مثل رضا المستفيدين - تميز الخدمة)،(Armitage & Scholey, 2006, p.9) لذا فإن إعداد الخريطة الإستراتيجية يتطلب تحديد رؤية ورسالة المنظمة في أول الأمر، ثم تحديد الهدف النهائي الذي تعبر عنه. (Marr & Creelman, 2011, p. 68) وبناءً على ما سبق يتم تناول رؤى ورسائل وأهداف لبعض مراكز البحوث التربوية في دول أجنبية وعربية كما يلي:

أ- المركز الكوري للبحث التربوي وخدمة المعلومات The Korea Education & Research Information Service (KERI) (http://english.keris.or.kr/es_ak_jsp)

تتمثل رسالة المركز في تطوير الموارد البشرية من خلال التعلم الإلكتروني، ودعم الثقة العامة في التعليم، ووضع أساس لمجتمع قائم على المعرفة والمعلومات من خلال تفعيل التعلم الإلكتروني، وتطوير التعليم القومي، وتعزيز التنافسية البحثية. وتتمثل رؤيته في: أن يصبح أفضل شريك يقود استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ICT في التعليم والبحث على مستوى العالم. ومن أهدافه الإستراتيجية ما يلي:

- ١) إعداد نظام تعليمي ذكي SMART لرعاية المواهب الابتكارية العالمية.
- ٢) تعظيم الاستفادة من معلومات البحوث القومية، وصياغة سياسة تعليمية تدعم النظام التعليمي الذكي.

- ٣) إنشاء بنية تحتية لنظام معلومات متقدم للإدارة التعليمية والتمويل، وتنفيذ نظام للرفاهة التعليمية متمركز حول المستفيدين.
- ٤) توفير بيئة آمنة وذكية عبر الإنترنت online .
- ٥) دعم بحوث التعاون والسياسة الدولية حتى يصبح قائد عالمي.
- ٦) تطبيق إدارة موجهة للمستفيدين.

ب- المعهد القومي لبحوث السياسة التربوية باليابان

National Institute for Educational Policy Research (NIER) 2015
<http://www.nier.org.jp/english/index.html>.

تتحدد رسالة المعهد في أنه عبارة عن معهد قومي للبحث الشامل يعمل في شؤون السياسة التعليمية، ويتمثل دوره في جمع وعرض نتائج البحوث الأكاديمية التي تفيد في تخطيط السياسات التعليمية وصياغتها.

وهو يمثل اليابان في المجتمع الدولي ويقدم المعلومات والتوصيات، ويمتد دوره لدعم الهيئات والمنظمات التعليمية في اليابان. وتتألف رسالة المعهد من خمسة أنشطة كما يلي:

١) إجراء دراسات مسحية وتحليلات علمية، وتنبؤات مستقبلية للأوضاع المحلية والدولية المحيطة بالتعليم، وطرح الرؤى بشأن الاتجاه الأفضل للسياسة التعليمية في اليابان، من أجل المساهمة في تخطيط السياسات التعليمية وصياغتها على المدى المتوسط والطويل.

٢) إجراء الدراسات والتحليلات العلمية للخلفيات الاجتماعية، والوضع الراهن للقضايا السياسية الملحة التي يجب تناولها في الحال، ومراعاة القضايا العامة المتعلقة بالتعليم، من أجل المساهمة في تخطيط وصياغة السياسات التعليمية التي تلبي احتياجات المجتمع.

٣) إجراء الدراسات، وصياغة توصيات، وتقديم الدعم عند الحاجة لأنشطة متعددة في مجالات مختلفة من التعليم.

- ٤) جمع المعلومات والبيانات والأدبيات المرتبطة بالتعليم وتنظيمها وأرشفتها (حفظها) وتقديمها للأطراف المعنية داخل اليابان وخارجها.
- ٥) تعزيز تبادل المعلومات الناتجة عن البحوث التربوية مع المؤسسات داخل اليابان ومع الدول الأخرى من خلال البحوث المشتركة وعقد المؤتمرات وتنفيذ أنشطة تعاونية مرتبطة بالتربية الدولية.
- ومن بين الأهداف العامة التي يسعى المعهد لتحقيقها ما يلي:
 - ١) الإسهام في صياغة السياسة التربوية في مجالات: الإدارة التعليمية والتمويل، والتعليم الابتدائي والثانوي، والمعلمين والهيئة التعليمية، والتعليم العالي، والتعلم مدى الحياة، وذلك من خلال إجراء بحوث مستقبلية ودراسة السياسات الحالية.
 - ٢) تنظيم البحوث التربوية من خلال تحديد موضوعات للمشروعات البحثية بطريقة إستراتيجية في ضوء اتجاهات السياسة التعليمية، وإعداد الخطط السنوية لكل مشروع بحثي على حدة، مع تنظيم فرق بحثية تضم باحثين من داخل المعهد وخارجه.
 - ٣) المشاركة في برامج التقييم الدولي للطلاب بالتعاون مع وزارة التعليم باليابان.
 - ٤) تعزيز تبادل البحوث مع مؤسسات بحوث السياسة التربوية في الدول الأخرى وخاصة دول شرق آسيا.
 - ٥) تقديم الدعم والاستشارة لمجالس التعليم والمدارس.
 - ٦) إعداد المواد التدريبية اللازمة لتحسين مهارات المعلمين وتدريبهم.
 - ٧) إعداد المواد التوجيهية المرتبطة بتوجيه الطلاب، والتوجيه الوظيفي، والحفاظ على الإمكانات المدرسية.
 - ٨) تحسين وتعزيز تنظيم المناهج وطرق التدريس.

٩) تنظيم وإتاحة المعرفة والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال بحوث السياسة التعليمية، والبحوث الدولية المشتركة، وتقييم التحصيل الأكاديمي للطلاب، ومشروع المدرسة التجريبية الخاصة، من أجل المساهمة في صياغة السياسة التربوية القومية.

ج-المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية بالأردن (National Center for Human Resources Development (NCHRD) [www.nchrd.gov.jo/assets/PDF/AnnualReport 2016. Pdf](http://www.nchrd.gov.jo/assets/PDF/AnnualReport%202016.Pdf)

وتتمثل رؤية المركز في : أن تمتلك المملكة الأردنية الهاشمية موارد بشرية ذات قدرة تنافسية عالية وقادرة على الريادة والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة حاضراً ومستقبلاً.

أما رسالته فتتمثل في: تنمية الموارد البشرية الأردنية من خلال الإسهام في تطوير أداء المنظومة التعليمية والتدريبية لمواكبة متطلبات التنمية البشرية. ويهدف المركز إلى تطوير القدرات الوطنية في مجال تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال أدائه للمهام التالية:

- ١) إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالنظام التعليمي وسوق العمل، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- ٢) دعم الخطط والمشروعات الموجهة لنظم وبرامج التطوير التربوي في مجالات التعليم بأنواعه ومستوياته المختلفة، بما في ذلك التسهيلات التعليمية والتدريبية.
- ٣) تقييم عناصر خطط التطوير التربوي ومكوناتها.
- ٤) وضع نظم متكاملة لمعلومات الموارد البشرية واستثمارها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بواقع سوق العمل وتطوره.
- ٥) تقديم الاستشارات للمؤسسات والهيئات المحلية والخارجية في الأمور والمجالات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

٦) التعاون والتنسيق مع المؤسسات والهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية لتوفير المساعدة والدعم لتطوير النظام التربوي.

٤- اختيار القيمة المقترحة:

ومن العناصر المهمة في بناء الخريطة الإستراتيجية اختيار القيمة المقترحة وتعد أساسية في بناء المنظورات الأخرى بالخريطة، وهناك العديد من المنظمات التي لاتعرض القيمة المقترحة في خرائطها، إلا أنه من الأفضل من الناحية العملية تضمين القيمة المقترحة في الخريطة الإستراتيجية حيث إنها توجه المنظمة نحو الإستراتيجيات الأكثر مناسبة. (Armitage & Scholey, 2006, p.14)

وتكمن قيمة المؤسسة في قدرتها على صناعة القيمة من خلال المخرجات التي تقدمها للمستفيدين، ولا يمكن أن تزداد قدرة المؤسسة على توليد قيمة للمستفيدين دون تطوير إستراتيجيتها ووضع خريطة إستراتيجية محددة للمسارات. (الصمادي، ٢٠٠٤، ص ٨)

وتسعى المؤسسات نحو إضفاء قيمة مستدامة من خلال تطوير أصولها غير الملموسة والتمثلة في رأس المال الفكري، وقواعد البيانات، ونظم المعلومات والعمليات عالية الجودة، والعلاقات مع المستفيدين، والقدرات الابتكارية، والثقافة، ومن ثم فإن صياغة إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها يتطلب تهيئة تلك الأصول وتوافقها مع الإستراتيجية. (Kaplan & Norton, Strategy & Leadership, 2004, p.10)

ويعد الأفراد العاملون (رأس المال البشري) من الأصول غير الملموسة حيث إن ما لديهم من معارف يضيفي قيمة للعديد من المؤسسات فهو العنصر الذي يتميز بإمكانات تنمو وتزداد بمرور الوقت ولا تنقص، وتكمن مصادر صناعة القيمة في معارف ومهارات الأفراد ورغبتهم في الإنجاز الذي يتطلب التعاون والعمل الجماعي وبذل الجهد الذي يفيد الجميع، ومن ثم فإن صنع القيمة يعد محورياً لتحقيق أهداف المنظمة. (Cokins, 2004, p. 10)

وتتم صناعة القيمة من خلال العمليات الداخلية للمؤسسة، حيث يصف كل من المنظور المالي ومنظور المستفيدين في الخريطة الإستراتيجية النتائج التي تأمل المؤسسة أن تحققها، في حين أن ما يتم في كل من منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو يوجه الإستراتيجية حيث يصف كيفية تنفيذ المؤسسة لإستراتيجيتها، وتحدد العمليات الداخلية المتوافقة والفعالة كيفية صناعة القيمة ودعمها. (Kaplan & Norton, Strategy & Leadership, 2004, p.12) وتعمل القيمة المقترحة على إيصال ما تتوقعه المؤسسة للفئات المستفيدة بصورة مختلفة وأفضل من المؤسسات المنافسة (Kaplan & Norton, Strategic Finance, 2004, p.30) مما يسهم في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية.

٥- منظور المستفيدين

ويتم فيه تحديد الأطراف المعنية أو الفئات المستفيدة من المؤسسة، وما يجب أن تقوم به لتحقيق رضاهم، ويتضمن ذلك تحديد احتياجاتهم أو مطالبهم المتوقعة من المؤسسة، ومن أهمها: تقديم الخدمة في الوقت المناسب، وإتاحة المعلومات، والتكلفة المنخفضة للعمل المقدم، ومنتجات وخدمات ومعارف ذات قيمة وظيفية مرتفعة. (Niven, 2008, p.164, 169) ويتطلب تقديم الخدمات للفئات المستهدفة تخصيص الموارد اللازمة لتلبية احتياجاتهم بحيث تتجاوز توقعاتهم وتحقق لهم قيمة مقترحة. (Niven, 2014, pp.177-178)

٦- منظور العمليات الداخلية

ويقصد بهذا المنظور جميع الأنشطة والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من أجل إنجاز أهدافها الإستراتيجية. (السعد ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ٥٦-٥٧) ويتم فيه تحديد العمليات التي تتميز بها المنظمة حتى تلبى احتياجات الفئات المستفيدة، (Niven, 2008, p.164) حيث يهتم بكيفية تحقيق المنظمة للقيمة المقترحة وما ينتج عنها من أهداف متعددة، ويتمثل التحدي الحقيقي في تحديد العمليات الحاسمة التي توجه القيمة المقترحة نحو الفئات المستهدفة. (Niven, 2014, p.187)

ولقد أشار كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2004, pp.12-13) إلى أن القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية strategic themes ترتبط بمنظور العمليات الداخلية، حيث قدما تصنيفاً يقسم العمليات الداخلية إلى عدة مجموعات تتضمن عدداً من العمليات الفرعية التي تضيف قيمة للمنظمة، وعلى المديرين تحديد العمليات القليلة الحاسمة التي تعد الأهم في إضفاء القيمة وتوصيلها للمستفيدين، ويشار إلى تلك العمليات القليلة الحاسمة بالقضايا الإستراتيجية ذات الأولوية. وتتكون الإستراتيجية من قضايا متكاملة ومتزامنة بحيث تعمل كل مجموعة من العمليات الداخلية على تحقيق الفائدة في فترات زمنية مختلفة، على أن تكون الإستراتيجيات متوازنة، بحيث يتم إدراج قضية إستراتيجية واحدة على الأقل في كل مجموعة، ومن ثم تتحقق القيمة للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن الخريطة الإستراتيجية للمنظمة تستخدم القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية لوصف عملية صناعة القيمة، وذلك من خلال التركيز على نقاط معينة (Person, 2013, p.52) ويتم تحديد تلك القضايا في الخريطة الإستراتيجية في صورة عبارات موجهة نحو الفعل action-oriented statements تعمل كمقومات أساسية للإستراتيجية، وتتضمن عدداً من الأهداف المترابطة التي تتناسب عبر المنظورات الأربعة للخريطة، حيث تحدد المنظمة قضاياها الإستراتيجية ذات الأولوية في أول الأمر ثم تترجمها إلى سلسلة مترابطة من الأهداف التي يتم نسجها عبر المنظورات الأربعة. (Niven, 2014, p.119) ويمكن القول أن القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية تعكس ما يجب أن تقوم به المنظمة حتى تتمكن من النجاح في تحقيق النتائج الإستراتيجية، فهي ترتبط بمؤشرات ومقاييس النتائج، وتتميز كل منظمة بمجموعة متفردة من القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية التي تسهم في تحقيق النتائج وإضفاء قيمة للمستفيدين. (Kettunen, 2005, p.211)

وتظهر القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية على شكل أعمدة رأسية بحيث تشكل مع المنظورات الأفقية شبكة يتم على أساسها بناء الخريطة الإستراتيجية، وتتضمن أربعة أو أكثر من المنظورات، وعادة ثلاث قضايا إستراتيجية ذات أولوية، وتحتوي المكونات الداخلية لتلك الشبكة على عدد من الأهداف الإستراتيجية والعلاقات السببية فيما بينها حيث تعبر الأهداف الإستراتيجية- والتي تظهر في أشكال بيضاوية أو مستطيلة- عما تريد المنظمة أن تنفذه لإنجاز القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية. كما تعبر العلاقات السببية عن تأثير كل هدف على الآخر، فعلى سبيل المثال قد يؤدي النجاح في تحقيق أحد أهداف منظور العمليات الداخلية إلى النجاح في تحقيق أحد أهداف منظور المستفيدين. (Person, 2013, pp.53- 54) وثمة ما يشير إلى أن علاقات السبب والأثر أو النتيجة بين كل من منظور العمليات الداخلية ومنظور المستفيدين تمثل العلاقات الأساسية الأهم في الخريطة الإستراتيجية. (Niven, 2014, p.197)

كما تسهم تلك القضايا الإستراتيجية في تجسير الفجوة بين الحالة الراهنة لبيئة المنظمة والغاية الإستراتيجية strategic destination أو الرؤية المستقبلية لها. وثمة مجموعة من الإرشادات حول اختيار القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية في بناء الخريطة الإستراتيجية، من أهمها: (Person,2013,p. 53)

- أ- اختيار قضيتين أو ثلاث قضايا بحيث لا يزيد العدد عن خمس قضايا.
- ب- يتم صياغتها في صورة عناوين تحفيزية وبارزه مكونة من ثلاث إلى خمس كلمات بحيث تكمل كل قضية القضايا الإستراتيجية الأخرى.
- ج- يتم تجنب القضايا الإستراتيجية التي يستخدمها المنافسون الكبار .
- د- يتم اختيار القضايا الإستراتيجية التي تسهم في تجسير الفجوة الإستراتيجية لتحقيق غاية المنظمة.
- هـ- يتم اختيار القضايا الإستراتيجية المتكاملة التي يمكن تحقيقها في إطار موارد المنظمة، وفي حدود الوقت المتاح.

٧- منظور التعلم والنمو

يهدف منظور التعلم والنمو إلى تطوير إمكانات المنظمة وفقاً لمتطلبات التغيير والإبداع وإدامتها، وإلى ضمان التقدم المستمر للمنظمة من أجل بلوغ أهدافها وتحسين مخرجاتها، ويعكس مدى قدرتها على التجديد والابتكار. (السعد ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ٦٤)

وتعد الأهداف التي تظهر في منظور التعلم والنمو بمثابة العوامل المُمكنة enablers للمنظورات الأخرى، فهي تعد الأساس الذي يتم عليه بناء الخريطة الإستراتيجية، فبمجرد تحديد أهداف منظور المستفيدين ومنظور العمليات الداخلية، قد تكتشف المنظمة بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية لمهارات الأفراد العاملين، والمناخ التنظيمي، وبين المستوى المطلوب لتحقيق النتائج المرغوب فيها، وتساعد الأهداف التي يتم تحديدها في هذا المنظور على سد تلك الفجوة وضمان الأداء المستدام في المستقبل. (Niven, 2008, pp.18-19)

ويصف منظور التعلم والنمو الأصول غير الملموسة للمنظمة ودورها في تنفيذ الإستراتيجية، ويمكن تصنيف تلك الأصول إلى ثلاثة مجالات أساسية، المجال الأول: رأس المال البشري ويعني الكفايات الإستراتيجية أي توافر المهارات والقدرات والمعارف لأداء الأنشطة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، المجال الثاني: رأس المال التنظيمي ويتضمن ثقافة المنظمة وامتلاكه من رؤية ورسالة وقيم مشتركة لازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وقيادات مؤهلة لحراك المنظمة نحو التغيير المطلوب لتنفيذ الإستراتيجية، وتوافق الأهداف والحوافز مع الإستراتيجية، واتباع أسلوب العمل الجماعي في تنفيذ الإستراتيجية، المجال الثالث: رأس المال المعلوماتي ويعني المعلومات الإستراتيجية أي توافر نظم المعلومات وتطبيقات المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم الإستراتيجية وتنفيذها. (Kaplan & Norton, Strategy & Leadership, 2004, p.13)

وتشير الأدبيات إلى أن تلك الأصول غير الملموسة تمثل نسبة أكبر من ٧٥% من قيمة المؤسسة، وخاصة رأسمالها البشري، فلا يمكن أن يحدث أي تطوير أو تقدم أو تنفيذ لإستراتيجية المؤسسة بدون وجود أفراد مناسبين لديهم مهارات ومعارف مناسبة ومتوافقة مع الإستراتيجية، ومن الأهداف المرتبطة برأس المال البشري: استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وتدريبهم لتحقيق النجاح والتنافسية، وتحفيزهم لرفع مستوى رضاهم عن العمل. (Niven, 2014, pp.195-198)

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن منظور التعلم والنمو: (السعد ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ٦٥)

أ- يهدف إلى تعزيز متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة من خلال تنمية القدرات الابتكارية للأفراد، وتحسين نظم المعلومات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتغيير الإجراءات التنظيمية الروتينية.

ب- يسهم في تهيئة المناخ الملائم لتحسين مهارات الأفراد العاملين وكفاءاتهم.

ج- يعمل على تهيئة مجال خصب للتحسين المستمر ونمو المؤسسة مستقبلاً.

د- يحدد العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسة في مجال المنافسة.

هـ- يمكن المؤسسة من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي تتم في منظور العمليات الداخلية.

٨- المنظور المالي

يعد المنظور المالي أحد المقومات الأساسية في الخريطة الإستراتيجية بكل من المؤسسات الهادفة وغير الهادفة للربح. ففي القطاع العام والمؤسسات غير الهادفة للربح تكفل الأهداف المالية للمؤسسة تحقيق نتائجها بطريقة تتسم بالكفاءة تقلل من التكلفة، ومن أمثلة تلك الأهداف: التوسع في مصادر الدخل، وتحسين الإنتاجية، والاستثمار الفعال لأصول المؤسسة. (Niven, 2008, p.164, p.18)

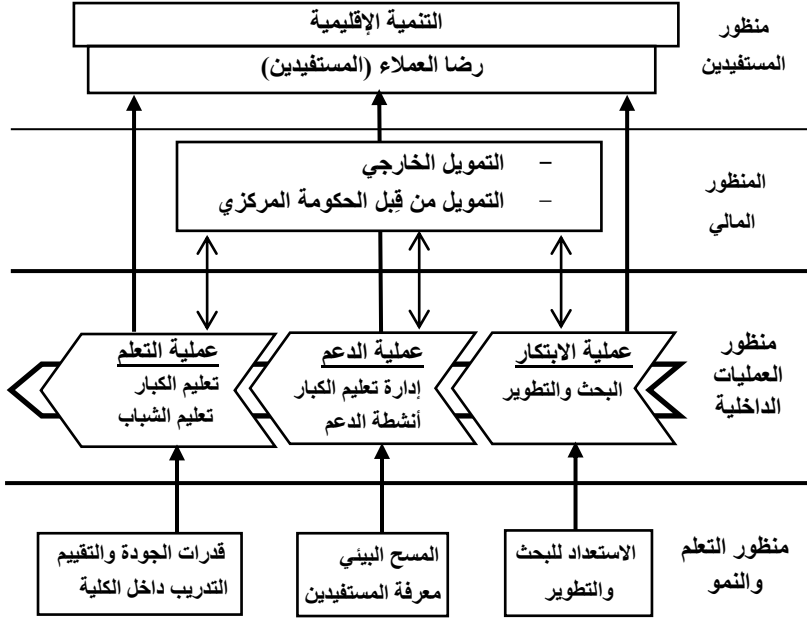
ويساعد اختيار القيمة المقترحة على التحديد الدقيق للإستراتيجية المالية، حيث تقوم المؤسسة بصياغة خططها وإستراتيجياتها لكسب الفئات المستفيدة، وتتخذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات التي تم تحديدها في العناصر السابقة والتي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. (Armitage & Scholey, 2006, p.14)

وسيتم عرض بعض نماذج الخرائط الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية والبحثية في سياق المحور التالي للبحث.

رابعاً: بعض نماذج الخرائط الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية والبحثية

يمكن عرض بعض النماذج للخرائط الإستراتيجية التي يتم إعدادها في المؤسسات التعليمية والبحثية وفقاً للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: نموذج لخريطة إستراتيجية لكلية توركو للتقنيات المتعددة بفنلندا The Strategy Map of Turku Polytechnic وهي إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم التعليم المستمر، ويوضح الشكل (٢) الخريطة الإستراتيجية للكلية (Kettunen, 2005, p. 212)



شكل (٢) يوضح الخريطة الإستراتيجية لكلية توركو للتقنيات المتعددة بفنلندا

تصف الخريطة الإستراتيجية لكلية توركو للتقنيات المتعددة سلسلة العلاقات السببية بين الأهداف حيث يتضمن منظور المستفيدين هدفين أساسيين هما: التنمية الإقليمية، ورضا المستفيدين، ويمكن تحقيق تلك الأهداف من خلال عمليات الابتكار، والدعم، والتعلم المتضمنة في منظور العمليات الداخلية. أما المنظور المالي فيتضمن التمويل الخارجي، والتمويل من قبل الحكومة المركزية، حيث يستخدم التمويل الخارجي أساساً لتمويل عمليات الابتكار والدعم. أما التمويل الحكومي فيستخدم لتمويل عمليات الدعم والتعلم، وكلما اتسمت العمليات بالكفاءة كلما كان التمويل كافيًا. ويتضمن منظور العمليات الداخلية وصفًا للعمليات المتتالية التي تشمل البحث والتطوير، وأنشطة الدعم والتعليم والتي تمثل سلسلة العلاقات السببية لإضفاء قيمة المستفيدين (value creation)، ولا بد من ربط الأهداف المتضمنة في المنظور المالي ومنظور التعلم والنمو مع الأهداف المتضمنة في منظور العمليات الداخلية من أجل تحقيق النتائج

المرغوبة والمتمثلة في التنمية الإقليمية ورضا المستفيدين. ويتضمن منظور التعلم والنمو ثلاثة أهداف هي: القدرة على البحث والتطوير، والمسح البيئي ومعرفة المستفيدين، وقدرات الجودة والتقييم والتدريب داخل الكلية. وتعد تلك الأهداف بمثابة موجهاًت (drivers) للأهداف والمقاييس المتضمنة في منظور العمليات الداخلية. (Kettunen, 2005, p. 212)

وتتبع كلية توركو للتقنيات المتعددة إستراتيجية قائمة على المستفيدين (customer-based strategy)، حيث تركز على اختيار مجموعة مترابطة من القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية (strategic themes) التي تصف سلسلة علاقات السبب والأثر بين المؤشرات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج الإستراتيجية والنتائج المرغوبة من أجل إضفاء قيمة متميزة لطلابها والعاملين بها، وكذلك الإقليم الذي تقع في دائرته، وتتمثل القضايا الإستراتيجية المتضمنة في الخريطة الإستراتيجية للكلية ما يلي: (Kettunen, 2005, pp. 211- 213)

١- التنمية الإقليمية ومواجهة التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، وتؤكد تلك القضية الإستراتيجية على التأثير الخارجي للكلية على الإقليم/ المنطقة المحيطة.

٢- مجالات التكنولوجيا الحيوية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تكنولوجيا المعادن والبحرية، وتعد من جوانب القوة في الاقتصاد المحلي.

٣- استخدام نتائج البحث والتطوير في التعليم.

٤- استخدام نظم الجودة والتقويم والتدريب الداخلي في تطوير العمليات الداخلية.

النموذج الثاني: نموذج لخريطة إستراتيجية لجامعة تشينجوا بالصين Tsinghua University

تم تصميم نموذج لخريطة إستراتيجية للجامعة في ضوء دراسة مقارنة لعدد من الخرائط الإستراتيجية في (١٥) جامعة على مستوى العالم، وذلك وفقاً لثلاثة أبعاد

د. إيمان زغلول راغب أحمد

تتمثل في: محتوى الخريطة الإستراتيجية، ومسميات العناصر الأساسية بها، وشكل الخريطة. وعلى الرغم من عدم الاتفاق بين الجامعات حول العناصر التي يتم تضمينها في الخريطة الإستراتيجية واختلاف مسمياتها، إلا أنه قد تم تحديد بعض العناصر المشتركة التي ساعدت في بناء نموذج لخريطة إستراتيجية للجامعة يتضمن العناصر والأشكال الأساسية. وبعد ذلك تم تطبيق هذا النموذج على جامعة تشينجوا Tsinghua University في الصين كدراسة حالة لبيان كيفية تبني هذا النموذج وكيف يمكن للخرائط الإستراتيجية أن تضمن تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

(Han & Zhong, 2015, p. 943)

وبعرض الشكل (٣) نموذج الخريطة الإستراتيجية للجامعة (Han & Zhong, 2015, p. 948)

الروية					ماذا نريد أن نصبح / نكون؟				
الرسالة					لماذا نوجد؟ / ما سبب وجودنا؟				
القيمة					ما المهم بالنسبة لنا؟				
الأطراف المعنية					الطلاب	أعضاء هيئة التدريس	الماخون	المجتمع المحلي	العالم
الغايات والأهداف					الهدف الأول التعليم	الهدف الثاني البحث	الهدف الثالث المعرفة	الهدف الرابع الخدمة	
القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية					قضية ١	قضية ٤	قضية ٦	قضية ٩	
					قضية ٢	قضية ٥	قضية ٧	قضية ١٠	
					قضية ٣		قضية ٨		
الداعمون (مقدمو الدعم)					الإجراءات / الفعل				
					إجراء ١	إجراء ٢	التمويل ١	التمويل ٢	
					إجراء ٣	إجراء ٤	التمويل ٣	التمويل ٤	
					المنظمات				
					الأولى	الثانية	الثالثة		

شكل (٣) يوضح

نموذج خريطة إستراتيجية للجامعة

يتضح من نموذج الخريطة الإستراتيجية للجامعة أن نقطة البداية في تصميم الخريطة الإستراتيجية تتمثل في تحديد الرؤية والرسالة، وأن لكل منهما دور مهم في إدارة الجامعة، حيث تعبر الرؤية عن المستقبل، أما الرسالة فتتناول الحاضر، وتحدد هوية الجامعة والإجراءات التي تقوم بها، فالرؤية تعبير موجه للخارج يصف ماذا تريد الجامعة أن تصبح، وكيف تريد أن يراها الآخرون، أما الرسالة فهي تعبير موجه للداخل يتناول سبب وجود الجامعة، والرؤية عبارة عن غاية أو هدف متوسط إلى طويل المدى وتكون غالباً ثابتة، أما الرسالة فهي قابلة للتغيير والتعديل على المدى القصير. وعلى ذلك تعد كل من الرؤية والرسالة بمثابة الأساس لجميع الأنشطة الأخرى، وقد أصبحا من العناصر واسعة الانتشار في مؤسسات التعليم العالي، ومن العوامل المساعدة للجامعات في تحديد هويتها ومواجهة التحديات، وزيادة كفاءتها، ومن ثم فهما من العناصر المحورية في تصميم الخرائط الإستراتيجية. وبالنسبة للقيمة (value) فهي تبين الأمور المهمة بالنسبة للجامعة، أما الغاية أو الهدف النهائي (goal) فهو عبارة عن تعبير عام عما تريد المنظمة أن تحققه، أما الهدف الفرعي (objective) فهو أكثر مادية وأكثر قابلية للقياس بصورة كمية. وبالنسبة للقضايا الإستراتيجية (themes) فهي عبارة عن تصنيف إستراتيجي للمقررات الدراسية المختلفة لجامعة معينة (strategic category of different courses). أما الفعل أو الإجراء (action) فهو ما تقوم به الجامعة بوجه خاص لكي تحقق أهدافها العامة والتفصيلية/ الفرعية. (Han & Zhong, 2015, pp. 944- 945)

وبتطبيق هذا النموذج يتم تحويل الخطة الإستراتيجية لجامعة تشينجوا إلى خريطة إستراتيجية كما يتضح في الشكل (٤) (Han & Zhong, 2015, p.949)

د. إيمان زغلول راغب أحمد



شكل (٤) يوضح خريطة إستراتيجية لجامعة تشينجوا Tsinghua

وبتحويل الخطة الإستراتيجية إلى خريطة إستراتيجية، يمكن لجامعة تشينجوا أن تختصر وصف أدائها الإستراتيجي وتوضح خطوط الاتصال بين الأطراف المعنية الأساسية، ومن ثم يمكن زيادة فعالية وكفاءة الإستراتيجية. ومن أهم العناصر الأساسية للخريطة الإستراتيجية تحديد رؤية جامعة تشينجوا ورسالتها وقيمتها، حيث يتم التركيز على المجالات الأكاديمية بمعنى: كيف يتم تحسين التعليم والبحث من أجل أن تصبح جامعة من الطراز العالمي. ويتمثل العنصر التالي في تحديد وتصنيف الغايات

والأهداف الإستراتيجية بمعنى: التخصصات والتعليم والبحث والخدمة العامة والابتكار الثقافي، ويتضمن كل هدف قضايا مرتبطة به. ويمكن أن يتوافق كل هدف إستراتيجي والقضايا المرتبطة به مع الأطراف المعنية المناسبة مثل: الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمانحون والدولة. فعلى سبيل المثال: تعد التخصصات والتعليم والبحث ثلاثة أهداف إستراتيجية مرتبطة بصورة مباشرة مع الطلاب. وتتطلب تلك الأهداف دعماً من السياسة والإستراتيجيات والإجراءات، ومن ثم تم تحديد خمسة عناصر داعمة من الخطة الإستراتيجية، وهى: التعاون الدولي، وجودة أعضاء هيئة التدريس، والبنية التحتية، والخدمة، والإجراءات التنظيمية. وتتطلب تلك العناصر الداعمة التعاون فيما بين الأطراف المعنية. ويمكن أن تسهم تلك الخريطة الإستراتيجية فى توجيه وتنفيذ وتقييم الإدارة الجامعية، وتحسين أداء جامعة تشينجوا وتنافسياتها. (Han & Zhong, 2015, pp. 947- 948)

النموذج الثالث: نموذج لخريطة إستراتيجية لمعاهد البحوث القومية بالصين

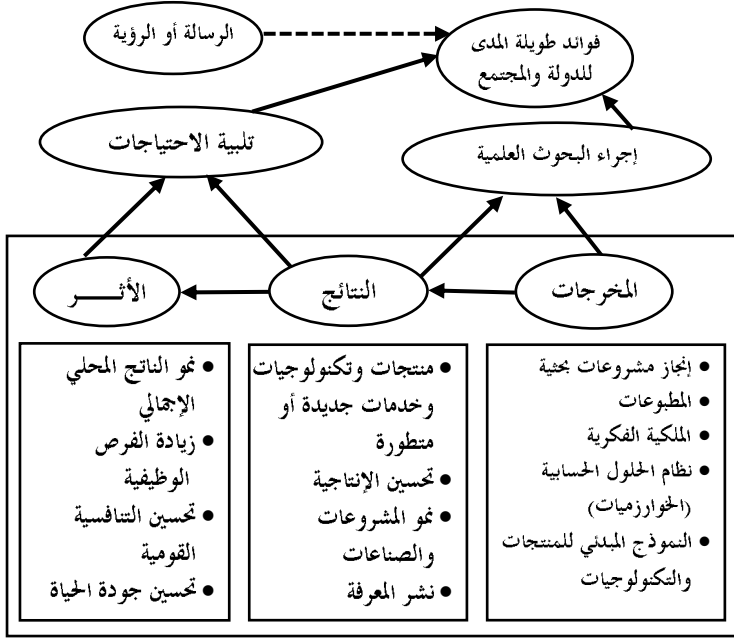
يضع هذا النموذج إطاراً للخرائط الإستراتيجية لمعاهد البحوث القومية National Research Institutes (NRIs) الذي يتمكن المديرون من وصف الخطط الإستراتيجية للمعاهد بصورة أكثر وضوحاً ودقة ومنطقية وتحويلها إلى مبادرات فعل محددة، (Yang et al., 2015, p.165) ويعتمد بناء هذا النموذج على المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

١- منظور المستفيدين (الدولة والمجتمع): (Yang et al., 2015, pp.172- 173)

ويحدد الأهداف التي تضيف قيمة للدولة والمجتمع على المدى الطويل ويتم تحقيقها من قبل معاهد البحوث القومية. ويمثل هذا المنظور النتائج الإستراتيجية أو المرحلية التي يتم تحقيقها بشكل جماعي من خلال جهود العديد من معاهد البحوث القومية والتي بدورها تحدد رسائلها ورؤاها وأهدافها

الإستراتيجية بحيث تتناسب مع كل معهد على حدة. ويمكن تحديد القيم طويلة المدى التي تحققها معاهد البحوث القومية للدولة والمجتمع من خلال الأساليب التالية:

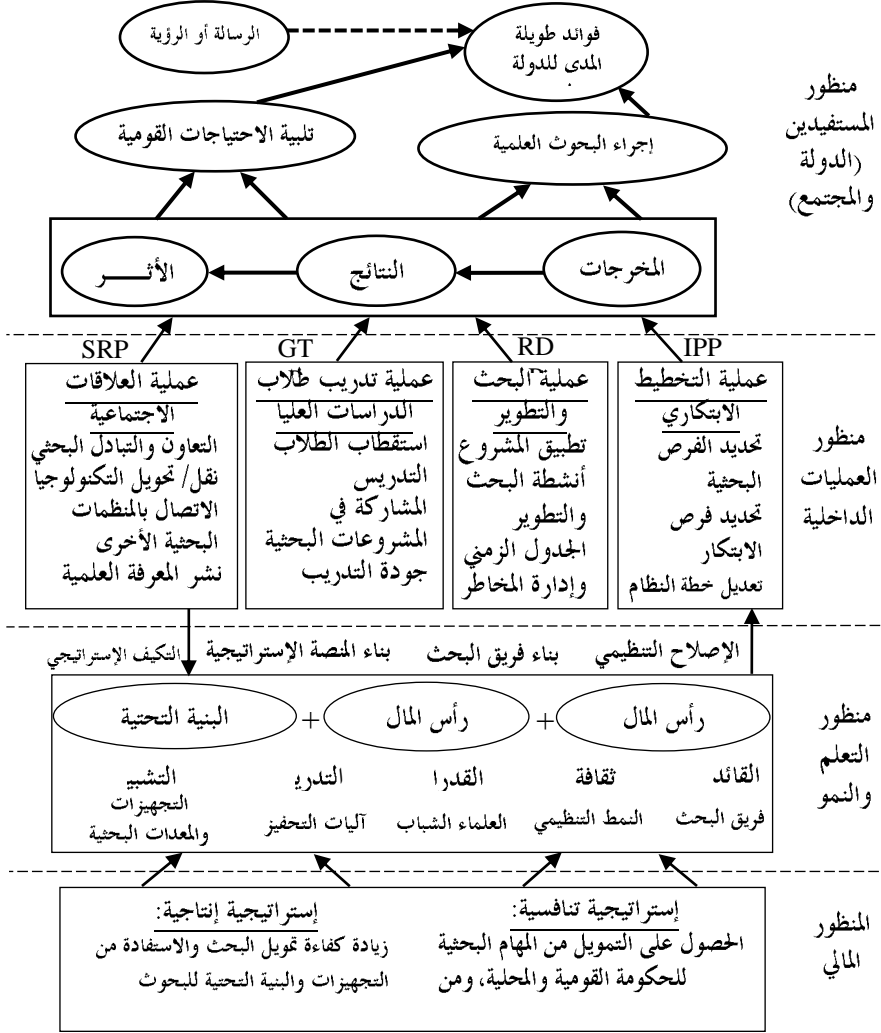
- تحديد الاحتياجات الإستراتيجية القومية، وإنجاز المهام البحثية الأساسية المرتبطة بحياة الناس والأمن القومي.
 - استكشاف العلوم القديمة وتقديم ابتكارات أساسية في البحث العلمي.
- ويعرض الشكل (٥) نموذجاً لخريطة إستراتيجية لمعاهد البحوث القومية من منظور المستفيدين (الدولة والمجتمع). (Yang et al., 2015, p. 172)



شكل (٥) خريطة إستراتيجية لمعاهد البحوث القومية من منظور المستفيدين

- وتتضمن الإسهامات التي تقدمها معاهد البحوث القومية للدولة والمجتمع مايلي:
- أ- مخرجات مباشرة outputs: وتعني النتائج الفورية قصيرة المدى، والتي حققتها معاهد البحوث القومية مثل: الأوراق العلمية، وبراءات الاختراع العلمية. وتمثل تلك المخرجات النتائج التي تصل للمستفيدين مباشرةً.
- ب- مؤثرات غير مباشرة outcomes (محصلة النتائج): وهي تمثل فوائد للصناعة من خلال استخدام نتائج البحث، أو أي وسائل لنشر المعرفة مثل المنتجات الجديدة، والتكنولوجيات، وهي تمثل آثار استخدام المخرجات المباشرة.
- ج- الأثر على المدى الطويل impact: ويعنى الفوائد البحثية التي تكتسبها الدولة والمجتمع على المدى الطويل مثل نمو الناتج المحلي الإجمالي GDP ، وتحسين التنافسية القومية، وتحسين جودة الحياة .

ويعرض شكل (٦) نموذجاً لخريطة إستراتيجية لمعاهد البحوث القومية من المنظورات الأربعة (Yang et al.,2015, p. 177)



شكل (٦) نموذج لخريطة إستراتيجية لمعاهد البحوث القومية وفقاً للمنظورات الأربعة

٢- منظور العمليات الداخلية: (Yang et al., 2015, pp.173-174)

يهدف هذا المنظور إلى تحليل كيفية دعم المديرين للإدارة الداخلية للمنظمة، وتحسين العمليات الداخلية الحاسمة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، ومن ثم الوفاء باحتياجات الدولة والمجتمع. وبالنسبة لمعاهد البحوث القومية فإن عملياتها الداخلية تتضمن ما يلي:

أ- عملية التخطيط الابتكاري: فمن خلال توضيح الرسالة يمكن لمديري البحوث مناقشة وتعديل خطط الموضوعات البحثية التي يتم دراستها مع نظرائهم الخبراء من الداخل والخارج لتحديد الفرص الأساسية للابتكار وتوقيتاتها المناسبة وتنظيم الفرق البحثية.

ب- عملية البحث والتطوير: في إطار إتمام التوجهات المستقبلية وخطط الموضوعات البحثية، يحتاج المديرون إلى تنظيم فرق البحث لاختيار المشروعات البحثية وإنجاز التطبيقات، وعلى الباحثين تحديد الجدول الزمني للمشروعات، وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى أنشطة البحث العلمي.

ج- عملية تدريب الخريجين/ طلاب الدراسات العليا graduates : يعد تدريب مهنيين ذوي جودة عالية أحد المخرجات المهمة للأنشطة البحثية لمعاهد البحوث القومية، ومن ثم فعليهم تحسين قبول طلاب الدراسات العليا ومشاركتهم في المشروعات البحثية وكتابة الرسائل العلمية من أجل تحسين جودة تدريبهم.

د- عملية العلاقات الاجتماعية: تشارك معاهد البحوث القومية بفاعلية في الأنشطة الاجتماعية والأكاديمية المختلفة ويمتد تأثيرها الأكاديمي والاجتماعي. ولقد تبين أن المعاهد البحثية المتميزة في المجتمع الأكاديمي الدولي غالباً ما تشارك في مراكز لشبكات التبادل الأكاديمي Centers of

the academic exchange network، الأمر الذي يعني أن تلك الشبكات ذات تأثير خارجي إيجابي. كما يمكن لمعاهد البحوث القومية أن تقدم بعض الخدمات الاجتماعية للمجتمع مثل أنشطة نشر المعرفة العلمية وتقديم تقارير استشارية.

٣- منظور التعلم والنمو: (Yang et al., 2015, pp.174-175)

ويقصد به تحليل كيفية إجراء تعديلات إستراتيجية مناسبة في الموارد الداخلية للمؤسسة (وتتضمن رأس التنظيمي، ورأس المال البشري، والبنية التحتية للبحث/المعدات البحثية) بهدف دعم العمليات الداخلية المتميزة لمعاهد البحوث القومية. وتتمثل عناصر كل مورد فيما يلي:

أ- رأس المال التنظيمي: تلعب الفرق البحثية دوراً بالغ الأهمية في البحث العلمي، وتعتمد الإنجازات العلمية التي يحققها العلماء ليس فقط على مستوى الجهد الذي يبذلونه، ولكن أيضاً على مواردهم المعرفية (وتعني قواعد المعرفة) ، حيث يمكن أن يصل الباحثون في فريق بحثي إلى الموارد المعرفية الخاصة بأعضاء آخرين إلى جانب مواردهم المعرفية الخاصة بهم. ومن ثم تكون أنشطة الفرق البحثية أكثر إنتاجية من الفرد. ويتضمن رأس المال التنظيمي: رأس المال الفكري، ورأس المال المرتبط بالعلاقات، ورأس المال الهيكلي.

ويشير رأس المال الفكري إلى تراكم المعرفة الضمنية والصريحة على المدى الطويل، ومعدل تحديث المعرفة لدى فريق البحث. أما رأس المال المرتبط بالعلاقات، فيشير إلى العلاقات الداخلية والخارجية للفريق متضمناً الهياكل والنماذج التنظيمية، ونظام قواعد تعزيز التعاون والتبادل الأكاديمي، وقيادة المدير. ويشير رأس المال الهيكلي إلى التعاون بين فرق البحث المختلفة داخل المؤسسة (أي ثقافة الابتكار) والتي يمكن أن تساعد على تهيئة مناخ أكاديمي عميق داخل المؤسسة.

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

ب- رأس المال البشري: يتضمن قدرات ومهارات قادة البحوث، ومعارف ومهارات الباحثين وتدريبهم، وتحفيزهم، وتحدد القدرة الابتكارية من خلال عدد العلماء المتميزين في المؤسسة البحثية.

ج- البنية التحتية للبحث platform: وتتضمن الأدوات والتجهيزات والأدبيات العلمية، ومكتبة الموارد، والمعدات البحثية.

٤- المنظور المالي: (Yang et al.,2015, p.176)

ويتضمن كيفية حصول المعهد البحثي على التمويل الكافي لدعم أنشطته البحثية. ويوجد حالياً أربع مصادر أساسية لتمويل معاهد البحث القومي في الصين:

أ- تمويل الدولة ويتضمن رواتب الباحثين، ونفقات التشغيل .

ب- إجراء الأنشطة البحثية من خلال تطبيق مشروعات مدعومة من منظمات قومية مثل: وزارة العلم والتكنولوجيا، والمؤسسة القومية للعلوم الطبيعية.

ج- الحصول على مشروعات ممولة بالتعاون مع الصناعة والتعليم والبحث.

د- تحويل المنتجات البحثية إلى دخل للمعاهد.

ويمكن أن يعمل المديرون على تحسين كفاءة البحث العلمي لضمان تسهيل إجراء الأنشطة البحثية والتي تعد من المتطلبات الأساسية للدولة والمجتمع من معاهد البحوث القومية.

النموذج الرابع: خريطة إستراتيجية لمنظمة البكالوريا الدولية IB

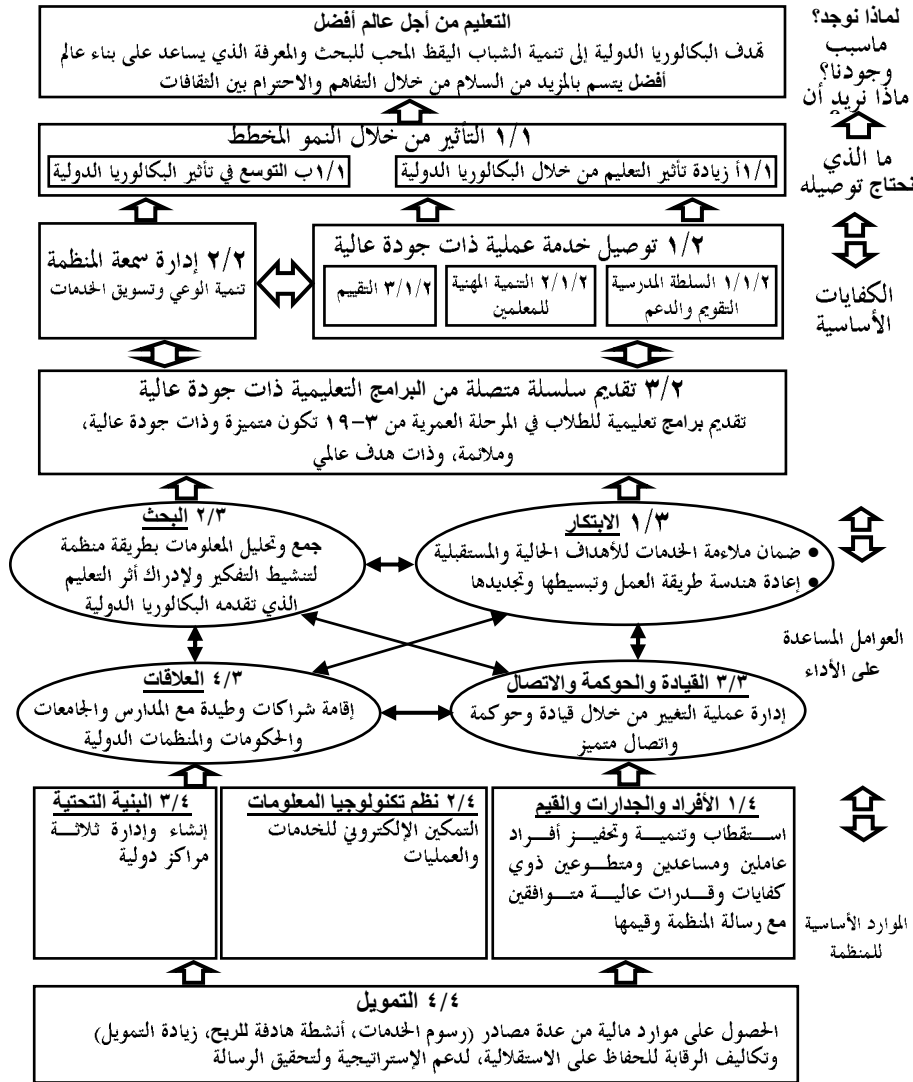
International Baccalaureate (IB) Strategy Map

وهي منظمة تعليمية غير هادفة للربح تقدم أفضل ممارسات التعلم المتميزة، وقبل تصميمها للخريطة الإستراتيجية لم تتمكن المنظمة من توصيل الخطة الإستراتيجية للأطراف المستفيدة بشكل جيد، ولم تكن الخطة الإستراتيجية أو ما تسعى المنظمة لتحقيقه واضحاً. وقد ساهمت الخريطة الإستراتيجية بعد تصميمها عام ٢٠٠٩ في زيادة إدراك العاملين لرسالة المنظمة. كما أنها قدمت إطاراً عاماً يسهم في وصف

د. إيمان زغلول راغب أحمد

الخطة الإستراتيجية للمنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها في ضوء تلك الخطة.
(Marr & Creelman, 2011, pp. 65- 66)

ويوضح شكل (٧) نموذج الخريطة الإستراتيجية لمنظمة البكالوريا الدولية
(Marr & Creelman, 2011, p.66)



شكل (٧) نموذج خريطة إستراتيجية لمنظمة البكالوريا الدولية (IB)

- ويتضح من نموذج الخريطة الإستراتيجية لمنظمة البكالوريا الدولية ما يلي:
- ١- تسهم الخريطة الإستراتيجية في توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وما تقدمه من أنشطة وخدمات وتوصيلها في صورة بسيطة ومختصرة للفئات المستفيدة.
 - ٢- تتمثل رؤية المنظمة في بناء عالم أفضل من خلال التعليم.
 - ٣- تتمثل رسالة المنظمة في تنمية الشباب اليقظ المحب للبحث والمعرفة الذي يسهم في بناء عالم أفضل يتسم بالسلام.
 - ٤- تتمثل الفئة المستفيدة من المنظمة في الطلاب من سن ٣- ١٩ عام حول العالم.
 - ٥- تقدم المنظمة مجموعة من الأنشطة والخدمات من بينها: توصيل خدمة تعليمية ذات جودة عالية، تقديم برامج تعليمية متميزة وعالية الجودة وذات هدف عالمي.
 - ٦- تتبنى المنظمة عدداً من القضايا الإستراتيجية المرتبطة بمنظور العمليات الداخلية، وتعتبر عنها الخريطة الإستراتيجية لمنظمة البكالوريا الدولية بالعوامل الممكنة أو المساعدة على الأداء، وتتضمن أربعة عوامل أساسية هي: الابتكار- البحث- القيادة والحوكمة والاتصال- العلاقات.
 - ٧- يعبر نموذج الخريطة الإستراتيجية لمنظمة البكالوريا الدولية عن منظور التعلم والنمو بالموارد الأساسية للمنظمة، والتي تتمثل في الأفراد والجدارات/ الكفايات، والقيم (رأس المال البشري)، ونظم تكنولوجيا المعلومات (رأس المال المعلوماتي)، والبنية التحتية للمنظمة.
 - ٨- يتمثل المنظور المالي للمنظمة في الحصول على موارد مالية من مصادر متعددة للحفاظ على الاستقلالية، وذلك بهدف دعم الإستراتيجية وتحقيق الرسالة.

٩- توضح الخريطة الإستراتيجية العلاقات بين العناصر الأساسية المكونة لها: الرؤية - الرسالة- الأهداف- المنظورات الأربعة- القضايا الإستراتيجية وما تتضمنه من عمليات تسهم في صنع قيمة وتوصيلها للمستفيدين.

١٠- يتم التعبير عن العلاقات السببية بين عناصر الخريطة الإستراتيجية من خلال اتجاهات الأسهم المتعددة.

ومن خلال ما تم عرضه في سياق الإطار النظري للبحث حول ماهية الأداء الإستراتيجي وعلاقته بالخريطة الإستراتيجية، يمكن القول أن الأداء الإستراتيجي للمؤسسة يعني النواتج بعيدة المدى للمنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن حيث يضم كلاً من الأداء المالي، والتشغيلي، والتنافسي للمؤسسة، ويحدد مسارها المستقبلي ويهتم بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، ويهدف إلى إحداث توافق بين إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ومواردها الداخلية وبين الظروف البيئية المحيطة بها.

ولقد تبين أن الخريطة الإستراتيجية عبارة عن أداة تصف الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وخطتها الإستراتيجية، وتوضح العلاقات السببية بين أهدافها الإستراتيجية من خلال تصور مرئي مختصر يساعد على سرعة فهم متضمنات الإستراتيجية وتوصيلها للأطراف المستفيدة بطريقة بسيطة ومتسقة تؤدي إلى زيادة مشاركتهم في تنفيذها.

واتضح كذلك أن الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة تتضمن الأبعاد الثلاثة للأداء الإستراتيجي، حيث إن البعد المالي للأداء الإستراتيجي يمثل المنظور المالي في الخريطة، ويهتم بالأداء الماضي والنتائج المالية للمؤسسة، والبعد التشغيلي للأداء الإستراتيجي يمثل المنظور العمليات الداخلي في الخريطة، ويعبر عما تقوم به المؤسسة من أنشطة وفعاليات متميزة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية، والبعد التنافسي يمثل المنظور المستفيدين ومنظور التعلم والنمو، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية.

وبناءً على ما تم عرضه من نماذج لخرائط إستراتيجية بالمؤسسات التعليمية والبحثية يمكن تحديد العناصر الأساسية للخريطة الإستراتيجية للمؤسسة البحثية فيما يلي:

أولاً: رؤية المؤسسة، وتصف ماذا تريد أن تصبح في المستقبل وكيف تريد أن يراها الآخرون.

ثانياً: رسالة المؤسسة، وتحدد هويتها وتتناول سبب وجودها أو إنشائها وهي قابلة للتغيير والتعديل على المدى القصير.

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهي مشتقة من رؤية المؤسسة ورسالتها، وتعبّر عما تسعى لتحقيقه من أجل إضفاء قيمة للأطراف المستفيدة من أنشطتها وخدماتها، وزيادة مستوى رضاهم.

رابعاً: المستفيدين، ويتم فيه تحديد الأطراف المعنية بأنشطة المؤسسة البحثية وخدماتها، سواء من داخلها أو من خارجها.

خامساً: العمليات الداخلية، ويمثل البعد التشغيلي للأداء الإستراتيجي، ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من أجل إنجاز أهدافها الإستراتيجية وتلبية احتياجات الفئات المستفيدة، وتتضمن عدداً من العمليات ذات الأولوية مثل عملية التخطيط للبحوث والمشروعات الابتكارية وماتشمله من إعداد خطة وتشكيل فرق بحثية وتحديد جدول زمني، وعملية التدريب والتطوير، وعملية دعم العلاقات الاجتماعية مع مؤسسات أخرى.

سادساً: التعلم والنمو، ويمثل البعد التنافسي للأداء الإستراتيجي، ويعنى إجراء تعديلات إستراتيجية مناسبة في الموارد الداخلية للمؤسسة البحثية، والتي تتمثل في: رأسمالها البشري، والتنظيمي، والمعلوماتي أو المرتبط بالبنية التحتية والمعدات والأجهزة العلمية والتكنولوجية.

سابعاً: الموارد المالية، وتعني مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة البحثية لدعم أنشطتها ومشروعاتها البحثية، وتنفيذ خططها الإستراتيجية، وقد تكون حكومية بمعنى التمويل المباشر من الدولة ، وقد تكون خارجية أو ذاتية بمعنى الحصول على دعم مالي من منظمات قومية أو جهات أخرى، أو تحويل المنتجات البحثية إلى دخل، وذلك بهدف تحسين كفاءة البحث العلمي وتحقيق ميزة تنافسية.

ويتم تمثيل العلاقات السببية بين العناصر الأساسية للخريطة الإستراتيجية من خلال الاتجاهات المختلفة للأسهم وماتعبر عنه من قيمة مستقبلية للأطراف المستفيدة من أنشطة المؤسسة البحثية وخدماتها.

القسم الثاني: واقع الأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية

يهدف هذا القسم من البحث إلى رصد واقع الأداء الإستراتيجي للمركز لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة به، ويتضمن جزأين أساسيين يتمثل الأول في دراسة وصفية تشخيصية لواقع الأداء الإستراتيجي للمركز من خلال تحليل الوثائق والبحوث والدراسات ذات العلاقة، أما الجزء الثاني فيتمثل في دراسة ميدانية لهذا الواقع من خلال إجراء مقابلات شخصية مع بعض القيادات وأعضاء الهيئة البحثية بالمركز.

الجزء الأول: دراسة وصفية تشخيصية لواقع الأداء الإستراتيجي للمركز

في إطار الاهتمام الدولي بالبحث التربوي وتطوير المؤسسات والمنظمات المسؤولة عن إدارته ووضع الخطط البحثية وتنفيذها في ضوء الفكر الإستراتيجي وأدواته الكفيلة بمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، اتجهت مصر إلى إنشاء العديد من مراكز البحوث التربوية، والتي من بينها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ولقد صدر القرار الجمهوري رقم ٨٨١ لسنة ١٩٧٢ بإنشاء المركز القومي للبحوث التربوية بوصفه هيئة عامة تتبع وزير التربية والتعليم، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٠ باعتبار المركز القومي للبحوث التربوية من

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

المؤسسات العلمية التي ينطبق عليها قانون نظام الباحثين العلميين في المؤسسات العلمية، وقانون تنظيم الجامعات. وأخيراً صدر القرار الجمهوري رقم ٥٣ لسنة ١٩٨٩ بإصدار اللائحة التنفيذية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، لتعديل مسماه، وتحديد أهدافه وإدارته وتشكيله واختصاصاته وتنظيم عمله وتقسيماته وشعبه، ثم صدر آخر تعديل لهيكلة التنظيمي وفقاً لقرار رئيس الجهاز المركز للتنظيم والإدارة رقم ١٦٧ لسنة ١٩٩٣، وسيتم تناول واقع الأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وفقاً للعناصر التالية:

أولاً: رؤية المركز ورسالته وقيمه

من خلال مراجعة الوثائق الرسمية التي تنظم عمل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر، اتضح أن دليل المركز المطبوع يتضمن رؤيته التي تنص على " أبحاث متميزة لمنظومة تعليمية وتربوية داعمة للتنمية " ، وكذلك يتضمن رسالته التي تتمثل في: مركز بحثي يقوم بإجراء بحوث تربوية وتعليمية تسهم في صنع القرارات، وتطوير المنظومة التعليمية وعلاج ما يطرأ عليها من مشكلات، وذلك من خلال ست شعب بحثية هي: (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٧، ص ب، د)

١- شعبة بحوث السياسات التربوية.

٢- شعبة بحوث تطوير المناهج.

٣- شعبة بحوث التخطيط التربوي.

٤- شعبة بحوث المعلومات التربوية.

٥- شعبة بحوث التعليم الفني.

٦- شعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين.

ومن الجدير بالذكر أن دليل المركز غير متوافر في مكتبة المركز وغير متاح بشكل مباشر على موقعه الإلكتروني، وغير متداول بين أعضاء الهيئة البحثية بالمركز.

وباستقراء رؤية المركز المنصوص عليها في الدليل يتضح أنها تتسم بالعمومية، وتفتقر إلى تحديد صورة مستقبلية واضحة وطموحة للمركز أمام الأطراف المعنية. أما رسالة المركز فهي تبين سبب إنشاء المركز، وتحدد دوره الأساسي بوضوح، غير أنها أغفلت الأدوار الأخرى التي قد يقوم بها المركز لمواكبة الفكر الإستراتيجي المعاصر. ويضاف إلى ماسبق أن أعضاء الهيئة البحثية بالمركز لم يشاركوا في تحديد وصياغة كل من رؤيته ورسالته ولا يتم الإعلان عنهما في أماكن واضحة بالمركز، إلى جانب غياب تحديد القيم المهمة التي تسهم في إكساب المركز ميزة تنافسية.

ويتفق مع هذا الأمر ما أكدت عليه دراسة (غنيم، ٢٠١٢، ص ٤٣٥) من وجود قصور في وضوح رؤية المركز لعمله المستقبلي، وضعف شديد في مشاركة أعضائه في رسم رؤيته المستقبلية وتحديد أهدافه، وبالتالي في فهم هذه الرؤية والعمل على تحقيقها.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية يفتقر إلى وجود أداة مواكبة للفكر الإستراتيجي المعاصر تسهم في الإعلان عن رؤيته المستقبلية ونشر رسالته وقيمه المهمة المشتقة من خطته الإستراتيجية، وتوصيلها بشكل مبسط للمستفيدين من خدماته ونتائج بحوثه وأنشطته المتنوعة، بما ييسر إدراكهم لتلك الخطة ومشاركتهم في تنفيذها .

ثانياً: أهداف المركز

لقد حددت اللائحة التنفيذية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية الصادرة وفقاً للقرار الجمهوري رقم ٥٣ لسنة ١٩٨٩ في مادتها الثانية الهدف الأساسي للمركز في: تزويد المسؤولين والمشتغلين بالسياسة التعليمية وخطط التعليم بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة التي تحقق مساعدة الطلاب عبر مراحل الدراسة العامة والفنية على النمو والنضج عقلياً واجتماعياً، وتهيئتهم لاستيعاب ما يستجد في ميادين العلم وتنمية

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

قدراتهم على التفكير والإبداع، والإسهام في تطوير العلم ووضعه في خدمة المجتمع. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يقوم المركز بالأنشطة التالية:

١- إجراء البحوث والدراسات اللازمة بشأن مقومات العملية التعليمية والتربوية في جميع جوانبها سواء النظرية منها أو التطبيقية، ووضع نتائجها موضع التجريب للتأكد من صلاحيتها للتطبيق قبل تعميمها.

٢- العمل على تطوير المناهج التعليمية ومضمون الكتب الدراسية وإعداد الوسائل وطرق التدريس المتوائمة معها، وإعداد خطة تدريب المعلمين عليها، بما يؤدي إلى إعداد الشخصية المصرية القادرة على مواجهة المستقبل وتحقيق الإنتاج والتنمية الشاملة وإعداد جيل من العلماء.

وبمراجعة المادة الثانية من القرار الجمهوري رقم ٨٨١ لسنة ١٩٧٢ بإنشاء المركز، يتضح أنها تتضمن عدداً من الأنشطة التي تساعد المركز على تحقيق أهدافه، وتتمثل فيما يلي:

١- الاتصال بمراكز البحوث التربوية على المستوى الدولي، بغرض تبادل الخبرات في مجال تقديم الخدمات التعليمية على أسس حديثة متطورة تتلاءم مع متطلبات الدولة العصرية.

٢- تهيئة وإعداد الكادرات الفنية لتتولى في المستقبل مسؤولية القيام بأعمال مراكز البحوث التربوية على مستوى المحليات.

٣- تزويد أجهزة وزارة التربية والتعليم بحاجاتها من الوثائق والبيانات التربوية المستفاه من المصادر المحلية والخارجية.

ولقد تم إغفال الأنشطة السابقة في القرارات الجمهورية الصادرة بشأن المركز بعد هذا القرار على الرغم من أهميتها في تحويله إلى منظمة تعلم، ودعم دوره المؤثر في رسم السياسات واتخاذ القرارات التربوية، فضلاً عن دوره في استشراف المستقبل،

ومن ثم إضفاء قيمة للمركز وإكسابه العديد من المزايا والسمات التي تسهم في ريادته وتبوئه مكانة متميزة في المستقبل على المستويين المحلي والدولي.

ويتفق مع هذا الرأي ما ذهبت إليه دراسة (غنيم وآخرون، ٢٠١٥، ص٢٦) من أن هناك تقليص لدور المركز في تطوير العملية التعليمية والتربوية والبحثية للتعليم قبل الجامعي في مصر بما لا يتماشى مع طبيعة المتغيرات والتحديات المستقبلية في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وبناءً على ماسبق يمكن القول أن ثمة قصوراً في تحديد الهدف الأساسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، إلى جانب القصور في تحديد الأنشطة التي يقوم بها لتحقيق هدفه، الأمر الذي يؤكد على حاجة المركز إلى أداة تسهم في عرض أهدافه وأنشطته بوضوح وبساطة وإعلانها أمام الأطراف المعنية، وقد يكون ذلك من خلال تصميم خريطة إستراتيجية للمركز.

ثالثاً: المستفيدون من أنشطة المركز وخدماته

ويقصد بهم الأطراف المعنية بنتائج بحوث المركز وأنشطته وخدماته، ويمكن تقسيمهم إلى فئتين، تتمثل الأولى في المستفيدين من داخل المركز، وهم أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، أما الفئة الثانية فتتمثل في المستفيدين من خارج المركز، وتضم العديد من الأطراف من بينهم المسؤولين عن صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرار وخطط التعليم بوزارة التربية والتعليم، وأعضاء هيئة التعليم والطلاب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأعضاء هيئات التدريس بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، والباحثين وطلاب الدراسات العليا، والمجتمع المصري.

ولقد حددت المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية للمركز أعضاء هيئة البحوث في: أستاذ باحث - أستاذ باحث مساعد- باحث، كما حددت معاوني أعضاء هيئة البحوث في: باحث مساعد- باحث معاون.

ومن خلال استقراء الهدف الأساسي للمركز والذي سبقت الإشارة إليه، يتضح أنه يؤكد على خدمة المستفيدين سواء من داخل المركز أو خارجه، وذلك من خلال

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

تزويد المسؤولين عن صياغة السياسة التعليمية وخطط التعليم بالوزارة بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة التي تساعدهم في صنع واتخاذ القرارات، بما يسهم في نمو الطلاب ، وإعدادهم لاستيعاب التجديدات العلمية، وتنمية قدراتهم على التفكير، ولا يقتصر الهدف الذي يسعى المركز إلى تحقيقه على توجيه خدماته إلى تلك الفئة فقط، بل يمتد ليشمل خدمة الباحثين والعلماء في مختلف المؤسسات التعليمية والبحثية، وذلك من خلال الإسهام في تطوير العلم في المجالات التربوية والتعليمية، بما يحقق صالح المجتمع المصري في نهاية الأمر.

وفي سبيل تحقيق ما سبق، حددت اللائحة التنفيذية بعض الأنشطة التي يقوم بها المركز لخدمة المستفيدين- كما سبقت الإشارة في محور الأهداف - وباستقراء تلك الأنشطة يتضح أنها تقتصر على إجراء البحوث والدراسات المرتبطة بتطوير العملية التعليمية وعناصرها، وتطوير المناهج وطرق التدريس وإعداد الخطط لتدريب المعلمين عليها، وأغفلت العديد من الأنشطة التي قد تفيد الفئات الأخرى سواء المسؤولين عن صنع السياسة التعليمية واتخاذ القرار التربوي بالوزارة أو الباحثين وأعضاء هيئة التدريس والعلماء من داخل المركز وخارجه.

وإضافة إلى ما سبق يصدر المركز سنوياً منذ إنشائه عام ١٩٧٢ وحتى الآن أبحاث عربية في مجال التربية بمختلف فروعها، ويقوم بإعدادها السادة الباحثون العاملون بالمركز، ويشرف على إعداد تلك الأبحاث مدير المركز. (<http://ncerd.org/matboat/matmoat.htm>) ويتم ذلك وفقاً لطبيعة كل شعبة وتخصصها، بحيث تكون في المجالات التالية: (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢، ص ص ١١١-١١٣)

١- تحليل وتقييم السياسات التربوية ومتابعة تنفيذها، وقياس مدى استجابة الرأي العام لها .

٢- رعاية الفئات الخاصة، ومحو الأمية وتعليم الكبار .

- ٣- بناء وتصميم المناهج الدراسية، وإعداد وتطوير المواد التعليمية والكتب المدرسية.
- ٤- استخدام التكنولوجيا في التعليم وتطويرها.
- ٥- اقتصاديات التعليم وتطوير وسائل التمويل.
- ٦- وضع الأهداف والخطط التعليمية، وتحليل عناصر النظام التعليمي.
- ٧- تطوير الإدارة التربوية والمدرسية.
- ٨- الدراسات المقارنة لنظم التعليم في دول العالم.
- ٩- الدراسات المستقبلية في التعليم.
- ١٠- التجديد التربوي والتجارب الرائدة.
- ١١- الإعلام التربوي.
- ١٢- التعليم الفني وأنواعه.
- ١٣- الأنشطة التربوية بأنواعها المختلفة، ورعاية الموهوبين.

وباستقراء المجالات البحثية السابقة، يتضح أنها متنوعة، وقد تتناول العديد من المشكلات التي يعاني منها النظام التعليمي في مصر وعناصره المختلفة، وقد تسهم في تقديم الحلول المقترحة بشأنها، إلا أن الواقع يشير إلى أن تلك البحوث والدراسات لا تتعدى كونها أحد المراجع التي قد يستفيد من نتائجها الباحثون أو طلاب الدراسات العليا في رسائلهم أو بحوثهم، وغالباً لا يعتمد عليها المسئولون في تزويدهم بالمعلومات اللازمة لوضع الخطط المستقبلية لتطوير التعليم، أو لصنع السياسات واتخاذ القرارات التربوية، ولا يتم تجريب أو تعميم نتائجها بحيث يستفيد منها جميع الأطراف المعنية من داخل المركز وخارجه ويعود بالنفع والفائدة على المجتمع بأسره.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (رزق، ٢٠١٥، ص ص ٢١- ٢٢) إلى أن وزارة التربية والتعليم بوصفها أحد المستفيدين من البحوث والدراسات التي يجريها الباحثون بالمركز، فإن الأمر لاجدال فيه هو أن ثمة معوقات على الطريق تحول بين إفادة الوزارة من نتائج بحوث المركز من جانب، والإفادة من خبرات الباحثين به من

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

جانب آخر، ويرجع ذلك إلى أسباب تكمن داخل أجهزة الوزارة ذاتها أو بين بعض المسؤولين عن رسم وتخطيط وتنفيذ السياسات التعليمية من جانب، كما ترجع في الوقت ذاته للمناخ السائد الذي يتم فيه إجراء البحوث والدراسات.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن ثمة فجوة بين ما ينص عليه الهدف الأساسي للمركز وبين ما يتم في الواقع الفعلي من حيث ما يقدمه المركز من أنشطة وخدمات تحقق الفائدة لجميع الأطراف المعنية.

رابعاً: العمليات الداخلية بالمركز

يمكن تقييم واقع العمليات الداخلية التي يقوم بها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية لتحقيق أهدافه في ضوء ما تم عرضه في سياق الجزء النظري للبحث، وفي هذا الإطار تحددت مجالات العمل بالمركز في ثلاثة مجالات أساسية تمثلت في البحوث، وتكليفات الوزارة، ومؤتمر المركز السنوي.

<http://www.ncerd.org/pdf/engazat%202016.pdf>

وفي هذا السياق قام المركز بإعداد خطة للبحوث تتفق مع الخطة الشاملة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة المصرية (٢٠٣٠)، وكذلك الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، وذلك من حيث الارتقاء والتوسع الكمي والكيفي للعملية التعليمية بكل مكوناتها. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٧، ص ١٢)

كما أن عملية التخطيط للبحوث التي يقوم بها المركز، وتحديد الخطط والمشروعات البحثية بكل شعبة تتم في إطار ما يطرحه أعضاء الشعب المختلفة بحيث تتوافق مع سياسات الوزارة وتوجهاتها. ويتم تشكيل الفرق البحثية بحيث يتولى كل فريق بحثي إجراء أحد البحوث برئاسة أحد أعضاء الهيئة البحثية، ويتم توزيع المهام على أعضاء الفريق وفقاً للجدول الزمني الذي يتم تحديده قبل البدء في تنفيذ المشروع البحثي.

وفيما يتعلق بدور المركز في دعم الخدمات الاستشارية أو المعلوماتية للأطراف المعنية، فقد اتضح أن الهيكل التنظيمي للمركز يتضمن إدارة عامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار تهدف إلى توفير المعلومات الكاملة من التقارير والبحوث والدراسات في المجالات التربوية المختلفة بمختلف الجهات داخلياً وعالمياً ووضعها أمام صانع القرار، وتضم عدة إدارات من بينها: إدارة التوثيق والمكتبات وتتولى تزويد المركز بالكتب والمراجع المختلفة والدوريات، وتزويد الباحثين والمتريدين على المكتبة بالنشرات والمواد المطلوبة والمعلومات التي يحتاجون إليها، وإدارة النشر وتتولى إعداد المستخلصات والتراجم على مستوى المركز، وإصدار النشرات وتوزيعها على الجهات المعنية، وإدارة المعلومات والإحصاء وتتولى حصر الاحتياجات من البيانات والمعلومات المطلوب جمعها. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٧، ص ٢٨-٢٩)

وعلى الرغم من وجود تلك الإدارات بالمركز، إلا أن الواقع يشير إلى قصور في دورها حيث أسفرت نتائج دراسة (عزازي، ٢٠١٧، ص ١٤٣-١٤٤) عن أن المؤسسات التعليمية خارج مصر لا تستعين بالمركز لطلب الاستشارات البحثية أو الأكاديمية، وكذلك لا توجد وحدة للترجمة والنشر الدولي أو وحدة للتحليل الإحصائي بالمركز.

وفيما يتعلق بعملية التأثير الاجتماعي والأكاديمي للمركز فقد تبين أنها تقتصر على عقد مؤتمرات سنوية منذ عام ٢٠٠٠ وبلغ عددها عشرة مؤتمرات حتى عام ٢٠١٨، <http://www.ncerd.com/mo2tamar.htm>، وتقتصر البحوث المنشورة في تلك المؤتمرات حالياً على أعضاء الهيئة البحثية بالمركز فقط دون مشاركة الباحثين من الجهات الأخرى.

كما أن المركز يصدر مجلة علمية محكمة نصف سنوية لنشر البحوث في المجالات التربوية المختلفة بعنوان "البحث التربوي"، ويشجع الباحثين من داخل المركز

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

وخارجه على النشر بها، إلى جانب ترجمة بعض الدراسات التربوية الهامة إلى اللغة العربية. <http://ncerd.org/matboat/matmoat.htm>

ولقد توصلت دراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ١٩٢) إلى أن هناك قدراً كبيراً من ضعف آليات التعاون والشراكة الحقيقية بين مراكز البحوث الحكومية والأكاديمية- ومنها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- والمؤسسات التعليمية والمجتمعية، إلى جانب غياب بروتوكولات تعاون مع مراكز الأبحاث العربية والعالمية لتبادل المعارف والمستجدات وتراكم الخبرات وتأسيس شراكة معرفية.

وفي هذا الإطار أكدت دراسة (غنيم، ٢٠١٥، ص ص ١٦- ١٧) على أهمية ما يلي:

- ١- انفتاح المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر على مراكز البحوث التربوية حول العالم وخاصة الدول المتقدمة، وتوفير فرص التعاون المثمر في جميع المجالات للارتقاء بالبحوث العلمية في المجال التربوي بما يتوافق والمصالح الوطنية.
- ٢- الشراكة مع هيئات تربوية دولية مثل اليونيسيف واليونسكو وغيرها بمشروعات لتطوير العملية التعليمية.
- ٣- تسويق البحوث ونتائجها وفق خطط سنوية وإستراتيجية.

ويتضح مما سبق أن معظم العمليات الداخلية التي يقوم بها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية لا تتم باستقلالية تامة وخاصة فيما يتعلق بعمليات التخطيط واختيار الموضوعات والمشروعات البحثية، فغالباً ما تتم تلك العمليات بناءً على ما يتوافق مع سياسات الوزارة وتوجهاتها وخطتها لتطوير التعليم قبل الجامعي، وكذلك لانتوافر الحرية الكافية أمام الباحثين لتحديد أولوياتهم واختيار موضوعاتهم البحثية. بينما تتم عمليات تشكيل الفرق البحثية وإجراء البحوث وتنفيذ المشروعات البحثية

وتحديد الجدول الزمني المناسب لها وفقاً لما يراه رؤساء الشعب وأعضاء الهيئة البحثية بالمركز.

ويضاف إلى ماسبق أن تلك العمليات تسير بشكل روتيني وتفترق إلى الابتكار والتجديد، فغالباً ما تتكرر الموضوعات البحثية التي يتم دراستها من قبل المركز سنوياً، الأمر الذي يضعف من قدرة المركز على تحقيق الريادة والتميز في العمل البحثي، وينعكس سلباً على إكسابه ميزة تنافسية.

أما عملية التأثير الاجتماعي والأكاديمي للمركز فتنتم بالقصور والضعف، ويتضح ذلك في غياب التعاون البحثي بين المركز والمراكز والمؤسسات البحثية والتعليمية سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، وضعف تسويق خدماته وبحوثه ونتائجها، بجانب غياب انضمامه إلى شبكات التبادل الأكاديمي .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في حاجة إلى أداة لوصف عملياته الداخلية وتسويق نتائج بحوثه وخدماته وعرضها في صورة بسيطة ومختصرة تسهم في زيادة تأثيره الأكاديمي والاجتماعي وإكسابه ميزة تنافسية.

خامساً: التعلم والنمو بالمركز

يعبر منظور التعلم والنمو عن إجراء تعديلات إستراتيجية مناسبة في الموارد الداخلية للمؤسسات التعليمية والبحثية، والتي تتمثل في: رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال المعلوماتي أو المرتبط بالبنية التحتية والمعدات البحثية. ومن حيث رأس المال البشري بالمركز فيتمثل في أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم وما يتوافر لديهم من معارف ومهارات وقدرات تمكنهم من أداء مهامهم المنوطة بهم. ولقد ورد بالمادة (١٥) من اللائحة التنفيذية للمركز أن يعينهم رئيس مجلس إدارة المركز بناءً على طلب مجلس الإدارة بعد أخذ رأي مجلس الشعبة المختص. كما بينت المادة (١٦) من اللائحة أن أحكام قانون الجامعات ولائحته التنفيذية تسري على أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، وذلك بالنسبة للشئون الخاصة

بالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة والإجازات والإيفاد والواجبات وانتهاء الخدمة.

وأشارت دراسة (عزازي، ٢٠١٧، ص ١٤٢) إلى تنوع التخصصات العلمية داخل المركز، مما يدل على تنوع معارف وخبرات أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، ومن ثم توافر أحد العوامل الأساسية التي تمكن المركز من تنفيذ خطته الإستراتيجية. وفي هذا الصدد كشفت دراسة (غنيم، ٢٠١٢، ص ٤٣٥، ٤٤٥، ٤٥٤) عن ضعف دور المركز فيما يتعلق بتطوير أعضائه وتنميتهم، والسماح لهم بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى ضعف فرص ممارسة التجريب من أجل تحسين أدائهم، وضعف تزويدهم بالتغذية الراجعة حول أدائهم المهني بهدف تحسينه. وتتفق تلك النتائج مع ما أسفرت عنه دراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ٢٠٥) فيما يخص الكوادر البشرية بمراكز البحث التربوي في مصر- ومن بينها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- من أنها تحتاج إلى توفير فرص النمو الأكاديمي والمهني للباحثين، وتوفير منح دولية لهم، ودعم النشر العلمي لإنتاجهم البحثي. كما أسفرت نتائج دراسة (عزازي، ٢٠١٧، ص ١٤٣-١٤٤) عن غياب وحدة لتنمية قدرات الباحثين بالمركز، وعدم نشر بحوث المركز في المجلة العلمية بعد تحكيمها.

ولقد أكدت دراسة (غنيم، ٢٠١٥، ص ١٦) على ضرورة توفير واستقطاب الكفاءات العلمية والبحثية، وتوفير التنمية المهنية المستمرة لهم، وتعزيز قدراتهم من خلال تسهيل مشاركتهم في المؤتمرات والندوات الإقليمية والدولية المرتبطة بمجالات عمل المركز، بما يوفر البيئة العلمية المناسبة لهم والمعززة لمواهبهم، والداعمة لأفكارهم الابتكارية.

ومن حيث رأس المال التنظيمي للمركز وما يتضمنه من قيم تنظيمية، وطبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء الهيئة البحثية، وطبيعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد، فلقد تبين من خلال النتائج الميدانية لدراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ٢٠٣) أن أداء

مراكز البحث التربوي في مصر- ومن بينها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- يفتقر إلى تعزيز المناخ والثقافة التنظيمية المحيية للإبداع، وتبادل الأفكار في إطار فرق بحثية متنوعة التخصصات.

كما كشفت نتائج دراسة (غنيم، ٢٠١٢، ص ص ٤٤٥ - ٤٥٤) حول درجة توافر متطلبات أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في (البعد الإستراتيجي- البعد التنظيمي- البعد الثقافي) بالمركز عن ضعف توفير المعرفة الإدارية لأعضائه، وعن أن ثقافته التنظيمية لاتساند المراجعة الناقدة لسياساته في مجال المشكلات التي تواجهه، وتقبل النقد البناء، والاتجاه نحو التميز.

ومن ثم اتفقت كل من دراسة (غنيم، ٢٠١٢، ص ٤٧٦)، ودراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ص ٢٠٩ - ٢١٠) على ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم للتعليم يحفز على التطوير والإبداع الأكاديمي والبحثي، وتبادل الأفكار والمعارف الجديدة داخل المركز.

وكذلك توصلت دراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ١٩٢) إلى أنه من أهم فجوات الأداء التي تعوق عمل مراكز البحث التربوي في مصر وتحد من دورها ونشاطها- ومن بينها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- الافتقار إلى الاستقلالية، حيث تكمن قيمة الأبحاث والدراسات التي تنتجها المؤسسات البحثية في حياديتها ومهنتها، ولا تتحقق هذه المهنية إلا من خلال حرية المراكز في تحديد أولويات عملها، واختيار أجندتها البحثية بعيداً عن أي مؤثرات خارجية. واتفقت نتائج دراسة (عزازي، ٢٠١٧، ص ١٧٥) مع هذا الأمر حيث أسفرت عن رفض الباحثين تبعية المركز لإشراف وزير التربية والتعليم.

وفي هذا الإطار أشارت دراسة (غنيم، ٢٠١٥، ص ص ١٥ - ١٦) إلى أنه كلما زادت درجة الاستقلالية الممنوحة لإدارة المراكز البحثية في قراراتها ونتائج أبحاثها، وعدم توجيه أبحاثها وفقاً لغايات معينة، كلما كان أداء هذه الإدارة أفضل، وبالتالي أداء هذه المراكز أفضل، ويتطلب ذلك منح هذه المراكز الاستقلالية ومزيد من

الحرية لصنع واتخاذ قراراتها بنفسها بحيث تصبح مسئولة عن جودة بحوثها ومنتجاتها العلمية، وتقوم بدور واضح في عمليات التغيير الحادثة، وتحدد رؤيتها ورسالتها وسياساتها واختياراتها واحتياجاتها بنفسها. ومن ثم أكدت الدراسة على ضرورة أن يتمتع المركز بحرية واستقلالية في العمل البحثي، وتوفير الحرية الأكاديمية للباحثين، الأمر الذي يوفر الحرية الكافية في تناول مايراه مناسباً لتطوير العملية التعليمية أو في القدرة على الوصول إلى المعلومات التي يقتضيها العمل، أو التطوير التكنولوجي المطلوب، وهو ما يحقق الريادة والتميز للعمل البحثي بالمركز، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج بحوثه، وبما يسهم في صنع القرار التربوي، وبما يخدم المجتمع ويكسب ثقته.

ومن حيث رأس المال المعلوماتي وما يرتبط به من بنية تحتية تشمل المكتبة والأجهزة والمعدات التكنولوجية والأدوات العلمية اللازمة لإجراء البحوث، فإن المركز يتوافر به مكتبة تحتوي على جميع البحوث التي أجراها أعضاء هيئة البحوث، وعدد من المراجع العربية والأجنبية الحديثة في المجالات التربوية المختلفة، وبعض رسائل الماجستير والدكتوراه لأعضاء هيئة البحوث بالمركز، كما يوجد للمركز موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت ، ويتيح المركز لأعضائه خدمة الاشتراك في بنك المعرفة.

وعلى الرغم من توافر تلك الموارد المعلوماتية بالمركز، إلا أن نتائج دراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ١٩٢، ٢٠٣ - ٢٠٤) تشير إلى صعوبة حصول أعضاء هيئة البحوث بالمركز على إحصاءات وبيانات من جانب الجهات الحكومية، وكذلك ضعف الموقع الإلكتروني للمركز وقصور محتواه التربوي، بالإضافة إلى ضعف الاستفادة من التطور الكبير في تقنية المعلومات والاتصالات.

وأسفرت نتائج دراسة (عزازي، ٢٠١٧، ص ١٨٠) عن محدودية الموارد التكنولوجية بالمركز، وضعف تلبية احتياجات الباحثين التكنولوجية الخاصة بالبحث العلمي.

ومن ثم أكدت دراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ص ٢٠٦ - ٢٠٧) على أهمية تحديث الموقع الإلكتروني للمركز وتضمينه كافة المعلومات والبيانات عن هيئة الباحثين بما ييسر التواصل معهم، وتبادل المعلومات، وإتاحة الوصول للدراسات والبحوث والتقارير التي يصدرها المركز بما يخدم التسويق الاجتماعي لمنتجاته البحثية. وكذلك تطوير البنية التحتية والتقنية للمركز، والاستفادة من شبكات الاتصال والتواصل لنقل المعرفة، وإفساح المجال أمام جميع المستفيدين والشركاء لتقديم التغذية الراجعة وتبادل المعرفة ونشرها.

ويشير ما سبق إلى أنه يوجد ثمة قصور في المجالات الثلاثة لمنظور التعلم والنمو بالمركز، والتي تتمثل في: رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال المعلوماتي أو التكنولوجي، الأمر الذي يضعف من قدرته على تنفيذ خطته وتحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه الإستراتيجية، ويقلل من إسهامه في إضفاء قيمة لدى المستفيدين من أنشطته وخدماته ونتائج بحوثه، مما ينعكس سلباً على أدائه الإستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المركز بحاجة إلى إجراء تعديلات إستراتيجية مناسبة في موارده الداخلية بهدف تحسينها وتطويرها، وابتكار أداة تعبر باختصار عن مدى توافر تلك الموارد بالمركز بما يسهم في توصيل صورة ايجابية للمستفيدين من خدماته وأنشطته وتعزيز إدراكهم لها مما يؤدي إلى تحسين أدائه الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية.

سادساً: مصادر التمويل بالمركز

يعتمد المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية على التمويل الحكومي لدعم أنشطته البحثية، وفي هذا الصدد أسفرت نتائج دراسة (قطيط، ٢٠١٤، ص ١٩٢) عن ضعف كفاية التمويل الحكومي المخصص للمركز، حيث يعد الاعتماد على مصدر واحد للتمويل وهو المصدر الحكومي، والافتقار إلى مصادر التمويل المستقلة أحد أهم معوقات تطوير أداء المركز، فلا يتسنى له أن يقوم بأنشطته بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولا أن يحقق أهدافه في إطار من التميز والتنافسية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في حاجة إلى البحث عن مصادر تمويل إضافية لدعم أنشطته وخدماته البحثية والأكاديمية والاجتماعية التي يقدمها للمستفيدين، واقتراح إستراتيجيات جديدة للتمويل بهدف تحسين كفاءة البحث العلمي بالمركز وإكسابه ميزة تنافسية.

الجزء الثاني: دراسة ميدانية لواقع الأداء الإستراتيجي للمركز

يتناول هذا الجزء إجراءات ونتائج تطبيق مقابلات شخصية مع بعض القيادات الحالية والسابقة وأعضاء الهيئة البحثية بالمركز وذلك بهدف تعرف آرائهم في واقع أدائه الإستراتيجي وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة بهذا الواقع، والإفادة من مقترحاتهم في تصميم الخريطة الإستراتيجية المقترحة.

ولقد بلغ عدد أفراد عينة المقابلة الشخصية (٢٨) عضواً من أعضاء هيئة البحوث بالمركز، وذلك بنسبة (٢٣،٧٣%) من المجتمع الأصلي الذي يبلغ وقت إجراء البحث (١١٨) عضو هيئة بحوث، منهم (٢٧) أستاذ باحث، (٣٥) أستاذ باحث مساعد، (٥٦) باحث، وقد تضمنت العينة (٩) أستاذ باحث، (٦) أستاذ باحث مساعد، (١٣) باحث، منهم رؤساء شعب حاليين وسابقين، بالإضافة إلى (٣) ثلاثة من القيادات السابقة للمركز (مديرين من خارج المركز)، وبالتالي يصبح إجمالي عدد أفراد عينة المقابلة الشخصية (٣١) فرداً.

وتضمنت أسئلة المقابلة الشخصية (ملحق رقم ١) ستة محاور أساسية يندرج تحت كل محور منها عدد من الأسئلة، وتتمثل تلك المحاور فيما يلي:

- ١- الرؤية والرسالة
- ٢- الأهداف
- ٣- المستفيدون
- ٤- العمليات الداخلية
- ٥- التعلم والنمو

٦- التمويل

ولقد أسفرت المقابلة الشخصية مع أفراد العينة عن النتائج التالية:

المحور الأول : الرؤية والرسالة

١- أكد أفراد العينة من القيادات السابقة للمركز (مديرو المركز السابقين) خلال المقابلة الشخصية أنه لم يكن هناك رؤية أو رسالة محددة للمركز خلال فترة توليهم إدارته.

٢- ذكر بعض أفراد العينة أن رؤية المركز ورسائله معلنه على موقعه الإلكتروني ولكن بطريقة غير مباشرة، وأنهم لم يشاركوا في تحديد أو صياغة أي منهما.

وتتبلور رؤية المركز الحالية كما ذكرها بعض أفراد العينة في الآتي :

- إجراء البحوث والدراسات التربوية المتميزة لمواجهة المشكلات التربوية التي يعاني منها النظام التعليمي، والعمل على تطوير فكر تربوي متميز للنهوض بالعملية التعليمية .
- توظيف البحث العلمي التربوي في تطوير برامج التعليم والسعي لتحقيق مجتمع التعليم والتعلم .
- توثيق التعاون في مجال البحث العلمي التربوي مع المؤسسات البحثية التربوية العالمية والمحلية (جامعات - كليات تربوية - مراكز بحثية) ، وتشجيع مبادئ الحوار والتفاهم والتعاون المشترك مع الاتجاهات الإيجابية السليمة والتي تستند إلى ثوابتنا وقيمنا .
- زيادة الاهتمام بالبحوث والدراسات المستقبلية التي تعنى بتحديد حاجات المستقبل التربوية والتخطيط لتحقيقها بنجاح .
- إجراء الدراسات المقارنة على مستوى عالمي لدعم المنافسة في سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً . (تطوير كيني في كل جوانب العملية التعليمية) .

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

- اشتغال البحوث على الطابع القومي حيث لا يمكن تناول قضية بمعزل عن إطارها المجتمعي وعلاقتها بالسياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي وغيرها .
- تدعيم الاستمرار في تحقيق هدف التعليم للجميع لتنشئة أجيال من الشباب المسلح بأعلى مستويات العلم والمعرفة.
- البحث في تفعيل تطبيق اللامركزية في التعليم وتوزيع المسؤولية وتفويض السلطة، في ظل قانون الإدارة المحلية، وقصر مهمة ديوان الوزارة على عمليات رسم السياسات والخطط الإستراتيجية والمتابعة والتقييم .
- البحث في توفير المناخ المشجع والباعث على التعلم في جميع المدارس وفي جميع المراحل التعليمية، بحيث تكون أكثر التزاماً وتحملاً للمسئولية .
- النهوض بمستويات التحصيل في جميع المواد الدراسية خاصة العلوم والرياضيات واللغات، حتى يصل جميع الطلاب إلى درجة الإتقان والتميز وفقاً للمعايير العالمية للتحصيل .
- مواصلة البحث لإرساء مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية - محلياً وعربياً تخطيطاً وممارسة، لتحقيق جودة المنتج البشري.
- البحث في تعظيم مكون التكنولوجيا في التعليم، وتدريب الطلاب على مهارات استعمال وإتقان التكنولوجيا المتقدمة (خاصة الكمبيوتر والاستفادة من البث الفضائي للقنوات التعليمية، والتعليم الإلكتروني ...) والاستفادة من تعدد مصادر المعرفة .

- البحث في التطوير المستمر لمنظومة التقويم التربوي ووضع معايير قومية واضحة لقياس المنتج التعليمي وإرساء ثقافة التقويم الشامل والمتعدد والمستمر والتراكمي والتقويم الذاتي.

أما رسالة المركز المعلنة على موقعه الإلكتروني فتتلخص في الآتي:
إجراء البحوث والدراسات التربوية الهادفة والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية لإحداث التغيير الإيجابي المرغوب فيه في البيئة التعليمية وفي الإنسان (إدارة - معلم - متعلم)، بحيث يتم الجمع بين الأصالة والحداثة، مما يتطلب النظرة الشاملة المتكاملة لعناصر القوة والضعف في النظام التعليمي والملائمة لطبيعة الحياة وتطورها واتجاهات العصر ومقتضياته وخصائصه، والتنبؤ بتطورات الواقع الحالي لتقدير الصورة التي سيتشكل عليها مستقبل التعليم في مصر، مع المراجعة المستمرة للأهداف والمنطلقات والإستراتيجيات والممارسات الفعلية.

٣- أفاد معظم أفراد العينة أنه لا توجد رؤية محددة ومعلنة أو رسالة واضحة ومعلنة للمركز، أو أنهم لا يعلمون عنهما شيئاً.
ويتضح من استجابات أفراد العينة أن معظم أعضاء هيئة البحوث لم يطلعوا على رؤية المركز ورسالته المنشورتين على موقعه الإلكتروني، مما يشير إلى صعوبة الوصول إليهما من خلال الموقع، وإلى غياب مشاركتهم في تحديد أي منهما، ويشير كذلك إلى حاجة المركز إلى أداة مبتكرة تسهم في الإعلان عن رؤيته ورسالته وتوصيلها للباحثين بطريقة بسيطة وواضحة.

وبمراجعة رؤية المركز المنشورة على موقعه الإلكتروني يتضح أنها غير واضحة، ومصاغة في عبارات طويلة يبلغ عددها (١٤) عبارة، ومعرضة في صورة أهداف تفصيلية، أو إجراءات عملية، وقد تصلح بعض عباراتها لتكون جزء من رسالة المركز، ومن ثم فهي تفتقر إلى المواصفات الأساسية لصياغة الرؤية.

وباستقراء رسالة المركز المنشورة عبر موقعه الإلكتروني، يتضح أنها لاتعبر عن هويته، ولا تتضمن جميع الأدوار التي يمكن أن يقوم بها لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات المستفيدين وزيادة مستوى رضاهم عن الأنشطة والخدمات التي يقدمها. ويضاف لما سبق أن رؤية المركز ورسالته المنشورتين على موقعه الإلكتروني مختلفتين تماماً عن الرؤية والرسالة المنشورتين في دليل المركز الورقي مما يشير إلى قصور الإشراف على الموقع، وغياب التنسيق بين المسؤولين عن إصدار دليل المركز ومراجعته، وبين القائمين على تحديد وصياغة رؤية المركز ورسالته.

- ٤- اقترح بعض أفراد العينة عدداً من الرؤى المستقبلية للمركز، منها مايلي:
 - أن يصبح المركز مؤسسة تنموية بحثية لخدمة المجتمع عامة والتعليم بوجه خاص بحيث يكون بمثابة بيت خبرة للباحثين في مصر والوطن العربي قائم على الشراكات مع الجامعات والمراكز البحثية والجهات المعنية.
 - أن يكون المركز ضمن أفضل خمس مؤسسات علمية مصنفة محلياً وإقليمياً في مجالات البحث التربوي خلال السنوات الخمس القادمة.
 - أن يصبح من مراكز البحوث التربوية المستقلة الرائدة في المنطقة العربية ودولياً في تطوير التعليم بإجراء بحوث تربوية تتسم بالموثوقية والموضوعية وتقديم الحلول للمشكلات المدرسية، وبناء المعارف التربوية الجديدة ونشرها، والوصول إلى أفضل الممارسات التعليمية والإدارية وتطبيقها لإثراء التعلم المهني لأعضاء المجتمع المدرسي وتحسين إنجاز الطلاب وذلك من خلال حشد جهود رأس ماله الفكري والتنسيق والتكامل فيما بينها، والتعاون مع العديد من الأطراف المعنية وعقد الشراكات معها لتحقيق أهدافه.

- الارتقاء بمستوى التعليم من خلال تفعيل دور المركز كمؤسسة بحثية استشارية لوزارة التربية والتعليم بحيث يكون لها أثر مهم في صنع القرار.
- أن يكون المركز أحد المؤسسات والجهات المرجعية على المستوى القومي في إصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي بمصر وتطوير سياساته، والاعتماد على نتائج بحوثه واستشاراته كموجه لمسارات التطوير.
- تفعيل دور المركز كمنظمة تعلم في ضوء مجتمع المعرفة، وارتباطه بالمراكز الدولية المماثلة.
- تطوير البحث التربوي على المستوى القومي والمساهمة في حل مشكلات التعليم المصري وتطويره وفق مقتضيات مجتمع المعرفة.
- تطوير الأداء التربوي لتنمية مجتمعية شاملة.
- مركز قومي متميز لإجراء البحوث التربوية وتوظيف نتائجها في عملية صنع القرار.
- تحقيق التميز التنافسي ومواكبة المستجدات والإسهام في توثيق التعاون في مجال البحث التربوي مع المؤسسات البحثية العالمية والمحلية خلال فترة من (٣-٥) سنوات قادمة.
- ٥- اقترح بعض أفراد العينة عدداً من الرسائل للمركز، من أبرزها مايلي:
 - يسعى المركز إلى مساعدة الوزارة والمؤسسات التعليمية على المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات الرشيدة وتحسين الممارسات التعليمية والقيادية من خلال إجراء البحوث التربوية في شتى مجالات العمل التربوي من سياسات تعليمية، وإدارة تعليمية، ومناهج وأنشطة ومعلومات تربوية.
 - يلتزم المركز بتقديم خدمة تربوية وبحثية وتدريبية تتسم بالجودة والتميز وتحقق رضا المستفيدين، مع السعي للتعلم والتحسين المستمر في ضوء أفضل الممارسات والتجارب.

- توفير بيئة بحثية محفزة للراقي والتميز للبحث العلمي التربوي، وتكوين المعرفة ونشرها، وإجراء بحوث تطبيقية متميزة، وتقديم حلول مبتكرة لصانعي السياسات ومتخذي القرارات على كافة المستويات، وتقديم الاستشارات وبناء القدرات لتحقيق أهداف خطط التنمية المستدامة للتعليم، في مختلف المجالات التعليمية.
- إجراء بحوث مختلفة الطابع (قصيرة سريعة - لمدة سنة - تتبعية لعدة سنوات) نظرية وميدانية في آن معاً، وذلك سعياً لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر بما يتماشى مع التحديات التي يواجهها، وتعظيماً لقدرات العنصر البشري، وإمداد متخذ القرار والرأي العام بملخصات تنفيذية وتحليلية للوضع الراهن وإمكانات التطوير إلى جانب الإفادة من خبرات الدول المختلفة في تطوير التعليم لديها.
- إجراء الأبحاث الطولية الميدانية، والأبحاث التاريخية التي تتناول تطور التعليم، والأبحاث التقويمية للسياسات التعليمية السابقة والحالية، والأبحاث التطبيقية المصغرة لتقديم المقترحات بشأن تطوير التعليم والتوصل إلى أهم النتائج ونشرها، والأبحاث المستقبلية، والبحث حول التعليم في دول العالم في ظل المتغيرات العالمية ونشر نتائجه، والاتصال بالمراكز البحثية العالمية وتبادل نتائج الأبحاث وتوثيقها ونشرها محلياً.
- تحليل نتائج البحوث والدراسات التربوية الهادفة، واستخلاص المؤشرات حول وضع التعليم المصري ومستوى التنافسية التي يتميز بها مقارنةً بدول العالم لتوجيه متخذي القرار.
- تجريب نتائج البحوث في عدد من المدارس قبل تعميمها.
- إجراء البحوث العلمية في مجال التعليم، وتدريب العاملين في حقل التعليم.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

- المشاركة في صنع القرارات التربوية على مستوى وزارة التربية والتعليم.
- خدمة متخذ القرار بتقديم رؤية صحيحة عن الواقع التعليمي وكيفية تطويره من خلال إجراء البحوث الميدانية، والتعاون مع الجهات المحلية والعالمية.
- ٦- اقترح بعض أفراد العينة الطرق التالية للإعلان عن رؤية المركز ورسالته:
 - الموقع الإلكتروني للمركز بشكل واضح.
 - أغلفة بحوث المركز والمجلة التي يصدرها.
 - شاشة عرض في مدخل المبنى وفي كل شعبة.
 - دليل للمركز ومطويات وكتيبات داخل المكتبة وأثناء فاعليات المركز في الندوات والمؤتمرات التي ينظمها والمعارض والتدريبات والمهام العلمية.
 - من خلال الاجتماع بالهيئة البحثية والعاملين بالمركز.
 - مواقع التواصل الاجتماعي.
 - النشر في وسائل الإعلام المختلفة.
 - موقع وزارة التربية والتعليم.
 - الملصقات ولوحات الإعلان.

المحور الثاني: أهداف المركز

- ١- تنوعت استجابات أفراد العينة بشأن الأهداف الحالية للمركز، فجاءت كمايلي:
 - أن الأهداف الحالية للمركز منصوص عليها في لائحة التنفيذية، وأنها منشورة في دليل المركز، وعلى موقعه الإلكتروني.

- ذكر بعضهم عدداً من الأهداف مختلفة عن تلك المنصوص عليها في لائحة المركز التنفيذية.
- أنهم لا يعلمون أهداف المركز الحالية الواردة في لائحته التنفيذية.
- ٢- أضاف بعض أفراد العينة الملاحظات التالية:
 - "إن أهداف المركز غير معلنة وغير واضحة لدى أغلب العاملين به، ولكنني تعرفت عليها من دليل المركز وقرار إنشائه، وهي أهداف جيدة إذا تم تفعيلها والعمل على تحقيقها وتنفيذها" (ملاحظة أحد السادة المديرين السابقين للمركز).
 - أن الأهداف المعلن عنها في قرار الإنشاء جيدة ومتوافقة مع الفكر الإستراتيجي لكنها غير مفعلة لأن المركز وبعوثه مهمشين.
 - أن الأهداف الحالية ملائمة ومتسقة مع الفكر الإستراتيجي المعاصر ولكنها تحتاج إلى تفعيل من خلال نشرها في بحوث ومؤتمرات المركز وتحويلها إلى خطوط إرشادية لكافة بحوث المركز والمنتج العلمي له.
 - جاء هدف المركز مفتقراً إلى النظرة المستقبلية حيث يركز على الواقع الآني فقط، كما أنه يفتقر إلى أحد أهم سمات الفكر الإستراتيجي ألا وهي النظرة الكلية الشاملة للتعليم وكيفية تطويره، كما اقتصر الهدف على تقديم المعلومات التي تفيد صانعي السياسات التربوية والتخطيط .
 - الأهداف تقليدية بعيدة عن الرؤية الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي المتقدم وغير مواكبة للمتغيرات المتسارعة في البيئة العلمية وخاصة في مجالات الاتصال والمعلومات والتكنولوجيا الرقمية وصناعة المعرفة المتجددة .
 - أن الأهداف غير متوافقة مع الفكر الإستراتيجي المعاصر، فالمركز يعتمد على التخطيط قصير المدى، ويفتقر إلى خطة إستراتيجية طويلة المدى.

يتضح من استجابات أفراد العينة أن معظم أعضاء هيئة البحوث لم يطلعوا على اللائحة التنفيذية للمركز، والتي تنص على أهدافه وما يقوم به لتحقيق تلك الأهداف، كما أنهم لم يتعرفوا عليها من خلال دليل المركز أو موقعه الإلكتروني، مما يشير إلى حاجة المركز إلى أداة مبتكرة تسهم في الإعلان عن أهدافه الأساسية بوضوح وسهولة.

- ٣- اقترح بعض أفراد العينة الأهداف الإستراتيجية التالية للمركز:
- دعم إجراء البحوث التربوية المستقبلية المتميزة وتوظيف نتائجها لخدمة العملية التعليمية.
- الإسهام في إثراء الفكر التربوي بالدراسات المستقبلية.
- المشاركة في صنع السياسات والقرارات التربوية على المستوى القومي.
- إعداد كوادرات بحثية متخصصة.
- مساعدة صانع القرار على اتخاذ القرار التربوي على أساس علمي.
- تشجيع أعضاء هيئة البحوث على الأخذ بالمنهجيات البحثية الحديثة، وتوظيف المستحدثات التكنولوجية بما يسهم في إثراء العلم والمعرفة.
- توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية على درجة عالية من الجودة.
- المساهمة في تطوير التعليم بمصر في ضوء نتائج بحوث المركز.
- تعزيز إدارة المعرفة ونشرها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال إثراء التعلم المهني وتنمية رأسمالها المعرفي لتحويلها إلى منظمات تعلم.
- الإسهام في تطوير البحث التربوي وسياساته ومناهجه في الوطن العربي.
- تحسين التنافسية القومية للبحث التربوي.
- المشاركة في التنمية المهنية وتدريب المعلمين والعاملين بحقل التعليم.

- الإسهام في حركة النشر العلمي والترجمة للقضايا والخبرات التربوية المعاصرة.
 - تطوير رأس المال الفكري من خلال تحسين الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة البحوث.
 - تقديم خدمات استشارية لوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس.
 - الانفتاح على الخبرات العالمية في المجال التربوي من خلال التعاون الدولي مع المراكز والكليات والجامعات المنافسة.
 - ربط البحث التربوي بقضايا التنمية المستدامة.
- ٤- اقترح بعض أفراد العينة نفس الطرق للإعلان عن أهداف المركز مثل تلك التي اقترحوها للإعلان عن رؤيته ورسالته.

المحور الثالث: المستفيدون

- ١- اتفق معظم أفراد العينة على أن الأطراف المستفيدة من أنشطة المركز وخدماته تنقسم إلى فئتين، الأولى من داخل المركز وتتمثل في أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، (أستاذ باحث- أستاذ باحث مساعد- باحث- باحث مساعد- باحث معاون). أما الفئة الثانية فهي من خارج المركز وتتضمن العاملين بوزارة التربية والتعليم، والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والباحثين وطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، والهيئات والمؤسسات المحلية والدولية المهتمة بمجال التعليم والبحث التربوي مثل الأكاديمية المهنية للمعلمين، هيئة ضمان الجودة، اليونسكو، اليونيسيف....
- ٢- ذكر أحد السادة المديرين السابقين للمركز أن المركز لا يفيد أي جهة أخرى ولا حتى وزارة التربية والتعليم التي من المفترض أنه أنشئ لخدمتها بسبب

بعده عن صنع السياسة وضعف الباحثين والقيادات به مما جعله مستبعداً من المائدة المستديرة لصنع السياسة التعليمية. وأضاف أن استفادة الباحثين من المركز تعد استفادة مادية وليست علمية نظراً لضعف نشاط المركز وخدماته. ٣- ذكر أحد السادة المديرين السابقين للمركز أن المركز قد يفيد وزير التعليم في حالة اهتمامه باستشارة المركز فيما يقوم به ويقترحه من سياسات وإجراءات.

المحور الرابع: العمليات الداخلية

١- حدد بعض أفراد العينة الأنشطة والفعاليات والخدمات التي يقوم بها المركز حالياً فيما يلي:

- إجراء البحوث والدراسات الميدانية لمرحلة التعليم قبل الجامعي في مختلف التخصصات التربوية (إدارة تربوية- تربية مقارنة- مناهج- أصول تربوية..).
- عقد سيمينارات داخلية لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم.
- إصدار مجلة البحث التربوي وإتاحة النشر بها للباحثين.
- ترجمة بعض الكتب والتقارير.
- المشاركة في خطط الوزارة.
- المشاركة في مشروعات تطوير التعليم.
- المشاركة في الأنشطة التي تتم داخل وزارة التربية والتعليم مثل "اختيار الرائد المثالي" على مستوى المعلمين والمديرين والأخصائيين الاجتماعيين.
- تقديم استشارات علمية لطلاب الدراسات العليا من قبل الباحثين بالمركز.
- مشاركة بعض الباحثين في برامج تدريب المعلمين وقيادات التربية والتعليم على المستوى القومي.
- عقد وتنظيم مؤتمرات سنوية للمركز.
- مشاركة بعض الباحثين بشكل فردي في المؤتمرات العلمية المحلية.

- المشاركة مع بعض الهيئات الدولية في بعض الدراسات والبرامج والتقارير.

يتضح من استجابات أفراد العينة أن الأنشطة الأساسية التي يقوم بها المركز تقتصر على إجراء عدد من البحوث السنوية، وعقد سيمينارات داخلية، وإصدار مجلة البحث التربوي، وتنظيم مؤتمر سنوي، أما الأنشطة الأخرى فتعد أنشطة ثانوية ومتنوعة منها تقديم خدمات تدريبية أو استشارية أو علمية أو اجتماعية يشارك فيها بعض أعضاء هيئة البحوث بصورة فردية سواء بتكليف رسمي أو بشكل ودي أو شخصي. ويشير ذلك إلى قصور الأنشطة والخدمات التنموية والاستشارية والمعلوماتية التي يقدمها المركز للفئات المستفيدة، وكذلك إلى افتقار المركز إلى خطة إستراتيجية متكاملة للأنشطة والمشروعات البحثية التي تسهم في التخطيط المستقبلي للتعليم قبل الجامعي، ويتعارض ذلك الأمر مع هدفه الأساسي الذي يدور حول تزويد المسؤولين عن صنع السياسة التعليمية وخطط التعليم قبل الجامعي بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، مما يتطلب إعادة النظر في تلك الخدمات وتطويرها.

٢- قدم بعض أفراد العينة المقترحات التالية بشأن الأنشطة والفعاليات والخدمات التي يمكن أن يقوم بها المركز لتحقيق رضا المستفيدين:

- إجراء بحوث فعل وبحوث مستقبلية وبحوث بينية التخصصات.
- إعداد ملخصات تنفيذية لبحوث المركز ونشرها على موقعه الإلكتروني.
- استطلاع رأي المستفيدين بشكل دوري والاستماع لمقترحاتهم.
- إنشاء وحدة تهتم بتفعيل نتائج بحوث المركز وتحويلها إلى إجراءات فعلية.
- تجريب نتائج بحوث المركز على عينة من المدارس ثم تعميم نتائجها على المستوى القومي.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

- إعادة إصدار تقرير تطور التربية والتعليم الذي كان يصدره المركز من قبل وكان يوفر نظرة سريعة على أهم التطورات في المجال.
 - نشر القرارات والنشرات الوزارية PDF على موقع المركز الإلكتروني.
 - إنشاء وحدة للجودة تحت إشراف عدد من الباحثين بالمركز بهدف تأهيل المركز للاعتماد الدولي .
 - إنشاء وحدة تدريبية داخل المركز.
 - إعداد خطة تدريب على مدار خمس سنوات بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال التعليم.
 - المشاركة في تنفيذ البرامج التدريبية مع الأكاديمية المهنية للمعلمين.
 - إعداد حقائب تدريبية متنوعة.
 - تصميم أنشطة وبرامج للتنمية المهنية للباحثين.
 - تنفيذ مشروع قومي للمعلومات التربوية.
 - الدعم المعلوماتي للباحثين من داخل المركز وخارجه.
 - الاهتمام بمجلة المركز وتطويرها.
 - إنشاء وحدة ذات طابع خاص تسمح للمركز بإجراء مبادرات مجتمعية تسهم في النهوض بالعملية التعليمية.
 - تحديد عدد من المدارس تخضع للتجريب والتطوير تحت إشراف المركز.
- ٣- أفاد أحد السادة المديرين السابقين للمركز أن القيادات بالديوان العام لوزارة التربية والتعليم (وكلاء وزارة ومستشارين) تقوم بتحديد الموضوعات التي تحتاج لدراسة ويتم إعداد خطة بحثية مبدئية لها، ويتم عرضها ومناقشتها من قبل مجلس رؤساء الشعب ومدير المركز ويتم تعديلها وإقرارها بشكلها النهائي.

- ٤- أفاد بعض أفراد العينة أن عملية تخطيط واختيار المشروعات والأنشطة البحثية الحالية التي يقوم بها المركز تتم وفقاً لما يلي:
- يتم التخطيط في ضوء الاحتياجات الفعلية للوزارة وفي ضوء الخطة الإستراتيجية ورؤية مصر ٢٠٣٠ .
 - يتم في ضوء الخطة البحثية التي تحددها الوزارة سنوياً مع التنسيق بين الشعب لتشكل الفرق البحثية .
 - يتم في ضوء رصد المشكلات التي تواجه الوزارة أو المستجدات في ميدان التعليم أو المشكلات التي تواجه التعليم أو كروية مستقبلية لتطوير التعليم.
 - من خلال استطلاع القضايا والمشكلات التربوية الملحة وما تهتم به وزارة التربية والتعليم من موضوعات.
 - يقترح الباحثون كل عام عدة موضوعات بحثية، ويتم انتقاء أفضلها أو أكثرها تماشياً مع خطة التنمية عن طريق لجنة مشكلة من رؤساء الشعب يرأسها مدير المركز، ويتم تقديم الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لها، ثم يتم اعتمادها من وزير التربية والتعليم.
 - يتم عرض أفكار بحثية مقترحة في مجلس كل شعبة ومناقشتها للوصول لأفضل الموضوعات، ثم يتم بلورتها في خطة للبحوث واعتمادها خلال اجتماع مجلس رؤساء الشعب مع إدارة المركز المسئولة وإرسالها لمتخذ القرار للتصديق عليها.
 - تعد عملية تخطيط قصير المدى حيث يتم اختيار بعض الموضوعات بالاتفاق بين الباحثين، وبعضها يكون مفروض من قبل صانعي القرار لمواجهة مشكلات طارئة في التعليم.

- ٥- أضاف بعض أفراد العينة الملاحظات التالية بشأن عملية تخطيط واختيار المشروعات والأنشطة البحثية الحالية :
- لا يوجد تخطيط إستراتيجي لأنشطة المركز ومشروعاته البحثية، وإنما يتم وضع تصور للخطط البحثية سنوياً.
 - لا يتم التخطيط لها إستراتيجياً بل بشكل عفوي ينقصه التكامل والنظرة الشاملة بين الشعب بل حتى داخل الشُعبة الواحدة.
 - لا تتم مشاركة الباحثين في عملية التخطيط للأنشطة والمشروعات البحثية.
 - تعد جهود غير مخططة تخضع لظروف الوقت والأشخاص والمسئولين.
 - تشير استجابات أفراد العينة إلى أن المركز لا يتمتع باستقلالية تامة في إدارة شؤونه واتخاذ قراراته، فضلاً عن غياب عملية التخطيط الإستراتيجي للمشروعات والأنشطة البحثية التي يقوم بتنفيذها سنوياً.
- ٦- قدم بعض أفراد العينة المقترحات التالية بشأن عملية تخطيط واختيار الأنشطة والمشروعات البحثية التي يقوم بها المركز :
- وضع خريطة بحوث مستقبلية.
 - إعداد خطة بحثية تتضمن موضوعات البحوث المزمع إجرائها كل عامين.
 - إتاحة المشاركة المجتمعية في إعداد الخطة البحثية للمركز.
 - إجراء حوار مجتمعي وسيمينارات علمية يدعى إليها أفراد من خارج المركز.
 - الاتصال بين المركز والإدارات التعليمية لتحديد ما تواجهه من مشكلات.
 - عقد سيمينار موسع تحدد فيه إستراتيجية لتحقيق أهداف الأنشطة البحثية للمركز.

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

- إعداد نشرة بالأبحاث التي يجريها المركز وإرسالها لكليات التربية والجهات المستفيدة.
- أن يكون للمركز لجنة دائمة لتحديد الخطة البحثية تتألف من (رؤساء الشعب- رؤساء الأقسام- عدد من الباحثين- عدد من العاملين بالوزارة).
- التواصل مع المدارس إلكترونياً لإرسال المشكلات التي تعاني منها واختيار أكثرها إلحاحاً من قِبَل الباحثين.
- إجراء زيارات ميدانية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتعرف وتحديد المشكلات الفعلية التي تواجهها واقتراح بحوث مناسبة لحلها.
- ٧- اقترح بعض أفراد العينة نفس الطرق التي اقترحوها للإعلان عن رؤية المركز ورسالته وأهدافه لتسويق الأنشطة والخدمات والمشروعات البحثية التي يقوم بها المركز، بالإضافة إلى المقترحات التالية:
 - توزيع مطويات ونشرات تعريفية في كافة المؤتمرات التربوية.
 - تحفيز الباحثين على التعريف بالمركز في الفعاليات التي يشاركون فيها.
 - تبادل الأبحاث مع الجهات البحثية ونشرها في جهات النشر المعترف بها.
 - تسويق أبحاث المركز بمعرض الكتاب.
 - نشر ثقافة التسويق بين أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.
 - إنشاء وحدة أو تشكيل لجنة لتسويق بحوث المركز وأنشطة وخدماته.
- ٨- ذكر بعض أفراد العينة المعوقات التالية التي تحول دون امتداد التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز خارج إطاره :
 - منع استضافة أساتذة من الخارج من أي جهة لعقد سيمينار علمي بالمركز.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

- ضعف علاقة المركز وانعزاله عن مؤسسات التعليم قبل الجامعي التي يقوم أساساً بخدمتها وإحجام بعض القيادات المدرسية والمعلمين عن التعاون مع باحثيه لشعورهم بضعف جدوى الأبحاث التي يجريها بالمدارس.
- ضعف شعور المجتمع بجدوى مايقوم به المركز لتطوير التعليم.
- انغلاق المركز على ذاته وعدم انفتاحه على المؤسسات البحثية من جامعات ومراكز بحوث مناظرة محلياً وعربياً ودولياً الأمر الذي يظهر في رفض تقديم أوراق بحثية لباحثين من خارجه في مؤتمراته السنوية والاقتصار على عرض بعض ما أجرته شعب المركز من بحوث ودعوة بعض الشخصيات من وزارة التربية والتعليم فقط واستبعاد أساتذة التربية في العديد من الجامعات .
- 9- قدم بعض أفراد العينة المقترحات التالية بشأن امتداد التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز خارج إطاره :
- دعوة كليات التربية ومراكز البحوث للمشاركة في المؤتمر السنوي للمركز .
- إقامة ندوات ومؤتمرات دورية لتبادل الخبرات مع الجهات المهمة.
- تنظيم ورش عمل مشتركة مع كليات التربية لتدريب طلاب الدراسات العليا على مناهج البحث العلمي وإجراء البحوث.
- عقد سيمينار علمي كل شهر يستضاف فيه أساتذة من خارج المركز .
- نشر بحوث المركز وتوزيعها على الكليات.
- نشر بحوث المركز على نطاق أوسع بالتعاقد مع بعض دور النشر .
- إتاحة النشر الدولي لبحوث المركز المتميزة .
- التسويق الجيد للمركز وأنشطته .
- المشاركة في لجان ترقية أعضاء الهيئة البحثية.

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

- المشاركة في الإشراف على الرسائل العلمية.
- تحسين الموقع الإلكتروني للمركز وإثرائه.
- إنشاء روابط للأباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للاستفادة بأرائهم ومقترحاتهم في إجراء البحوث المستقبلية القائمة على المشكلات الحالية.
- إنشاء صفحة للمركز على شبكة الإنترنت تغطي كافة أنشطته وفعاليته.
- إتاحة مجالات التوأمة مع المراكز البحثية المحلية والعالمية.
- الانفتاح على المجتمع وهيئاته من خلال زيادة التواصل مع الجامعات والمراكز البحثية والمهتمين بالعملية التعليمية في مصر ودول العالم.
- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لتبادل الخبرات والمعارف بين الباحثين في المراكز المناظرة محلياً ودولياً.
- إقامة شراكات علمية مع مراكز البحث التربوي المناظرة.
- عقد بروتوكولات تعاون مع معهد التخطيط القومي وكليات التربية والأكاديمية المهنية للمعلمين وهيئة الجودة لتنفيذ بعض الأنشطة.
- عقد بروتوكولات تعاون مع المنظمات الدولية مثل اليونسكو واليونسيف.

المحور الخامس: التعلم والنمو

أولاً: رأس المال البشري

- ١- أشار بعض أفراد العينة إلى بعض الإجراءات التي كان يتبعها المركز في فترات زمنية سابقة لتنمية أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، ومن أبرزها :
 - إرسال بعض الأعضاء إلى دورات لتحسين اللغة الإنجليزية بالجامعة الأمريكية مجاناً مع التفرغ من العمل بالمركز خلال فترة الدراسة.
 - تنظيم دورات تأهيلية لحصول الأعضاء على رخصة الحاسب الآلي.
 - إرسال بعض الأعضاء في بعثة داخلية بمعهد التخطيط القومي.
 - عقد ورش عمل بالمركز من أساتذته للهيئة المعاونة والباحثين الجدد.

- إتاحة الفرص أمام الأعضاء لحضور بعض الدورات التدريبية.
- تنظيم اجتماعات وسيمينارات ولقاءات علمية داخل المركز.
- ٢- ذكر بعض أفراد العينة الاستجابات التالية بشأن الإجراءات التي يتبعها المركز حالياً لتنمية أعضائه :

- عقد سيمينارات شهرية بكل شعبة.
- توفير دورات تدريبية محدودة وضعيفة لعدد قليل من الباحثين.
- لا يتبع المركز أي إجراءات وإنما ينمو الباحث بسبب دافعيته وخبرات متراكمة من خلال المشاركة في البحوث السنوية لكل شعبة.
- لا توجد أي إجراءات تذكر في هذا الشأن فلا توجد أي دورات لتنمية الباحثين في أي مجال منذ سنوات طويلة سواءً في مجالات تخصصهم أو في مناهج البحث أو في الإحصاء التربوي أو مهارات استخدام كمبيوتر أو مهارات لغة.

تشير استجابات أفراد العينة إلى اهتمام المركز في فترات زمنية سابقة بتنمية رأسماله البشري المتمثل في أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، والحرص على إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للعمل بالمركز من خلال عدة إجراءات، بينما اختلف الأمر في الوقت الحالي حيث تقتصر تلك الإجراءات على عقد عدد محدود من السيمينارات العلمية بكل شعبة، وإتاحة الفرصة أمام عدد قليل من الأعضاء لحضور دورات تدريبية، وقد يرتبط ذلك بتغير القيادات التي تتولى إدارة شؤون المركز، ومدى توافر الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لذلك الأمر، بجانب استعداد الأعضاء ورغبتهم في التطور والنمو.

- ٣- قدم بعض أفراد العينة المقترحات التالية لاستثمار رأس المال البشري بالمركز وإجراءات تنميته:

- تنظيم جلسات تعريفية وتدريب مبدئي لمدة ثلاثة أشهر لأعضاء الهيئة البحثية المعاونة الجدد حول مهارات البحث التربوي وكيفية إعداد

- خطة بحثية، وتحديد المشكلة وصياغة الأسئلة، واستخدام المناهج والأساليب الحديثة في البحث التربوي.
- اجتماع مبدئي حول الوصف الوظيفي للباحثين لتعرف الحقوق والواجبات وطبيعة العمل بكل درجة بحثية.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- عقد اجتماعات دورية وسيمينارات عامة لتزويد الباحثين بالمعلومات الجديدة في مجال التربية والبحث التربوي.
- إتاحة الفرصة أمام الباحثين لحضور دورات تدريبية تنظمها جهات معتمدة لتنمية كفاياتهم البحثية في (اللغات - الكمبيوتر - مناهج البحث - الإحصاء التربوي) .
- إنشاء وحدة للتنمية المهنية بالمركز لتطوير قدرات الباحثين ومعاونيهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للباحثين ووضع البرامج المناسبة للوفاء بها.
- إعداد خطة للتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم على المدى القصير والطويل.
- عقد دورات تدريبية للباحثين في ميدان البحوث المستقبلية وبحوث الفعل.
- تحفيز الباحثين للتطوير الذاتي لأن الدافعية للتطوير الذاتي هي أساس النمو المهني، وذلك من خلال ربط المكافآت والحوافز بالإنتاجية البحثية.
- منح الباحثين بالمركز مكافآت مالية لتحفيزهم على الأداء المتميز وفق معايير محددة.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

- تمكين الباحثين من الترقية بإنتاجهم الفردي والجماعي بالمركز.
- إنشاء وحدة للجودة والاعتماد بالمركز.
- إنشاء وحدة لمتابعة تقييم أداء الباحثين في ضوء جودة إنتاجيتهم.
- توفير الفرص أمام أعضاء هيئة البحوث لانتدابهم للعمل بالجامعات.
- إتاحة الفرصة لتبادل الزيارات بين المؤسسات التربوية المختلفة ومع الباحثين بالمركز.
- تبادل الخبرات بين باحثي المركز والمراكز البحثية المناظرة في الدول المختلفة العربية والأجنبية.
- عقد بروتوكولات تعاون مع الجهات الدولية والإقليمية المتخصصة للاستفادة منها في تصميم برامج متطورة لتنمية أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم وفقاً للمستجدات العالمية.
- توفير فرص البعثات والمنح الدراسية للباحثين لمهام خارجية طويلة وقصيرة للحصول على درجات علمية أو للتدريب أو للتعرف على نظم تعليمية بدول متقدمة والاطلاع على أفضل الممارسات والاستفادة منها.

ثانياً: رأس المال التنظيمي

- ١- اختلف أفراد العينة في انطباعاتهم حول القيم الحالية السائدة بالمركز فكانت استجاباتهم على النحو التالي:
 - قيم البحث العلمي المتعارف عليها.
 - الاحترام والاسلوب الراقى في التعامل فيما بينهم.
 - قيم الإيثار والتعاون البناء والتشاركية.
 - مساعدة الآخرين لرفع مستوى قدراتهم البحثية.
 - العمل التعاوني من خلال المشاركة في بحوث الفريق.
 - التنافس والصراع العلمي.

- الإحجام عن التشارك المعرفي وتبادل الخبرات.
- الافتقار إلى الثقة بين الباحثين بعضهم البعض.
- الفردية الواضحة في السلوك العلمي والبحثي.
- ٢- اقترح بعض أفراد العينة القيم التالية لإكساب المركز ميزة تنافسية:
 - أخلاقيات البحث العلمي والأمانة العلمية.
 - الالتزام والمهنية والمسئولية والولاء والانتماء المؤسسي.
 - الثقة المتبادلة بين الباحثين.
 - قيم العمل الجماعي والتعاوني والفريقي.
 - قبول النقد البناء والتنافس الشريف.
- ٣- تباينت استجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي السائد بالمركز فجاءت على النحو التالي:
 - يسير العمل وفق القواعد والقوانين المنظمة للعمل بالمركز.
 - يسود مناخ تنظيمي مقبول في الغالب مع وجود قليل من الصراعات التنظيمية.
 - هناك حالة من الرضا الوظيفي لدى معظم العاملين.
 - يتم أحياناً التحفيز على العمل من خلال الإثابة وتقديم شهادات تقدير.
 - يتميز أسلوب العمل في المركز بالنمط الجماعي، إلا أنه في حاجة إلى تنظيم لأنه يتم بصورة عشوائية ويفتقد إلى إستراتيجيات إدارة الفريق.
 - يتم التواصل بشكل مباشر من خلال الاجتماعات واللقاءات بين أعضاء الفرق البحثية في الشعبة الواحدة، إلا أنه محدود بين باحثي الشعب المختلفة باستثناء اللقاءات المجمعّة أو مؤتمر المركز.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

- جمود أساليب ونظم وقواعد العمل بالمركز واتسامها بالروتين والبيروقراطية وضعف المرونة.
- سيادة ثقافة روتينية لا تتفق مع طبيعة عمل المركز حيث تحول بعض أعضاء هيئة البحوث إلى موظفين بالجهاز الإداري للدولة.
- تغلب النزعة الفردية على عمل الفريق وضعف روح العمل الجماعي.
- ضعف الرغبة في التغيير وتقبله لدى بعض الباحثين.
- يفتقر المركز إلى الاستقلالية عن وزارة التعليم، وأحياناً يتم تحديد الموضوعات البحثية التي يدرسها المركز من قبل الوزارة.
- غياب الحرية الأكاديمية بين أعضاء هيئة البحوث.
- الافتقار إلى التعاون والتبادل المعرفي بين الباحثين بالمركز.
- ضعف الشفافية ويتضح ذلك في سرية بعض المعلومات وحجبها.
- غياب التحفيز على الابتكار مع استعداد أغلبية الباحثين للتغيير والتجديد، فلا يتم تشجيعهم لإنتاج البحوث التي تسهم في إكساب المركز ميزة تنافسية.
- انخفاض مستوى الرضا لدى معظم الباحثين وقد يرجع ذلك إلى افتقارهم للشعور بالأمن الوظيفي فهم دائماً مهددون بحل المركز، بجانب شعورهم بتهميش دور المركز في صنع القرار، وأن ما يقدمه من بحوث وأنشطة ليس له قيمة في المجتمع.
- ضعف مستوى الثقة التنظيمية بالمركز سواء بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين قيادة المركز وبينهم وبين الإداريين بالمركز.
- ضعف الرضا الوظيفي للباحثين لعدة أسباب من أهمها ضعف الاهتمام بتنميتهم، وإغفال الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، وعدم الاستثمار الجيد لنتائج البحوث.

- وجود صراع تنظيمي داخل الفئة البحثية الواحدة أي أفقياً وليس رأسياً، وهو غالباً غير صحي، وقد يرجع إلى قلة عدد الباحثين نسبة إلى كون المركز جهة بحثية قومية.
 - ضعف التواصل بين الشُعَب المختلفة للمركز، بجانب صعوبة الاتصال الصاعد في بعض الأحيان.
 - غياب التنسيق والتكامل بين وحدات المركز وشُعَبه البحثية، حيث يقتصر العمل الجماعي وفرق العمل على مستوى كل شعبة.
 - افتقار المركز إلى الانفتاح على المجتمع الخارجي، حيث تتسم بيئة العمل بالمركز بالانغلاق فكل شعبة مغلقة على نفسها والباحثون مغلقون على ذواتهم، والمركز بالكامل مغلق على نفسه وعلاقته ببيئته الخارجية ومجتمعه ضعيفة جداً نتيجة لعدة أسباب من أهمها ضعف التسويق للمركز وأنشطته، مما يؤدي إلى الشعور العام بقلة جدوى ما يقدمه سواء للمؤسسات التعليمية أو للمجتمع بأسره.
- ٤- قدم بعض أفراد العينة المقترحات التالية لتطوير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بالمركز:
- أن يكون المركز هيئة مستقلة غير تابعة للوزير أو الوزارة.
 - إصدار عدة تشريعات تدعم استقلالية المركز عن الوزارة وتتيح الحرية الأكاديمية للباحثين.
 - توفير الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.
 - تنظيم قواعد العمل من خلال لائحة داخلية تحتوي على التوصيف الوظيفي لأعضاء الهيئة البحثية والمعاونة وواجباتهم ومسئولياتهم.
 - تعزيز وتطوير كل أشكال السلوك التعاوني بين الباحثين بالمركز.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

- تمكين الباحثين ودعم مشاركتهم في صنع القرارات وتشجيعهم على المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرارات.
- تبني ثقافة تنظيمية تحفز أعضاءها على الإبداع، والتجديد والابتكار في العمل، يكتسب من خلالها الأفراد الحرية الكافية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- تفعيل الاتصال رأسياً وأفقياً من خلال توفير وسائل الاتصال الحديثة بين الباحثين.
- تنمية الثقة والشفافية في العمل من خلال إتاحة كافة المعلومات المتصلة بالعمل بين الباحثين ونشرها في اجتماعات دورية بالمركز.
- تعزيز الثقة بين الأعضاء بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة من خلال عقد اللقاءات الدورية للاستماع لآرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل والارتقاء بصورة المركز والاستماع كذلك لمشكلاتهم ومحاولة إيجاد الحلول العملية لها.
- الإعلان بشفافية عن المهام والأنشطة الخارجية التي يكلف بها الباحثون بالمركز مع إتاحة الفرصة لنقل الخبرة وتبادلها مع بقية الباحثين بالمركز.
- تدريب الباحثين على كيفية العمل بروح الفريق وحفزهم على العمل الجماعي والتكامل بين الشعب البحثية.
- تشجيع الباحثين على إجراء بحوث بينية التخصصات عن قضايا تربوية ومجتمعية تتسم بتداخل المتغيرات، بما يتيح تعاون باحثين من شعب مختلفة.
- توفير الموارد المادية اللازمة من أوراق طباعة وماكينات تصوير وأدوات مكتبية.

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

- توزيع العمل بعدالة وبشكل معن على فرق العمل متشابهة التخصصات ومشاركة الجميع في العمل دون استثناء.
- الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي للباحثين وتقييم رضاهم عن الخدمات التي يتلقونها من المركز بشكل دوري.
- مرونة وتبسيط الإجراءات خاصة فيما يرتبط بإجراءات الأمن، وتذليل العقبات في التعامل مع مختلف الجهات لتيسير التطبيق الميداني للبحوث وإنجازها.
- الإعلان عن البحوث والأنشطة والمشروعات التي شارك فيها الباحثون من مختلف الشُعَب البحثية.
- تطوير أداء الكوادر الإدارية في التعامل والتواصل مع الباحثين.
- انفتاح المركز على المجتمع من خلال إجراء بحوث وأنشطة مشتركة مع كليات التربية ومؤسسات المجتمع المدني.

ثالثًا: رأس المال المعلوماتي والتكنولوجي

- ١- جاءت استجابات أفراد العينة حول مدى توافر البنية التحتية المعلوماتية والتكنولوجية التي تسهم في تكوين الذاكرة التنظيمية للمركز على النحو التالي:

- وجود إمكانات جيدة لكنها غير مستغلة من الباحثين.
- توفير اشتراك للباحثين في بنك المعرفة واتحاد مكاتب الجامعات المصرية.
- البنية التحتية التكنولوجية غير كافية وغير ملائمة للعمل البحثي.
- الأدوات والأجهزة العلمية غير كافية ومحدودة للغاية.
- غياب شبكة داخلية تربط الباحثين معاً تتبع موقع المركز الإلكتروني.

- توافر مكتبة هزيلة وموقع إلكتروني هزيل كذلك ولا يعرض ملخصات وافية لبحوث المركز أو نتائجها.
- ضعف الموقع الإلكتروني للمركز وعدم وجود قواعد بيانات به عن البحوث التي يجريها كل عام وآليات تطبيقها وجدوى تطبيقها.
- غياب أجهزة كمبيوتر متصلة بالإنترنت لجميع الباحثين بما يتيح لهم الفرصة للأداء المتميز.
- ٢- قدم بعض أفراد العينة المقترحات التالية لتطوير رأس المال المعلوماتي والتكنولوجي للمركز واستثماره :
 - تطوير موقع المركز على شبكة الإنترنت بشكل شامل وتوفير كافة البيانات عن الباحثين وبحثهم عليه.
 - الاهتمام بشبكة الإنترنت بالمركز وتفعيلها.
 - توفير قاعدة بيانات متكاملة عن الباحثين وسيرهم الذاتية وملخصات بحثهم.
 - توفير الموارد اللازمة لتشغيل وصيانة منصات البنية التحتية التكنولوجية.
 - دعم مرافق البنية التحتية ووضع خطة لتحديث وتطوير الأجهزة لتصل لمستوى عالمي.
 - توفير جهاز كمبيوتر لكل باحث متصل بشبكة الإنترنت.
 - تحسين خدمات المكتبة وتحويلها إلى مكتبة إلكترونية وتزويدها بأحدث المراجع وإتاحة الدخول عليها لباحثي المركز من داخل المركز وخارجه.
 - المشاركة في قواعد البيانات العالمية من خلال إتاحة اشتراك الباحثين في بنك المعرفة والمكتبة الجامعية المصرية.

المحور السادس: التمويل

١- جاءت استجابات أفراد العينة حول مصادر التمويل الحالية للمركز كمايلي:

- التمويل الحكومي في إطار الموازنة المخصصة للمركز.
- المخصصات الرسمية المدرجة في موازنة الدولة.
- تمويل الحكومة وهو غير كافي.
- الميزانية المتاحة من وزارة المالية.
- ميزانية البحوث الاستثمارية التي يقدمها بنك الاستثمار.

٢- قدم بعض أفراد العينة المقترحات التالية لتطوير مصادر التمويل الحالية:

- زيادة التمويل الحكومي المخصص للمركز.
- زيادة ميزانية البحوث الأساسية والاستثمارية.
- إقامة شراكات مع المديریات والإدارات التعليمية والمدارس لتنفيذ أنشطة ذات عائد مادي.
- إنشاء صندوق مخصص للبحوث العملية والاجتماعية كلها وله نصيب جيد من الميزانية العامة للدولة إلى جانب قبول تبرعات .
- تحويل المركز الى مؤسسة اقتصادية تدبر مواردها من تسويق منتجاتها.
- تسويق بحوث المركز والمجلة التي يصدرها وبيعها بمعرض الكتاب والاستفادة من العائد المالي لصالح المركز.
- فتح منافذ لبيع المنتجات العلمية للمركز.
- مشاركة المركز في البرامج التدريبية مع الأكاديمية المهنية للمعلمين بمقابل مالي.
- مشاركة أصحاب المدارس الخاصة والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية المهتمة بالتعليم في تمويل بحوث المركز.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

- إتاحة التصوير من مكتبة المركز للباحثين من الخارج بمقابل مالي.
 - إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال المهتمين بالتعليم.
 - توفير مصادر تمويل ذاتية عن طريق إنشاء وحدات ذات طابع خاص بالمركز مثل: وحدة تدريب مهمتها تدريب العاملين بحقل التعليم بمقابل مالي- وحدة لتوظيف الموارد المادية والتكنولوجية ومقتنيات المكتبة بالمركز وتوجيه العائد المالي لصالح المركز.
 - تقديم خدمات للمجتمع المحلي بأسعار مناسبة.
 - تخصيص طابع تعليمي يدعم البحث التربوي.
 - عقد بروتوكولات تعاون مع الجهات المانحة في التعليم (اليونسكو- اليونيسف- الألكسو- الإيسيسكو- البنك الدولي) والمشاركة في تمويل بعض الدراسات للمركز.
- وفي ضوء رصد واقع الأداء الإستراتيجي للمركز من خلال ما كشفت عنه الدراسة الوصفية التشخيصية، وما توصلت إليه المقابلات الشخصية مع بعض القيادات وأعضاء هيئة البحوث بالمركز، يمكن استخلاص عدد من جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة بهذا الواقع، وذلك تمهيداً لتصميم المخطط المبدئي للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز.
- ويمكن إجمال جوانب القوة المرتبطة بواقع الأداء الإستراتيجي للمركز فيما يلي:
- ١- نشر رؤية ورسالة للمركز في دليل ورقي ، وعلى موقعه الإلكتروني.
 - ٢- تبين رسالة المركز المنشورة في الدليل الورقي سبب إنشائه وتحدد دوره الأساسي بوضوح.
 - ٣- أن الهدف الأساسي للمركز محدد وفقاً للائحته التنفيذية الصادرة بقرار جمهوري.

- ٤- يؤكد الهدف الأساسي للمركز على تزويد الفئات المستفيدة من داخل المركز وخارجه بالمعلومات اللازمة لهم.
- ٥- تحدد اللائحة التنفيذية للمركز بعض الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها لتحقيق أهدافه.
- ٦- تتحدد الأنشطة الفعلية التي يقوم بها المركز في إجراء عدد من البحوث السنوية، وتنفيذ تكاليفات الوزارة، وعقد سمينارات داخلية، وتنظيم مؤتمر سنوي، وإصدار مجلة محكمة بعنوان "البحث التربوي".
- ٧- تجري الشعب البحثية للمركز سنوياً عدداً من البحوث والدراسات في مجالات تربوية مختلفة وفقاً لطبيعة كل شعبة وتخصص أعضائها.
- ٨- تتم عملية تخطيط وتحديد المشروعات والأنشطة البحثية للمركز في إطار ما يطرحه أعضاء هيئة البحوث بكل شعبة بما يتوافق مع سياسات الوزارة وتوجهاتها.
- ٩- يتم تشكيل الفرق البحثية بحيث يتولى كل فريق إجراء أحد البحوث برئاسة أحد الأعضاء، ويتم توزيع المهام البحثية على أعضاء الفريق وفقاً لجدول زمني محدد قبل البدء في تنفيذ المشروع البحثي.
- ١٠- يتوافر للمركز موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت.
- ١١- يتيح المركز لأعضائه خدمة الاشتراك في بنك المعرفة.
- ١٢- تسري أحكام قانون الجامعات ولائحته التنفيذية على أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالنسبة لجميع الشؤون الخاصة بالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة والإجازات والإيفاد والواجبات وانتهاء الخدمة.
- ١٣- تتنوع التخصصات العلمية لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، وبالتالي تتنوع معارفهم وخبراتهم.

١٤- يتوافر بالمركز مكتبة تحتوي علي بعض بحوث المركز، ورسائل الماجستير والدكتوراه الخاصة بأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، وعدد من المراجع العربية والأجنبية الحديثة في المجالات التربوية المختلفة. ويمكن إجمال جوانب الضعف المرتبطة بواقع الأداء الإستراتيجي للمركز في النقاط التالية:

- ١- لا يتوافر دليل المركز في مكتبة المركز، ولا يتاح بشكل مباشر على موقعه الإلكتروني، ولا يتم تداوله بين أعضاء الهيئة البحثية بالمركز.
- ٢- صعوبة الوصول إلى رؤية المركز ورسائله المنشورتين عبر موقعه الإلكتروني.
- ٣- اختلاف رؤية المركز ورسائله المنشورتين عبر موقعه الإلكتروني عن رؤيته ورسائله المنشورتين في دليل المركز الورقي.
- ٤- اتسام رؤية المركز المنصوص عليها في دليل المركز الورقي بالعمومية، وافتقارها إلى تحديد صورة مستقبلية واضحة وطموحة للمركز أمام الأطراف المستفيدة.
- ٥- غموض رؤية المركز المنشورة عبر موقعه الإلكتروني، وصياغتها في ١٤ عبارة طويلة، وافتقارها إلى المواصفات الأساسية لصياغة الرؤية.
- ٦- لا تعبر رسالة المركز المنشورة عبر موقعه الإلكتروني عن هويته، ولا تتضمن كل الأدوار التي يمكن أن يقوم بها لتحقيق أهدافه.
- ٧- غياب مشاركة الباحثين بالمركز في تحديد وصياغة كل من رؤيته ورسائلته.
- ٨- لا يتم الإعلان عن رؤية المركز ورسائلته في أماكن واضحة بالمركز.
- ٩- افتقار المركز إلى أداة مواكبة للفكر الإستراتيجي المعاصر تسهم في توصيل رؤيته ورسائلته وأهدافه بشكل مختصر إلى الفئات المستفيدة.
- ١٠- افتقار الهدف الأساسي الذي حددته اللانحة التنفيذية للمركز إلى النظرة المستقبلية، وبعده عن مقومات الفكر الإستراتيجي المعاصر.

- ١١- وجود فجوة بين ما ينص عليه الهدف الأساسي للمركز وبين ما يتم في الواقع الفعلي من حيث ما يقدمه المركز من أنشطة وخدمات تعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية.
- ١٢- إغفال توظيف نتائج بحوث المركز من قِبل المسؤولين عن صنع السياسات التعليمية والتخطيط التربوي، حيث لايعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم أو في التخطيط لمستقبل التعليم في مصر.
- ١٣- غياب مشاركة المركز في صنع السياسة التعليمية والقرار التربوي.
- ١٤- افتقار المركز إلى خطة إستراتيجية متكاملة للأنشطة والمشروعات البحثية التي تسهم في التخطيط المستقبلي للتعليم قبل الجامعي بمصر.
- ١٥- غياب عملية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة والمشروعات البحثية التي يقوم المركز بتنفيذها سنوياً.
- ١٦- افتقار المركز إلى الاستقلالية فيما يتعلق بإدارة شئونه واتخاذ قراراته وعملياته الداخلية من حيث عملية تخطيط واختيار الأنشطة والمشروعات البحثية.
- ١٧- افتقار العمليات الداخلية التي يقوم بها المركز إلى التجديد والابتكار مما يضعف من قدرته على تحقيق الريادة ويقلل من فرصة إكسابه ميزة تنافسية.
- ١٨- قصور الأنشطة والخدمات التنموية والاستشارية والمعلوماتية التي يقدمها المركز للفئات المستفيدة.
- ١٩- ضعف التسويق الإلكتروني للمركز وأنشطته ونتائج بحوثه.
- ٢٠- ضعف شعور المجتمع بجدوى مايقوم به المركز لخدمة العملية التعليمية وتطوير التعليم قبل الجامعي.

- ٢١- انغلاق المركز على ذاته وضعف علاقته بالمؤسسات والمراكز المناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً.
 - ٢٢- افتقار المركز إلى بطاقات الوصف الوظيفي للباحثين ومعاونيهم.
 - ٢٣- غياب خطة لتنمية الباحثين ومعاونيهم بالمركز وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.
 - ٢٤- ضعف دور المركز فيما يتعلق بتنمية أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم.
 - ٢٥- قلة فرص النمو المهني والأكاديمي للباحثين ومعاونيهم بالمركز.
 - ٢٦- غياب فرص البعثات والمنح الدراسية أمام الباحثين ومعاونيهم بالمركز.
 - ٢٧- غياب التعاون والتبادل المعرفي بين أعضاء الهيئة البحثية بالمركز.
 - ٢٨- افتقار المركز إلى تعزيز المناخ والثقافة التنظيمية المحابية للإبداع وتبادل الأفكار في إطار فرق بحثية متنوعة التخصصات.
 - ٢٩- جمود نظم وأساليب وإجراءات العمل بالمركز وافتقارها إلى المرونة.
 - ٣٠- الافتقار إلى الشفافية وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل أمام أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.
 - ٣١- غياب الحرية الأكاديمية بين أعضاء الهيئة البحثية بالمركز.
 - ٣٢- محدودية رأس المال المعلوماتي والتكنولوجي للمركز من حيث محتوى موقعه الإلكتروني، وجودة خدمات المكتبة، وتوافر الأجهزة والأدوات العلمية وقواعد البيانات الحديثة، ومستوى كفاءة الإنترنت.
 - ٣٣- ضعف كفاية التمويل الحكومي المخصص لدعم بحوث المركز وأنشطته.
 - ٣٤- افتقار المركز إلى مصادر تمويل ذاتية ومستقلة.
- القسم الثالث: تصميم خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية
- يهدف هذا القسم من البحث إلى التوصل لخريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر، ويتضمن جزأين أساسيين على النحو التالي:

الجزء الأول: تصميم مخطط مبدئي لخريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر

في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للبحث حول ماهية الأداء الإستراتيجي وعلاقته بالخريطة الإستراتيجية، وما تم عرضه من نماذج لخرائط إستراتيجية لمؤسسات تعليمية وبحثية، وما أسفر عنه رصد واقع الأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر من جوانب قوة وجوانب ضعف سواء من خلال الدراسة الوصفية التشخيصية، أو من خلال المقابلة الشخصية مع بعض القيادات وأعضاء الهيئة البحثية بالمركز، تم التوصل إلى مخطط مبدئي لخريطة إستراتيجية مقترحة للمركز يتضمن سبعة محاور تمثل العناصر الأساسية للخريطة وتتمثل في: (الرؤية المقترحة للمركز- الرسالة المقترحة للمركز- الأهداف الإستراتيجية المقترحة للمركز- المستفيدون- العمليات الداخلية- التعلم والنمو- التمويل) ويبدأ كل محور بتعريف موجز للعنصر والمقصود به، ثم عرض محتواه.

ولقد تم عرض المخطط المبدئي للخريطة على (٧) سبعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي (ملحق رقم ٢) بهدف تحكيمه والاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم في التوصل إلى الصورة النهائية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز، ويمكن إجمال أبرز مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:

- ١- تعديل صيغة الخطاب الموجه للسادة الخبراء محكمي المخطط المبدئي للخريطة الإستراتيجية بحيث يكون أكثر وضوحاً.
- ٢- تعديل التعريف الإجرائي لكل من الأداء الإستراتيجي، والخريطة الإستراتيجية.
- ٣- حذف تعريف كل من الرؤية والرسالة قبل عرض الرؤية والرسالة المقترحتين للمركز.
- ٤- إضافة عبارة "أن يصبح" في بداية الرؤية المقترحة.

- ٥- إضافة "مصر" إلى الهدف المقترح رقم (١).
- ٦- استبدال كلمة "بناء" بكلمة "إعداد"، وإضافة كلمة "تتميتهم" إلى الهدف المقترح رقم (٤).
- ٧- استبدال عبارة "نظام متكامل" بكلمة "قاعدة" في الهدف المقترح رقم (٦).
- ٨- إضافة عبارة "الإسهام في" وكلمة "توظيفها" إلى الهدف المقترح رقم (١٠).
- ٩- استبدال عبارة "التوسع في" بكلمة "تنامي" أو "تعظيم" في الهدف رقم (١١).
- ١٠- حذف كلمة "منظور" من عنوان المحور الرابع ليصبح "المستفيديون".
- ١١- استبدال عبارة "أعضاء هيئة التعليم" بكلمة "المعلمين" في العبارة (٢) من الفئات المستفيدة من خارج المركز.
- ١٢- إضافة كلمة "العاملون"، وعبارة "الأحزاب السياسية"، وتعديل مسمى "هيئة ضمان الجودة"، في العبارة (٥) من الفئات المستفيدة من خارج المركز.
- ١٣- استبدال عبارة "العمليات الفرعية" بكلمة "المراحل" في جميع العبارات المدرجة تحت القضية الإستراتيجية الأولى ذات الأولوية بمحور العمليات الداخلية.
- ١٤- استبدال عبارة "الأطراف المعنية" بعبارة "الأطراف المستفيدة من خدمات المركز"، وإضافة كلمة "المستقبلية" إلى العبارة (٣) في إجراءات مرحلة صياغة خطة إستراتيجية خمسية لبحوث المركز.
- ١٥- دمج العبارتين (٥، ٦) في إجراءات مرحلة صياغة خطة إستراتيجية خمسية لبحوث المركز في عبارة واحدة، وحذف الأجزاء المكررة.
- ١٦- إضافة عبارة إلى إجراءات تنفيذ خطة إستراتيجية للبحوث تنص على "تنظيم ورش عمل لتأصيل ثقافة بحوث الفعل الإجرائية، والبحوث البيئية".
- ١٧- إعادة صياغة العبارة (٤) في إجراءات مرحلة تنفيذ خطة إستراتيجية للبحوث.

- ١٨- استبدال "العمليات الفرعية" بكلمة "الإجراءات" في جميع العبارات المدرجة تحت القضايا الإستراتيجية الثانية والثالثة والرابعة بمحور العمليات الداخلية.
- ١٩- إضافة عبارة "التشارك المعرفي مع الجهات المسؤولة عن صنع السياسات التعليمية" إلى الإجراءات المدرجة تحت القضية الإستراتيجية الثانية.
- ٢٠- تعديل مسمى القضية الإستراتيجية الرابعة من "امتداد" إلى "تنامي" أو "تعظيم" التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز، وحذف العبارة (٩) من الإجراءات المدرجة تحتها.
- ٢١- تعديل صياغة العبارات (١٠، ١٢، ١٣، ١٤) في الإجراءات المدرجة تحت القضية الإستراتيجية الرابعة.
- ٢٢- إضافة عبارة "ومساراتهم الوظيفية المستقبلية" إلى عبارة (٤) في مجال رأس المال البشري بمحور التعلم والنمو.
- ٢٣- إعادة صياغة عبارة (١٢) في مجال رأس المال البشري بمحور التعلم والنمو.
- ٢٤- إضافة جزء إلى عبارة (١٣) في مجال رأس المال البشري بمحور التعلم والنمو "بتشجيعهم على الإطلاع لتحديث ما لديهم من معلومات واكتساب معارف جديدة وتبادلها ونشرها فيما بينهم من خلال الإنترنت، وذلك للإرتقاء بممارساتهم المهنية وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم وبما يحقق رضاهم الوظيفي".
- ٢٥- إلغاء العناوين الفرعية (أولاً ، ثانياً) المدرجة تحت إجراءات تطوير رأس المال التنظيمي للمركز بحيث يبدأ الترقيم من (١ حتى نهاية الإجراءات) .
- ٢٦- دمج العبارات الخاصة بعنصر القيم التنظيمية وإعادة صياغتها في عبارة واحدة تنص على "تحديد القيم التنظيمية المطلوب توافرها لدى أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم لتعزيز الميزة التنافسية للمركز فيما يلي:" من (أ إلى و).

- ٢٧- تعديل وإعادة صياغة عبارة (١) المدرجة تحت العنوان الفرعي (ثانياً).
- ٢٨- حذف عبارة (٢) المدرجة تحت العنوان الفرعي (ثانياً).
- ٢٩- دمج العبارتين (١١، ١٤) بالعنوان الفرعي (ثانياً) وإعادة الصياغة.
- ٣٠- دمج العبارتين (١٢، ١٣) بالعنوان الفرعي (ثانياً) وإعادة الصياغة.
- ٣١- دمج العبارات (٤، ٥، ١٠) معاً، والعبارتين (٧، ٨) معاً والمدرجة ضمن إجراءات تطوير رأس المال المعلوماتي بالمركز وإعادة صياغتها.
- ٣٢- تعديل مسمى المحور السابع من (التمويل) إلى (الموارد المالية) وتعديل صياغة عبارة (٣) من إجراءات تنمية مصادر التمويل الحكومية.
- ٣٣- استبدال كلمة (مادي) بكلمة (مالي) في العبارات المدرجة ضمن إجراءات تنمية مصادر التمويل الذاتي أو الخارجي.
- ٣٤- تعديل صياغة العبارات الفرعية من (أ- ح) المدرجة تحت عبارة (١) ضمن إجراءات تنمية مصادر التمويل الذاتي أو الخارجي.
- ٣٥- إضافة عبارة برقم (٣) إلى إجراءات تنمية مصادر التمويل الذاتي تنص على "إقامة معرض سنوي لمنتجات المركز في مصر أو في الدول العربية".
- ٣٦- حذف العبارتين (٤، ٦) من إجراءات تنمية مصادر التمويل الذاتي.
- ٣٧- تعديل صياغة عبارة (٥) من إجراءات تنمية مصادر التمويل الذاتي.
- ٣٨- إضافة تنويه يشير إلى أن الشكل المعروض للمخطط المبدئي للخريطة الإستراتيجية من تصميم الباحثة.
- ٣٩- إضافة تعليق موجز يوضح العلاقات السببية بين عناصر الخريطة الإستراتيجية، والتي تم تمثيلها من خلال الاتجاهات المختلفة للأسهم في الشكل المعروض للخريطة.

الجزء الثاني: الصورة النهائية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر

في ضوء الآراء التي أبدتها السادة الخبراء، وبعد إجراء التعديلات المقترحة على المخطط المبدئي، يمكن طرح الصورة النهائية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر وفقاً للمحاور التالية:

١- منطلقات الخريطة الإستراتيجية المقترحة.

٢- ملامح الخريطة الإستراتيجية المقترحة.

٣- متطلبات تنفيذ الخريطة الإستراتيجية المقترحة.

المحور الأول: منطلقات الخريطة الإستراتيجية المقترحة:

وتشمل منطلقات نظرية مستمدة من الإطار النظري للبحث، ومنطلقات محلية مستمدة من دراسة واقع الأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل منهما:

أولاً: المنطلقات النظرية

تحدد المنطلقات النظرية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز فيما يلي:

١- تزايد حاجة المؤسسات الحديثة إلى مداخل وأدوات إدارية تتوافق مع الفكر

الإستراتيجي، وتسهم في إبراز القيمة التنافسية للمؤسسة.

٢- تعد الخريطة الإستراتيجية من أكثر الأدوات فعالية لبناء ثقافة الأداء المرتفع،

وتحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

٣- تمثل الخريطة الإستراتيجية أحد الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة

في وصف أدائها الإستراتيجي الذي يحدد مسارها المستقبلي، ويعكس قدرتها

على تحقيق ميزة تنافسية.

٤- تتضمن الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة الأبعاد الثلاثة للأداء الإستراتيجي،

والتي تتمثل في البعد المالي، والبعد التشغيلي، والبعد التنافسي.

٥- تعد الخريطة الإستراتيجية أداة اتصال فعالة تسهم في توصيل الخطة الإستراتيجية لجميع أعضاء المؤسسة والفئات المستفيدة بطريقة سريعة ومختصرة.

٦- تسهم الخريطة الإستراتيجية في تعزيز فهم أعضاء المؤسسة لخطةها الإستراتيجية وإدراكهم لمتضمناتها بما يؤدي إلى فعالية مشاركتهم في تنفيذها.

٧- تساعد الخريطة الإستراتيجية المديرين في مراجعة أداء المؤسسة، وتقييم فاعلية خطتها الإستراتيجية.

ثانياً: المنطلقات المحلية

تحدد المنطلقات المحلية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز فيما يلي:

- ١- الاتجاه نحو الاهتمام بتطوير مراكز البحوث التربوية في مصر.
- ٢- التأكيد على أهمية دور المركز في تزويد الفئات المستفيدة من داخل المركز وخارجه بالمعلومات اللازمة لهم.
- ٣- أهمية مشاركة المركز في صياغة السياسات التعليمية وصنع القرار التربوي بمرحلة التعليم قبل الجامعي في مصر.
- ٤- توافر عدد من الكوادر البشرية غير المستثمرة بالمركز، والتي تتميز بتنوع التخصصات التربوية والمعارف والخبرات.
- ٥- صعوبة تعرف الفئات المستفيدة من المركز على رؤيته ورسالته وأهدافه.
- ٦- افتقار المركز إلى أداة مواكبة للفكر الإستراتيجي المعاصر تسهم في توصيل رؤيته ورسالته وأهدافه بشكل مختصر إلى الفئات المستفيدة.
- ٧- وجود فجوة بين الهدف الأساسي للمركز وبين ما يتم في الواقع الفعلي من حيث ما يقدمه المركز من أنشطة وخدمات تعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية.

- ٨- إغفال توظيف نتائج بحوث المركز من قِبَل المسؤولين عن صنع السياسات التعليمية والتخطيط التربوي، حيث لا يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات أو في التخطيط لمستقبل التعليم في مصر.
- ٩- غياب مشاركة المركز في صنع السياسة التعليمية والقرار التربوي.
- ١٠- ضعف التسويق الإلكتروني للمركز وأنشطته ونتائج بحوثه.
- ١١- ضعف شعور المجتمع بجدوى ما يقوم به المركز لخدمة العملية التعليمية وتطوير التعليم قبل الجامعي.
- ١٢- انغلاق المركز وضعف علاقته بمؤسسات ومراكز مناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- ١٣- غياب خطة لتنمية أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.
- ١٤- افتقار المركز إلى خطة إستراتيجية متكاملة للأنشطة والمشروعات البحثية التي تسهم في التخطيط المستقبلي للتعليم قبل الجامعي.
- ١٥- افتقار العمليات الداخلية التي يقوم بها المركز إلى التجديد والابتكار مما يضعف من قدرته على تحقيق الريادة ويقلل من فرصة إكسابه ميزة تنافسية.
- ١٦- افتقار المركز إلى بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم مما يؤدي ضعف إدراكهم لمتطلبات شغل وظائفهم وحقوقهم وطبيعة أعمالهم ومهامهم.
- ١٧- افتقار المركز إلى المناخ والثقافة التنظيمية المحابية للإبداع وتبادل الأفكار في إطار فرق بحثية متنوعة التخصصات.
- ١٨- جمود نظم وأساليب وإجراءات العمل بالمركز وافتقارها إلى المرونة.
- ١٩- الافتقار إلى الشفافية وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل أمام أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.

٢٠- محدودية رأس المال المعلوماتي والتكنولوجي للمركز .

٢١- افتقار المركز إلى مصادر تمويل ذاتية ومستقلة.

المحور الثاني: ملامح الخريطة الإستراتيجية المقترحة:

من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، والاستفادة من نماذج الخرائط الإستراتيجية التي تم عرضها في الإطار النظري للبحث، وما أسفرت عنه الدراسة النظرية والميدانية لواقع الأداء الإستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر، وبناءً على آراء ومقترحات السادة الخبراء الذين تفضلوا بتحكيم المخطط المبدئي للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز، يمكن تصميم صورة نهائية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر، وفقاً للعناصر التالية:

أولاً: الرؤية المقترحة للمركز .

ثانياً: الرسالة المقترحة للمركز .

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية المقترحة للمركز .

رابعاً: المستفيدون .

خامساً: العمليات الداخلية .

سادساً: التعلم والنمو .

سابعاً: الموارد المالية .

وفيمايلي عرض تفصيلي للعناصر الأساسية للخريطة الإستراتيجية المقترحة

للمركز:

أولاً: الرؤية المقترحة للمركز:

تتمثل الرؤية المقترحة للمركز في عبارة مؤداها: " أن يصبح المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر ضمن أفضل المؤسسات المستقلة الرائدة في مجال البحث التربوي محلياً وإقليمياً، وبمثابة بيت خبرة للباحثين، وجهة مرجعية لصنع

القرارات وتقديم الاستشارات الموجهة لمسارات تطوير التعليم قبل الجامعي في مصر".

ثانياً: الرسالة المقترحة للمركز:

تحدد الرسالة المقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر في: إجراء البحوث التربوية المستقبلية المتميزة التي تُوظف نتائجها لدعم واتخاذ القرارات التعليمية، وطرح الحلول المبتكرة لمشكلات التعليم قبل الجامعي، وتقديم الخدمات التربوية والتدريبية والاستشارية لتلبية احتياجات الفئات المستفيدة، وتعزيز العلاقات التعاونية المتبادلة مع المؤسسات البحثية المناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً.

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية المقترحة للمركز:

- وهي مشتقة من رؤية المركز ورسالته المقترحتين، وتعتبر عما يسعى المركز لتحقيقه من أجل إضفاء قيمة للأطراف المستفيدة من بحوثه وأنشطته وخدماته، وزيادة مستوى رضاهم. ومن ثم تتحدد الأهداف الإستراتيجية المقترحة للمركز فيما يلي:
- 1- الارتقاء بكفاءة البحث التربوي وسياساته ومناهجه في مصر والوطن العربي.
 - 2- تحسين التنافسية القومية للبحث التربوي.
 - 3- المساهمة في إعداد الكوادر البحثية المتميزة في المجال التربوي وتنميتهم.
 - 4- تفعيل مشاركة المركز في صياغة السياسات التعليمية وصنع القرار التربوي على المستوى القومي.
 - 5- استثمار نتائج البحوث التربوية المستقبلية في تحسين العملية التعليمية.
 - 6- توفير قاعدة للمعلومات التربوية الموثوقة تخدم جميع الأطراف المعنية بمجال التعليم.
 - 7- الإسهام في حركة النشر العلمي والترجمة للقضايا والخبرات التربوية المعاصرة.
 - 8- تنمية رأس المال الفكري بالمركز من خلال تحديث القواعد المعرفية لدى أعضاء هيئة البحوث.

- ٩- الإسهام في تحويل مؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى منظمات تعلم.
- ١٠- الإسهام في تعزيز إدارة المعرفة (إنتاجها- حفظها- نشرها- توظيفها) وتبادلها محلياً وإقليمياً ودولياً داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ١١- تعظيم التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- ١٢- تعزيز التعاون والتبادل الأكاديمي بين المركز والمؤسسات التعليمية والبحثية المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- ١٣- دعم الخدمات التدريبية والتنمية المبتكرة للفئات العاملة في مجال التعليم.
- ١٤- توفير الخدمات الاستشارية للأطراف المعنية بالعملية التعليمية في مصر(الوزارة- المديریات والإدارات التعليمية- المدارس).

رابعاً: المستفيدون:

- ويقصد بهم الأطراف المعنية بخدمات المركز وأنشطته البحثية والتدريبية والتنمية والاستشارية. ويمكن تقسيمهم إلى فئتين على النحو التالي:
- ١- الفئات المستفيدة من داخل المركز: وتضم أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم (أستاذ باحث- أستاذ باحث مساعد- باحث- باحث مساعد- باحث معاون).
 - ٢- الفئات المستفيدة من خارج المركز: وتضم:
 - أ- القائمين على صياغة السياسات التعليمية وصنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها وإدارتها التعليمية على مستوى الجمهورية.
 - ب- أطراف العملية التعليمية وتتضمن القيادات المدرسية والمعلمين والأفراد العاملين بالمدرسة، والطلاب، وأولياء الأمور.
 - ج- أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي والجامعي.
 - د- الباحثين وطلاب الدراسات العليا من مصر والدول العربية في مختلف التخصصات التربوية.

ه- العاملين بالهيئات والمؤسسات ذات الصلة بعمل المركز مثل: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد- الأكاديمية المهنية للمعلمين- مركز تطوير المناهج- المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي- نقابة المهن التعليمية- الأحزاب السياسية، وهيئات دولية مثل : الشعبة القومية للتعليم باليونيسكو- اليونيسيف... الخ

خامساً: العمليات الداخلية:

ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي يتميز المركز بممارستها وإنجازها لتنفيذ خطته الإستراتيجية من أجل إضفاء قيمة للأطراف المستفيدة. ويتم في هذا الإطار تحديد عدد من القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية (الملحة) Strategic Themes تمثل المقومات الأساسية للإستراتيجية، وتصف عملية صناعة القيمة للمستفيدين، وتعكس ما يقوم به المركز حتى يتمكن من النجاح في تحقيق نتائجه الإستراتيجية ورؤيته المستقبلية. ويمكن اقتراح وتحديد القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية للمركز فيما يلي:

القضية الإستراتيجية الأولى: تبني المشروعات البحثية المبتكرة.

القضية الإستراتيجية الثانية: دعم الخدمات المعلوماتية والاستشارية.

القضية الإستراتيجية الثالثة: تقديم خدمات تدريبية وتنموية متميزة.

القضية الإستراتيجية الرابعة: تعظيم التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز.

ويندرج تحت كل قضية من تلك القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية عدد من

العمليات الفرعية التي تترجم إلى أنشطة وفعاليات متميزة ومبتكرة يقوم بها المركز

لتحقيق أهدافه الإستراتيجية، ويمكن تناولها على النحو التالي:

القضية الإستراتيجية الأولى: تبني المشروعات البحثية المبتكرة

وتتضمن المراحل التالية:

- مرحلة صياغة خطة إستراتيجية خمسية لبحوث المركز، وتتم من خلال الإجراءات والأنشطة التالية:
 - ١- تحليل الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) لتحديد أهم القضايا ذات الأولوية للوزارة .
 - ٢- التواصل الفاعل مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي (مديريات وإدارات تعليمية- مدارس) ميدانياً أو إلكترونياً لتحديد احتياجاتها البحثية ورصد المشكلات الملحة التي تواجهها.
 - ٣- إقامة حوار مجتمعي لاستطلاع آراء الأطراف المستفيدة من خدمات المركز (معلمين - طلاب- أولياء أمور- أعضاء المجتمع المحلي) حول المشكلات الحالية والمستقبلية التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر .
 - ٤- عقد لقاءات وسمينارات عامة مع أعضاء الهيئة البحثية بالمركز وعدد من الأفراد العاملين بالميدان في بداية كل عام بحثي لتحديد الموضوعات البحثية وإعداد قائمة بالأولويات البحثية والقضايا التربوية الملحة التي تهم الفئات المستفيدة في ضوء معايير واضحة ومحددة وموضوعية.
 - ٥- حصر الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية والمالية المتاحة بالمركز .
 - ٦- رصد وتحليل الوضع الراهن لأداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر .
- مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية لبحوث المركز، وتتم من خلال الإجراءات والأنشطة التالية:
 - ١- تشكيل فريق عمل من الكوادر البحثية المختلفة بالمركز لتصنيف البحوث التي سيتم إجراؤها بحيث تتضمن: بحوث قومية حول قضايا ومشكلات التعليم قبل الجامعي في مصر- بحوث نظرية وميدانية، فردية وجماعية في مختلف التخصصات التربوية- بحوث مقارنة لدراسة النظم التعليمية المختلفة في الدول المتقدمة- بحوث فعل بالشراكات مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي والجامعات المصرية- بحوث بينية التخصصات تعالج قضايا تربوية ومجتمعية مختلفة.

٢- تنظيم ورش عمل لتأصيل ثقافة بحوث الفعل الإجرائية، والبحوث البيئية لدى الباحثين.

٣- تكوين فرق بحثية يشارك فيها أعضاء من داخل المركز ومن المراكز البحثية الأخرى المحلية والإقليمية وأعضاء من الكليات والجامعات لتبادل الخبرات وتويعها.

٤- تشكيل فرق بحثية من أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز وفقاً لمعايير موضوعية، بحيث يتكون كل فريق من خمسة إلى سبعة أعضاء متوافقين فيما بينهم، ويتولى قيادة الفريق أستاذ أو أستاذ مساعد.

٥- توزيع موضوعات البحوث والمهام البحثية على أعضاء الفريق بما يتوافق مع تخصصاتهم وقدراتهم ومهاراتهم، ووفقاً لجدول زمني محدد ومعلن لجميع الأعضاء.

٦- إجراء دراسات جدوى للمشروعات البحثية التي تم تحديدها وفقاً لما تضيفه من قيمة مقترحة للأطراف المستفيدة.

• مرحلة متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية لبحوث المركز، وتتم من خلال الإجراءات والأنشطة التالية:

١- تشكيل لجنة أو مجلس تنفيذي يضم عدداً من الأعضاء (رؤساء الشعب البحثية ورؤساء الأقسام - وعدداً من الباحثين بمختلف التخصصات التربوية- وعدداً من الخبراء بوزارة التربية والتعليم) لمتابعة تنفيذ الخطة وإجراء البحوث بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٢- تجريب النتائج التي توصلت إليها البحوث وتعرف جدواها في علاج المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر.

٣- تعميم نتائج البحوث التي ثبت جدواها في حل المشكلات على سائر مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر.

القضية الإستراتيجية الثانية: دعم الخدمات المعلوماتية والاستشارية

وتتضمن الإجراءات التالية:

- ١- إعداد خريطة مستقبلية شاملة للبحث التربوي يشارك فيها جميع الأطراف المعنية بالبحث التربوي في مصر (كليات التربية- مؤسسات تعليمية ومراكز بحثية- مؤسسات التعليم قبل الجامعي) لتكون بمثابة وثيقة مرجعية للجهات المعنية.
- ٢- مشاركة المركز في إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر.
- ٣- مشاركة المركز في إعداد وتصميم المناهج الدراسية لمرحلة التعليم قبل الجامعي في مصر.
- ٤- إصدار تقارير دورية ترصد حالة التعليم قبل الجامعي في مصر بجميع مراحلها في ضوء نتائج البحوث التي يجريها المركز.
- ٥- إعداد نشرة سنوية بأبرز نتائج بحوث المركز ونشرها على موقعه الإلكتروني.
- ٦- توفير المعلومات العلمية والتربوية الموثوق بها اللازمة لصنع السياسات واتخاذ القرارات التعليمية في ضوء ما توصلت إليه بحوث المركز من نتائج.
- ٧- التشارك المعرفي مع الجهات المسؤولة عن صنع السياسات التعليمية.
- ٨- تقديم الاستشارات الم لأطراف المعنية بالتعليم قبل الجامعي في مصر (وزارة التربية والتعليم- المديریات والإدارات التعليمية- المدارس بجميع أنواعها- المؤسسات والهيئات والمراكز ذات العلاقة بالمجال التربوي).
- ٩- الإشراف الإداري والفني على عدد من مدارس التعليم العام في مصر كأحد صيغ التجريب التربوي .

القضية الإستراتيجية الثالثة: تقديم خدمات تدريبية وتنموية متميزة

وتتضمن الإجراءات التالية:

- ١- تنظيم دورات تدريبية للأفراد العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بالاشتراك مع الأكاديمية المهنية للمعلمين (قيادات تعليمية- معلمين- إداريين- أخصائيين اجتماعيين،... وغيرهم).
- ٢- إعداد حقائب تدريبية متطورة في التخصصات التربوية المختلفة.
- ٣- تصميم أنشطة وبرامج تدريبية مبتكرة في مختلف المجالات التربوية (إدارة تربوية- مناهج وطرق تدريس- تكنولوجيا تعليم ، وغير ذلك).
- ٤- تطوير وابتكار وسائل وأدوات تدريبية متنوعة.
- ٥- استثمار الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة بالمركز من أجل تقديم خدمات تنموية وتدريبية للأفراد العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر.

القضية الإستراتيجية الرابعة: تعظيم التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز

وتتضمن الإجراءات التالية:

- ١- تنظيم مؤتمرات علمية سنوية محلية ودولية وإتاحة المشاركة فيها للباحثين من داخل المركز وخارجه.
- ٢- عقد ندوات وسمينارات علمية وورش عمل دورية يشارك فيها أساتذة الجامعات والباحثون من داخل المركز وخارجه لمناقشة القضايا التربوية المختلفة.
- ٣- إصدار مجلة علمية محكمة بعنوان " البحث التربوي " لنشر البحوث في مختلف التخصصات التربوية للباحثين من داخل المركز وخارجه.
- ٤- ترجمة البحوث والكتب والدراسات الأجنبية المتميزة ونشرها في مجلة المركز.

- ٥- عقد بروتوكولات تعاون مع المؤسسات والهيئات المحلية والإقليمية والدولية المعنية بالتعليم قبل الجامعي، وتبادل الزيارات فيما بينها.
- ٦- عقد شراكات مع الهيئات المعنية بالتعليم قبل الجامعي في مصر مثل: الأكاديمية المهنية للمعلمين، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج.
- ٧- إتاحة مجالات التوأمة مع المراكز التربوية محلياً وإقليمياً ودولياً.
- ٨- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لإدارة ودعم العلاقات الاجتماعية، وتعزيز التواصل بما يسمح بتبادل الخبرات والمعارف التربوية المختلفة بين المركز والمؤسسات البحثية المناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً .
- ٩- إنشاء صفحة رسمية للمركز على شبكة الإنترنت تتميز بتغطية مباشرة وفورية لجميع الأحداث والأنشطة التي يشارك فيها المركز.
- ١٠- تشجيع الباحثين على إجراء بحوث متميزة ترتقي لنشرها دولياً، بحيث تقدم ضمن بحوث الترقية، وذلك بالتنسيق مع المجلس الأعلى للجامعات، ومنحهم جوائز ومكافآت قيمة أسوة بزملائهم بالجامعات.
- ١١- تسويق بحوث المركز وأنشطته من خلال المعرض السنوي للكتاب، وصفحة المركز الإلكترونية، وغيرهما من طرق التسويق.
- ١٢- المشاركة مع الكليات الجامعية في الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه الخاصة بأعضاء الهيئة البحثية المعاونة بالمركز.
- ١٣- توزيع ملخصات لبحوث المركز ونتائجها على كليات التربية بالجامعات المختلفة، والوزارات والجهات المعنية كالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية.

١٤- مشاركة المركز في أنشطة مؤسسات المجتمع المدني في مجال التعليم.

سادساً: التعلم والنمو:

ويعني إجراء تعديلات إستراتيجية في الموارد الداخلية (الأصول غير الملموسة) للمركز وفقاً لمتطلبات التجديد والابتكار، وذلك بهدف تحقيق النجاح المستقبلي للمركز وإكسابه ميزة تنافسية.

ويشمل محور التعلم والنمو ثلاثة مجالات أساسية تتمثل في: رأس المال

البشري، والتنظيمي، والمعلوماتي أو التكنولوجي، ويمكن تناولها على النحو التالي:

المجال الأول: رأس المال البشري بالمركز

ويعد من أبرز الموارد التي يعتمد عليها المركز في تنفيذ خطته وتحقيق أهدافه الإستراتيجية، ويتمثل في أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم وما يتوافر لديهم من معارف ومهارات وقدرات ابتكارية تمكنهم من الأداء المتميز لمهامهم المنوطة بهم في المركز.

ويمكن فيما يلي تحديد عدد من الإجراءات يتبناها المركز بهدف تنمية

رأسماله البشري لمواكبة الفكر الإستراتيجي المعاصر:

١- تحديد معايير موضوعية لاختيار الهيئة البحثية المعاونة بالمركز (باحث مساعد- باحث معاون) والمدرجة تحت متطلبات شغل الوظيفة في بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بهم، وتحديثها دورياً.

٢- عقد جلسات تعريفية وتدريب مبدئي لأعضاء الهيئة البحثية المعاونة الجدد حول الوصف الوظيفي لتعريفهم بمتطلبات شغل وظائفهم وحقوقهم وطبيعة أعمالهم ومهامهم بكل درجة بحثية بالمركز.

٣- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.

٤- إعداد خطة لتنمية أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية ومساراتهم الوظيفية.

- ٥- تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم لتنمية مهاراتهم الابتكارية والارتقاء بكفاءاتهم وقدراتهم البحثية في: مناهج البحث وأساليبه المستقبلية- اللغات الأجنبية- الإحصاء التربوي- استخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا الحديثة.
- ٦- إنشاء وحدة ذات طابع خاص بالمركز للتنمية المهنية لأعضاء الهيئة البحثية ومعاونيهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم البحثية.
- ٧- عقد سمينارات دورية بالمركز لتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم حول المستجدات في مختلف المجالات التربوية.
- ٨- التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة للاستفادة من خبراتها وإمكاناتها في تصميم وتنفيذ برامج متطورة لتنمية أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم وفقاً للمستجدات العالمية.
- ٩- توفير فرص البعثات والمنح الدراسية إلى دول متقدمة أمام أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز سواء للحصول على درجات علمية أو لحضور دورات تدريبية أو لاكتساب خبرات ومعارف جديدة والاطلاع على أفضل الممارسات في مختلف المجالات التربوية.
- ١٠- عقد بروتوكولات تعاون وتبادل مع المؤسسات والمراكز البحثية المناظرة لتبادل الخبرات والمعارف بين الباحثين على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- ١١- توفير اشتراكات مجانية لأعضاء الهيئة البحثية ومعاونيهم ببعض المكتبات الجامعية كالجامعة الأمريكية.
- ١٢- حث أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم على التنمية الذاتية بتشجيعهم على الإطلاع لتحديث مآلديهم من معلومات واكتساب معارف جديدة وتبادلها ونشرها فيما بينهم من خلال الإنترنت، وذلك للإرتقاء بممارساتهم المهنية وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم وبما يحقق رضاهم الوظيفي .

- ١٣- ربط الحوافز المقدمة للباحثين ومعاونيهم بالإنتاجية البحثية المتميزة.
 - ١٤- مكافأة المتميزين والمبتكرين من الباحثين ومعاونيهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
 - ١٥- إنشاء رابطة مهنية لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.
- المجال الثاني: رأس المال التنظيمي**
- ويتضمن الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد، وطبيعة العلاقات السائدة بين الباحثين ومعاونيهم، والإجراءات التنظيمية وأساليب العمل المتبعة داخل المركز. وفيما يلي يمكن تحديد عدد من الإجراءات يتبناها المركز لتطوير رأسماله التنظيمي وما يتضمنه من عناصر بهدف مواكبة الفكر الإستراتيجي المعاصر:
- ١- تنمية القيم التنظيمية المطلوب توافرها لدى أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم لتعزيز الميزة التنافسية للمركز وتتضمن:
 - أ- الانتماء والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم.
 - ب- الالتزام بالأنظمة والسياسات واللوائح والإجراءات.
 - ج- القيم العلمية المعتمدة على الصدق والموضوعية والدقة والالتقان والأمانة العلمية في إجراء البحوث.
 - د- العمل الجماعي والتعاوني بين أعضاء الفرق البحثية.
 - هـ- المبادرة بعرض الأفكار الابتكارية في مجال البحث التربوي.
 - و- تقبل النقد والتنافس العلمي بين أعضاء المركز.
 - ٢- تحديث اللائحة الداخلية للمركز بحيث تحدد قواعد العمل التي تنظم العلاقات بين أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم، وتتضمن وصفاً لوظائفهم.
 - ٣- إتاحة الحرية الأكاديمية المسئولة لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.
 - ٤- توفير الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز.

- ٥- تطبيق مبدأ الشفافية وإتاحة المعلومات والإعلان عن القرارات الخاصة بالعمل لجميع أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم عن طريق تنظيم لقاءات واجتماعات دورية أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة .
- ٦- تعزيز الاتصال الفعال داخل المركز بين الباحثين بعضهم البعض، وبين إدارة المركز من خلال توفير وسائل اتصال حديثة وعقد سمينارات واجتماعات دورية لتبادل المعارف والمعلومات المختلفة .
- ٧- دعم الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة البحوث وبين إدارة المركز من خلال توفير قدر من الاحترام والتقدير المتبادل، وإقامة علاقات تعاونية إيجابية فيما بينهم، وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل.
- ٨- عقد لقاءات دورية على مستوى المركز لمناقشة آراء هيئة البحوث ومعاونيهم وطرح مشكلاتهم والبدائل المقترحة لحلها.
- ٩- توزيع المهام بعدالة على أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالشعب المختلفة.
- ١٠- حفز الباحثين ومعاونيهم على العمل الجماعي التعاوني في صورة فرق بحثية.
- ١١- إتاحة الفرصة أمام الباحثين لتبادل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم وحثهم على تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية في مختلف مجالات البحث التربوي.
- ١٢- تبسيط الإجراءات الإدارية والأمنية المطلوبة لإجراء البحوث التطبيقية والميدانية وتوفير الموارد والأدوات اللازمة لإجرائها بالمركز (أدوات مكتبية-ماكينات تصوير- أوراق طباعة،.. وغيرها).
- ١٣- تقييم الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بشكل دوري عن طريق تطبيق استبيانات لقياس الرضا وتحديد عوامل ضعف مستوى الرضا وتبني الإجراءات التصحيحية المناسبة.

المجال الثالث: رأس المال المعلوماتي والتكنولوجي بالمركز

ويقصد به البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية اللازمة لبناء الذاكرة التنظيمية للمركز. ويمكن تحديد عدد من الإجراءات لتطوير رأس المال المعلوماتي والتكنولوجي بالمركز فيما يلي:

١- إنشاء ذاكرة تنظيمية للمركز تتضمن الخبرات والمعارف السابقة لدى الباحثين.

٢- تحديث الموقع الإلكتروني للمركز بحيث يسهم في التعريف بالمركز وأعضائه، ويعرض جميع بحوثه وأنشطته ويعلن عن فعاليته باستمرار.

٣- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمركز تتضمن بيانات أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم وسيرهم الذاتية وملخصات بحوثهم.

٤- تحسين خدمة الإنترنت وتوفير أجهزة كمبيوتر متصلة بها لجميع الباحثين بالمركز، وتحديث تلك الأجهزة وصيانتها دورياً.

٥- إنشاء شبكة داخلية بالمركز تتيح التواصل بين الباحثين بجميع الشعب.

٦- توفير مكتبة إلكترونية بالمركز مزودة بأحدث المراجع من كتب وقواميس وموسوعات ودوريات متخصصة عربية وأجنبية، مع إتاحة الدخول عليها لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم من داخل المركز وخارجه.

٧- إتاحة الاشتراك في خدمة بنك المعرفة للباحثين ومعاونيهم بالمركز.

سابعاً: الموارد المالية

ويقصد به الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ودعم الأنشطة والمشروعات البحثية والخدمية للمركز، ويمكن الحصول عليها من عدة مصادر إما حكومية أو ذاتية أو خارجية.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

ويمكن تنمية الموارد المالية للمركز من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية، وتحسين إنتاجيته، وزيادة رضا الفئات المستفيدة من خدماته وأنشطته بما يسهم في إكسابه ميزة تنافسية، من خلال الإجراءات التالية:

• مصادر تمويل حكومية ، وذلك عن طريق:

١- زيادة النسبة المخصصة للمركز من الموازنة العامة للدولة.

٢- زيادة المكافآت المقدمة للبحوث الاستثمارية بالتفاوض مع وزارة الاستثمار.

٣- إنشاء صندوق مخصص لتمويل البحوث العلمية (ومنها التربوية) على مستوى الدولة يحظى بنصيب جيد من ميزانيتها.

• مصادر تمويل ذاتية/خارجية ، وذلك عن طريق:

١- استحداث وحدات ذات طابع خاص بالمركز تشرف على تقديم خدمات متنوعة بمقابل مالي يتم استثماره لصالح المركز، مثل:

أ- وحدة التصوير: لخدمة الباحثين من خارج المركز.

ب- وحدة التدريب: لتدريب الباحثين على استخدام مناهج البحث التربوي وأساليبه المستقبلية.

ج- وحدة الخدمات الاستشارية: تقدم استشارات في البحث التربوي للباحثين وطلاب الدراسات العليا.

د- وحدة الإحصاء: تتولى إجراء معالجات إحصائية لنتائج البحوث الميدانية.

هـ- وحدة المراجعة اللغوية: تتولى مراجعة البحوث التي يقوم بها الباحثون من خارج المركز لغوياً.

و- وحدة النشر الدولي: تتولى نشر البحوث والدراسات من داخل المركز وخارجه.

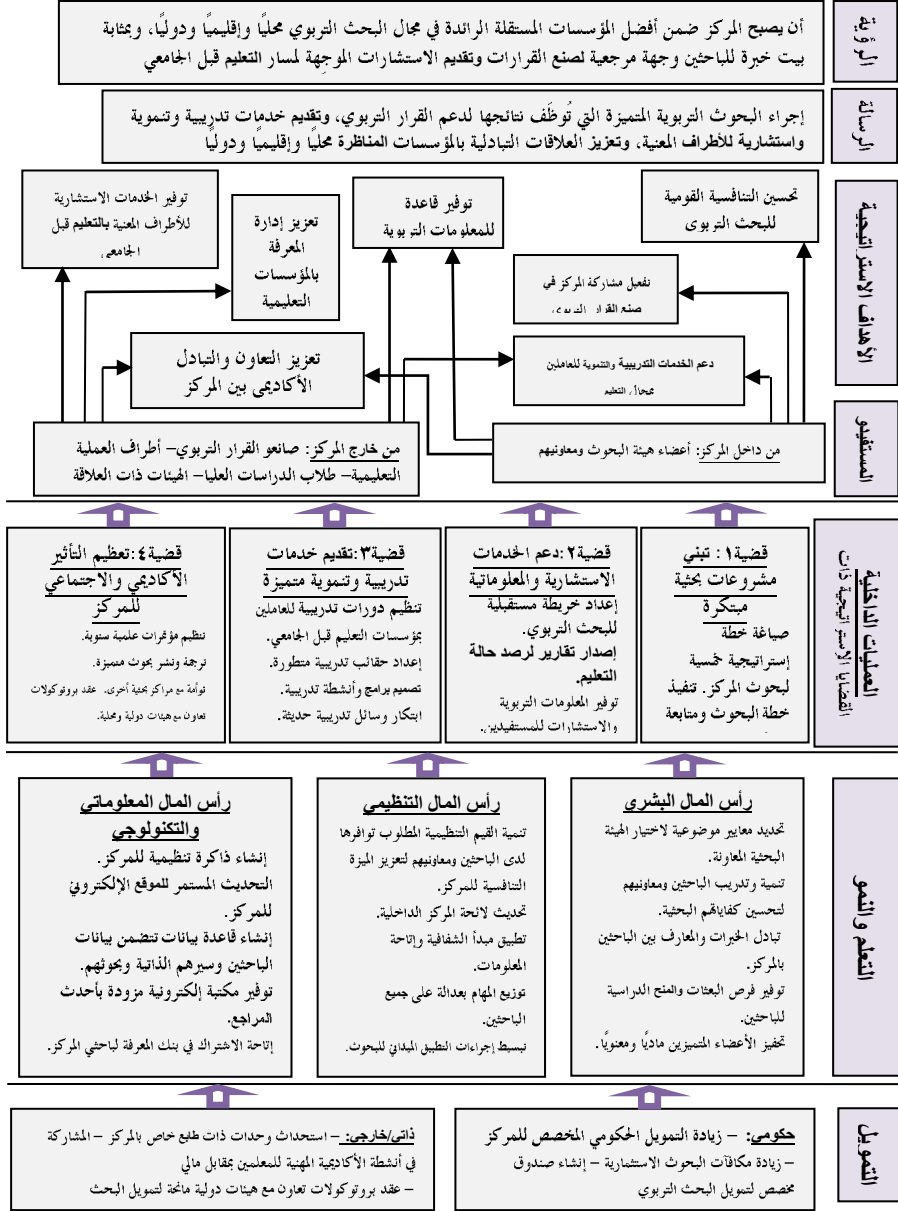
ز- وحدة الخدمات الإلكترونية: لتقديم خدمات الإنترنت وقواعد البيانات المتخصصة للباحثين من خارج المركز.

ح- وحدة التسويق: تتولى تسويق بحوث المركز ومطبوعاته.

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

- ٢- فتح منافذ لبيع بحوث المركز ومطبوعاته واستثمار عائدها لصالح المركز.
- ٣- مشاركة المركز في أنشطة الأكاديمية المهنية للمعلمين بمقابل مالي.
- ٤- التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني كالجمعيات الأهلية وأصحاب المدارس الخاصة وجمعيات رجال الأعمال، وكذلك الجامعات لتمويل بحوث المركز.
- ٥- عقد بروتوكولات تعاون بين المركز وبعض الهيئات الدولية المانحة مثل: اليونسكو واليونسيف والبنك الدولي لتمويل بحوث وأنشطة المركز.

ويوضح الشكل (٨) العناصر الأساسية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز



شكل (٨) يوضح خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

• الشكل من تصميم الباحثة

يتضح من شكل (٨) أن العناصر الأساسية للخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات سببية، ويؤثر كل منها على الآخر، ويتم تمثيل تلك العلاقات من خلال الاتجاهات المختلفة للأسهم المعروضة في الشكل.

وتعرض الخريطة المقترحة للمركز أهدافه الإستراتيجية التي تم صياغتها في ضوء رؤيته ورسالته بشكل يربط بين محاور الخريطة المتمثلة في: المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والموارد المالية، والتي تعبر عن الأبعاد الثلاثة: التنافسي والتشغيلي والمالي للأداء الإستراتيجي للمركز.

وتوضح الخريطة الإستراتيجية المقترحة كيف تتكامل الأصول الملموسة وغير الملموسة للمركز من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإضفاء قيمة للفئات المستفيدة من داخله أو خارجه. ويتوافق كل هدف إستراتيجي والقضية المرتبطة به من العمليات الداخلية مع الفئة المستفيدة، مما يتطلب دعماً من الموارد الداخلية للمركز أو العوامل المُمكِنَة المُمَثَلَة في محور التعلم والنمو بمجالاته الثلاثة: رأسماله البشري والتنظيمي والمعلوماتي أو التكنولوجي، إلى جانب الموارد المالية سواء الحكومية أو الذاتية.

فعلى سبيل المثال يرتبط هدف "تحسين التنافسية القومية للبحث التربوي" بقضية "تبني مشروعات بحثية مبتكرة" وماتشمله من إجراءات، ويتطلب تحقيق هذا الهدف استثمار رأس المال البشري والتنظيمي والمعلوماتي والتكنولوجي للمركز، ودعماً مالياً حكومياً أو ذاتياً.

وكذلك يرتبط هدف "دعم الخدمات التدريبية والتنمية المبتكرة للعاملين بمجال التعليم" بقضية "تقديم خدمات تدريبية وتنموية متميزة" وماتشمله من إجراءات تفيد عدة فئات من داخل المركز وخارجه، ويتطلب تحقيق هذا الهدف استثمار رأس المال البشري والتنظيمي والمعلوماتي والتكنولوجي للمركز، ودعماً مالياً حكومياً أو ذاتياً.

وبالمثل يرتبط هدف "توفير قاعدة للمعلومات التربوية الموثوقة تخدم جميع الأطراف المعنية بمجال التعليم" بقضية "دعم الخدمات الاستشارية والمعلوماتية"

وماتشمله من إجراءات تخدم عدة فئات من داخل المركز وخارجه، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التكامل بين الأصول الملموسة وغير الملموسة للمركز، المتمثلة في موارده الداخلية سواء البشرية أو المادية، إلى جانب موارده المالية.

المحور الثالث: متطلبات تنفيذ الخريطة الإستراتيجية المقترحة

يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر، حيث تتضمن متطلبات تشريعية، وبشرية، وإدارية، وتنظيمية، ومادية، وتكنولوجية، ويمكن إجمالها في سياق النقاط التالية:

- ١- تعديل التشريعات المنظمة لعمل المركز في مصر (قوانين- قرارات جمهورية ووزارية - لوائح) بحيث تتضمن أهداف واختصاصات تتوافق مع الفكر الإستراتيجي المعاصر.
- ٢- التحديث المستمر لرؤية المركز ورسالته بما يواكب الفكر الإستراتيجي المعاصر.
- ٣- توفير خدمة إنترنت متميزة بالمركز وتوفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتشغيلها وصيانتها دورياً.
- ٤- التحديث الدوري للموقع الإلكتروني للمركز، واستثماره في تسويق بحوث المركز وأنشطته وخدماته.
- ٥- التنسيق بين القائمين على الإشراف على الموقع الإلكتروني للمركز وبين المسؤولين عن إصدار الأدلة المطبوعة للمركز ومراجعتها.
- ٦- الإعلان عن الخريطة الإستراتيجية المقترحة في أماكن واضحة بالمركز وعلى موقعه الإلكتروني.
- ٧- إصدار تشريع يدعم الاستقلال الإداري والمالي للمركز.

٨- تعريف الفئات المستفيدة بأهمية دور المركز كمؤسسة علمية تمثل أحد المقومات الأساسية لصنع القرارات الإستراتيجية المرتبطة بمرحلة التعليم قبل الجامعي.

٩- تهيئة المناخ التنظيمي بالمركز لنشر ثقافة الإبداع والابتكار، وتقبل التغيير والتجديد، وتبني الأفكار المتميزة بين أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم.

١٠- تيسير الإجراءات الإدارية اللازمة لإنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بالمركز.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الجهاز المركز للتنظيم والإدارة (١٩٩٣) قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٦٧ لسنة ١٩٩٣، القاهرة.
- ٢- حجازي، اسماعيل وعبدواي، نوال (٢٠١٥) أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوم اش (بسكرة)، مجلة الباحث الاقتصادي، ع٢، عدد خاص، ص ص٥٥-٨٢.
- ٣- الحدراوى، رافد حميد والزهيرى، مروة عبد الكريم (٢٠١٣) استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، ع٢٩، ص ص١١٧-١٣٨.
- ٤- رزق، فتحي مصطفى (٢٠١٥) تفعيل العلاقة بين المراكز البحثية ووزارة التربية والتعليم: رؤية قسم تخطيط التعليم/شعبة بحوث التخطيط التربوي، صحيفة التربية، السنة ٢٦، ع٢٤، ١٠ يناير، ص ص٢١-٢٤.
- ٥- رئاسة الجمهورية (١٩٧٢) القرار الجمهوري رقم ٨٨١ لسنة ١٩٧٢ بإنشاء المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة.
- ٦- رئاسة الجمهورية (١٩٨٠) القرار الجمهوري رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٠ باعتبار المركز القومي للبحوث التربوية من المؤسسات العلمية، القاهرة.
- ٧- رئاسة الجمهورية (١٩٨٩) القرار الجمهوري رقم ٥٣ لسنة ١٩٨٩ بإصدار اللائحة التنفيذية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة.
- ٨- السعد، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢) بطاقة العلامات المتوازنة- مدخل للإدارة المستدامة، بيروت ، دار الكتب العلمية.
- ٩- الصمادي، نسيم (محرر) (٢٠٠٤) إدارة إستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، نشرة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) السنة ١٢، ع٩، مايو، ص ص١-١٢.

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

- ١٠- عبد المنعم، هيثم أحمد حسين (٢٠٠١) إطار لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم للمؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٦- ٨ نوفمبر.
- ١١- عبيد، عبد السلام إبراهيم (٢٠٠٩) تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC): دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١١، ع ١، ص ص٢٢-٤١.
- ١٢- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم (٢٠١٧) تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) لمراكز البحوث التربوية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، ع١٠٩، أكتوبر، ص ص٩٥-٢١٠.
- ١٣- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٥) أهمية استقلال المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، صحيفة التربية، السنة ٢٦، ع ١، ٢ يناير، ص ص٨-٢٠.
- ١٤- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز وآخرون (٢٠١٥) تدريب الكوادر البشرية بالمراكز البحثية التربوية لدعم جودة الأداء في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ١٥- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ١٩، ع ٨١، أكتوبر، ص ص٣٩٧-٥٠٦.
- ١٦- قطيط، عدنان محمد (٢٠١٤) تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، السنة الأولى، ع٣، ديسمبر، ص ص١٤٥-٢٢٢.
- ١٧- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٢) الهيكل التنظيمي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مجلة التربية والتعليم، ع٢٥، ص ص١١١-١١٥.

١٨- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١٧) دليل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

١٩- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١٦) عرض بعض إنجازات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،

Available at: <http://www.ncerd.org/pdf/engazat%202016.pdf>.

٢٠- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مؤتمرات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،

Available at: <http://www.ncerd.com/mo2tamar.htm>

٢١- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، الموقع الإلكتروني للمركز

القومي للبحوث التربوية والتنمية، <http://www.ncerd.com>.

٢٢- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١٠) مطبوعات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .

Available at: <http://ncerd.org/matboat/matmoat.htm>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 23- Al-Qatamin, Ahmed (1995) An Empirical Model For the Assessment of Corporate Strategic Performance in Jordanian Industrial Shareholding Sector, *DIRASAT (The Humanities)*, Vol.22, NO. 2, pp.53-69.
- 24- Armitage, Howard M. and Scholey, Cameron (2006) *Using Strategy Maps to Drive Performance*, Canada, The Society of Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, Available at: [www.nchr.gov.jo/assets/PDF/AnnualReport 2016. Pdf](http://www.nchr.gov.jo/assets/PDF/AnnualReport%202016.Pdf).
- 25- Chi, Der-Jang and Hung, Hsu-Feng (2011) Is the Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence from Software Companies in China and Taiwan, *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No.1, pp. 224-239.
- 26- Cokins, Gary (2010) The Promise of the Balanced Scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, March/April, pp.19-28.
- 27- Han, Shuangmiao and Zhong, Zhou (2015) Strategy Maps in University Management: A Comparative Study, *Educational*

-
- Management Administration & Leadership*, Vol.43, No.6, pp. 939-953.
- 28- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- 29- Kaplan, Robert S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper, No.10-074, *Harvard Business School*, Harvard University, March, pp.1-37.
- 30- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004), *Strategy Maps, Strategic Finance*, March, pp.27-35.
- 31- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004), *The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets, Strategy & Leadership*, Vol.32, No.5, pp.10-17.
- 32- Kaplan, Robert S. and Norton, David. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- 33- Kettunen, Juha (2005) Implementation of Strategies in Continuing Education, *International Journal of Educational Management*, Vol.19, No.3, pp. 207-217.
- 34- Lueg, Rainer (2015) Strategy Maps: The Essential Link between the Balanced Scorecard and Action, *Journal of Business Strategy*, Vol.36, No.2, pp.34-40.
- 35- Marr, Bernad and Creelman, James (2011) *More with Less: Maximizing Value in the Public Sector*, London, Palgrave Macmillan.
- 36- Mitchell, Falconer et al. (2013) Scoring Strategic Performance: a Pragmatic Constructivist Approach to Strategic Performance Measurement, *J Manag Gov*, Springer Science+Business Media, No.17, pp.5-34.
- 37- National Center for Human Resources Development (NCHRD), Available at: www.nchrd.gov.jo/assets/PDF/AnnualReport2016.pdf.
- 38- National Institute for Educational Policy Research (NIER) 2015, Available at: <http://www.nier.org.jp/english/index.html>.
- 39- Niven, Paul R. (2006) *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd Edition, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

- 40- Niven, Paul R. (2008) *Balanced Scorecard: Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd Edition, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- 41- Niven, Paul R. (2014) *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- 42- Person, Ron (2013) *Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel*, 2nd Edition, Indiana, John Wiley & Sons, Inc.
- 43- Pietrzak, Michal (2014) Using the Strategy Map as a Strategic Communication Tool in Higher Education: A Case Study of Warsaw University of Life Sciences, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol.2,NO. 2, pp. 26-42.
- 44- Quezada, Luis Ernesto et al. (2014) A Method for Generating Strategy Maps Using ANP, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.25, No.8, pp.1090-1104.
- 45- Rahimnia, Fariborz and & Kargozar, Naghmeh (2016) Objectives Priority in Strategy Map for Resource Allocation, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 23, No. 2 pp. 371 – 387.
- 46- Rompho, Nopadol (2012) An Experiment in the Usefulness of a Strategy Map, *Measuring Business Excellence*, Vol.16, No.2, pp. 55-69.
- 47- Sales, Kristy de and Huxley, Craig (2014) Enhancing Visualisation to Communicate and Execute Strategy: Strategy- to- Process Maps, *Journal of Strategy and Mangement*, Vol.7, No.2, pp.109-126.
- 48- The Korea Education & Research Information Service (KERI), Available at: (http://english.keris.or.kr/es_ak_jsp).
- 49- Wikipedia, the Free Encyclopedia, Strategy Map, Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy_map.
- 50- Yang, Guoliang et al., (2015) Developing Performance Measures and Setting their Targets for National Research Institutes based on Strategy Maps, *Journal of Science & Technology Policy Management*, Vol.6, No.2, pp. 165-186.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١)

استمارة مقابلة شخصية مع بعض القيادات وأعضاء الهيئة البحثية
بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد.....

تهدف هذه الاستمارة إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير هذا الواقع. ويقصد بالأداء الإستراتيجي للمركز أنه " محصلة النتائج المتوقعة بعيدة المدى لكل من الأبعاد الثلاثة: التنافسي والتشغيلي والمالي لأداء المركز، والتي تعبر عن أهدافه الإستراتيجية وتعكس التوافق بين خطته الإستراتيجية وموارده الداخلية وبين البيئة المحيطة به، وتحدد مساره المستقبلي بما يكفل له البقاء والنمو والتكيف والفعالية، ويسهم في إكسابه ميزة تنافسية مستدامة".

ومن واقع خبرة سيادتكم العلمية والأكاديمية من خلال العمل بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، برجاء التفضل بالإجابة على المحاور التالية، وتقديم ما ترونه من المقترحات المرتبطة بكل محور.

بيانات أساسية:

الاسم: (اختياري) الشعبة:

الدرجة:..... التخصص:

المنصب القيادي الحالي/السابق:

المحور الأول: الرؤية والرسالة

في إطار الفكر الإستراتيجي المعاصر تحدد كل منظمة رؤية مستقبلية واضحة لها تصف ماذا تريد المنظمة أن تكون/ تصبح في المستقبل، وكيف تريد أن يراها الآخرون. وكذلك تحدد رسالة تصف هويتها وتتناول سبب إنشائها أو وجودها.

١- ما الرؤية الحالية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؟ وكيف تم تحديدها؟

د. إيمان زغلول راغب أحمد

.....
ما الرؤية المستقبلية التي تقترحها للمركز - من وجهة نظرك؟

ما

.....
الرسالة الحالية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؟ وكيف تم صياغتها؟

.....
٤- ما الرسالة التي تقترحها للمركز من وجهة نظرك؟

.....
٥- ما الطرق المقترحة للإعلان عن رؤية المركز ورسالته - من وجهة نظرك؟

.....
المحور الثاني: الأهداف ، وهي مشتقة من رؤية المركز ورسالته، وتعتبر ما يسعى المركز أن يحققه من أجل إضفاء قيمة للأطراف المستفيدة من بحوثه وأنشطته وخدماته، وزيادة مستوى رضاهم، مما يكسبه ميزة تنافسية.

١- ما الأهداف الحالية التي يسعى المركز لتحقيقها وما مدى ملاءمتها للفكر الاستراتيجي المعاصر؟

.....
٢- ما الأهداف الاستراتيجية التي تقترحها للمركز في ضوء الفكر الاستراتيجي المعاصر؟

.....
٣- ما الطرق المقترحة للإعلان عن الأهداف الاستراتيجية للمركز؟

.....
المحور الثالث: المستفيدون، ويقصد بهم الأطراف المعنية من بحوث المركز وخدماته وأنشطته، سواء من داخل المركز أو من خارجه.

١- من الفئات المستفيدة من بحوث المركز وأنشطة وخدماته سواء من داخله أو من خارجه؟

أ- الفئات المستفيدة من داخل المركز:

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في
ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

ب- الفئات المستفيدة من خارج المركز:

.....
المحور الرابع: العمليات الداخلية، ويقصد بها العمليات التي يقوم بها المركز لتنفيذ خطته الإستراتيجية بطريقة مبتكرة ومتميزة، وتحقيق أهدافه في ضوء رؤيته المستقبلية ورسالته.

١- ما الأنشطة والفعاليات والخدمات الحالية التي يقوم بها المركز؟

.....
٢- ما الأنشطة والفعاليات والخدمات التي تقترح أن يقوم بها المركز لتحقيق رضا المستفيدين؟

.....
٣- كيف تتم عملية تخطيط واختيار الأنشطة والمشروعات البحثية التي يقوم بها المركز؟

.....
٤- ما مقترحاتك بشأن عملية تخطيط واختيار الأنشطة والمشروعات البحثية التي يقوم بها المركز؟

.....
٥- ما الطرق المقترحة لتسويق الأنشطة والخدمات والمشروعات التي يقوم بها المركز؟

.....
٦- ما معوقات امتداد التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز خارج إطاره؟

.....
٧- ما مقترحاتك بشأن امتداد التأثير الأكاديمي والاجتماعي للمركز خارج إطاره؟

.....
المحور الخامس: التعلم والنمو، ويعني إجراء تعديلات إستراتيجية في الموارد الداخلية للمركز بهدف تنفيذ خطته الإستراتيجية وإكسابه ميزة تنافسية. ويتضمن الجوانب التالية:

أولاً: رأس المال البشري، ويقصد به قدرات الباحثين ومهاراتهم البحثية، وتدريبهم وتنمية قدراتهم الابتكارية، وزيادة إنتاجيتهم البحثية المتميزة.

د. إيمان زغلول راغب أحمد

١- ما الإجراءات التي يتبناها المركز لتنمية أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم؟

٢- ما مقترحاتك لاستثمار رأس المال البشري بالمركز، وتطوير الإجراءات لتنميتها؟

ثانياً: رأس المال التنظيمي، ويتضمن القواعد المعرفية لدى الباحثين، والقيم السائدة بينهم، ومدى التعاون والتبادل البحثي والأكاديمي فيما بينهم، وطبيعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد بالمركز.

١- ما القيم الأساسية السائدة بالمركز؟

٢- ما القيم التي تقترحها لإكساب المركز ميزة تنافسية؟

٣- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي السائد بالمركز من حيث: أساليب وقواعد العمل - مرونة الإجراءات- تقبل التغيير- التحفيز على الابتكار- النمط الجماعي في العمل- الرضا الوظيفي للعاملين- مستوى الثقة التنظيمية- نمط الاتصال- الصراع التنظيمي- مدى انفتاح بيئة العمل....؟

٤- ما مقترحاتك لتطوير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بالمركز لمواكبة الفكر الاستراتيجي المعاصر؟

ثالثاً: رأس المال المعلوماتي: ويقصد به البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية (مكتبة إلكترونية- أدوات وأجهزة علمية- قواعد بيانات حديثة- خدمة الإنترنت- موقع إلكتروني) التي تسهم في تكوين الذاكرة التنظيمية للمركز وما بها من خبرات ومعارف لدى الباحثين.

١- ما مدى توافر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإجراء البحوث بالمركز؟

٢- ما مقترحاتك لتطوير رأس المال المعلوماتي للمركز واستثماره لتحقيق ميزة تنافسية؟

خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في
ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر

المحور السادس: التمويل، ويقصد به مصادر التمويل والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ودعم الأنشطة البحثية للمركز بهدف تحسين البحث العلمي وتحقيق التميز.
١- ما مصادر التمويل الحالية المتاحة للمركز؟

.....

٢- ما مقترحاتك لتطوير مصادر التمويل الحالية للمركز لإكسابه ميزة تنافسية؟

.....

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة خبراء الإدارة والتخطيط التربوي محكمي المخطط المبدئي
للخريطة الإستراتيجية المقترحة
(مرتبة ترتيباً هجائياً)

- ١- أ.د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ - أستاذ بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية- جامعة الأزهر
- ٢- أ.د. سهير علي أحمد الجيار- أستاذ بقسم أصول التربية- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس
- ٣- أ.د. سوزان محمد المهدي- أستاذ بقسم أصول التربية- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس
- ٤- أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد- أستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
- ٥- أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة- أستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
- ٦- أ.د. مرفت صالح ناصف- أستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
- ٧- أ.د. نهلة عبد القادر هاشم- أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس