

تطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء أفضل الممارسات العالمية

إعداد

د. عزة جلال مصطفى نصر*

المقدمة

تلعب المراكز البحثية التربوية في جميع دول العالم دورًا جوهريًا في ربط البحث العلمي بتنمية رأس المال البشري لتحقيق التطور والتنمية المنشودة بهذه الدول، حيث تُقدم خدمات غير مباشرة للوطن وخطته التنموية من خلال تطوير العملية التعليمية، وهو ما يساعدها على اللحاق بركب التطور العلمي وتضييق الفجوة البحثية بين الدول النامية والمتقدمة. فقد أصبح الاستثمار في التعليم هو من أكثر الاستثمارات عائدًا بعد أن تبوأَت صناعة البشر قمة الهرم بصفقتها أهم الصناعات في عصر المعرفة، ومن هنا توجهت الأنظار نحو البحث العلمي حيث أن المعرفة العلمية المتولدة من البحث العلمي أصبحت السبيل الوحيد لتحقيق التجديد والإبداع؛ كما أنها تعد محركًا فعالاً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث أن ثمة رابط قوي بين البحث العلمي والقدرة الإنتاجية للمجتمع^١ (٢٧، ٦٥). ورغم العلاقة الوطيدة بين البحث العلمي والتنمية الاقتصادية إلا أن مؤسسات البحث العلمي في العالم العربي وخاصة الدول النامية بعيدة عن نظر معظم أصحاب القرار والسياسيين، حيث يقل الاهتمام بتطويرها، كما تعامل معاملة مؤسسات الدولة الخدمية، مما أثر بشكل كبير على جودة البحوث المقدمة وبيئة العمل التي يعمل بها الباحثين (٧، ٢١٠). ومن هنا بات الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية أمر حتمي بهذه الدول، حيث يشير الأداء المؤسسي إلى إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعتبر الكفاءة عن حسن استثمار الموارد المتاحة حتى ولو نادرة، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة (١٥، ١٥٨).

* أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، قسم الإدارة التربوية.

^١ يشير ما بين القوسين إلى التوثيق ويمثل الرقم الأول رقم المرجع في قائمة المراجع والثاني الصفحة من ذات المرجع، وفي حالة مواقع الانترنت والدراسات السابقة يكتفى برقم المرجع.

ويرتبط التطوير المؤسسي بمفاهيم ومصطلحات أخرى مثل التغيير المؤسسي الذي يركز على تحسين بعض عناصر المؤسسة، والتحسين المستمر والتنمية الإدارية وغيرها من المصطلحات التي تشير إلى مفهوم التطوير، ويمكن الاستنتاج بأن التطوير نتاج التغيير في استراتيجيات هامة داخل المؤسسة كالأفراد، والهيكل التنظيمي، والوظائف والعمليات، ودرجة التكنولوجيا، مما يؤدي إلى إحداث التنمية الشمولية في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بما يتناسب مع الاحتياجات والمتطلبات التي ينبغي القيام بها (٢، ٢٠٦).

وباستقراء ما سبق يتضح أن تطوير الأداء المؤسسي يُمثل جهد طويل الأجل يتم من قبل الإدارة العليا، يستهدف تحسين وتطوير أساليب العمل القائمة وتطوير أداء العاملين والمنظمة بأكملها، والذي يستلزم تشخيص أهم المشكلات التي تعترض أداء العاملين ومحاولة وضع حلول لها، وتكاتف ومشاركة جميع العاملين وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للعمل وعمليات التطوير والتحسين بالمنظمة (١٣، ٢٥٧).

وفي هذا الإطار تناولت دراسة Page Scotte E.& Jenna Bednar (59) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الأفراد وجميع العاملين بالمؤسسات المختلفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، وأن قادة المؤسسات يلعبون دورا هاما في تشكيل هذه الثقافة، كما أنها لها دور فاعل في التأثير على الأفراد العاملين وعلى مساراتهم المستقبلية.

وهدف دراسة Simon Cadez et al (83) التعرف على مداخل تطوير الأداء المؤسسي، ورصد العناصر ذات التأثير على الأداء المؤسسي بجامعة سودو والوقوف على دور قيادة الجامعة في عمليات تطوير الأداء، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن تطوير الأداء المؤسسي يحتاج تغيير في سياسات وإجراءات عمل المنظمة، وأن الموارد المالية عليها تغطية كافة المهام التي تقوم بها الجامعة من أنشطة طلابية وعمل مجتمعي وأبحاث الأساتذة، وإن قيادة الجامعة تلعب دورا هاما في تحفيز الأساتذة على العمل البحثي وربط أبحاثهم بخدمة المجتمع والبيئة المحيطة .

أما دراسة F. N. Ezeanokwasa (45) فقد هدفت إلى الوقوف على علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات ولاية انامبرا، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وطبقت على ١٠٠ من الأفراد العاملين بمختلف المؤسسات، وخلصت إلى مجموعة من النتائج والتي من أبرزها أن التدريب يلعب دور كبير في تنمية أداء الأفراد ويكسبهم العديد من المهارات التي تستجد دائما مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة مما

يجعل الفرد أكثر تكيفا مع جميع المستجدات التي تحدث بمؤسسته ويشعره دائما بالرغبة في التقدم المهني وبالتالي الرضا الوظيفي عن عمله .

وبتحليل ما سبق من دراسات وأبحاث تناولت الأداء المؤسسي نجد أنه قد اشتمل على مجموعة من الأبعاد بعضها تعلق بالأمر الداخلي للمنظمة والتي تتمثل في الأداء الفردي والأداء المنظمي، وبعضها تعلق بقدرة المنظمة في التكيف مع البيئة المحيطة وتقديم الخدمات والمنتجات التي ترضي عملائها والمتمثل في البعد البيئي.

وبذلك يتضح أن تطوير الأداء المؤسسي يتناول ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد الفردي والمنظمي والبيئي، كما أنه يساعد المؤسسات والتي منها المؤسسات البحثية التغلب على الكثير من التحديات والمشكلات التي تواجهها والتي سوف نحاول أن نتعرض لها في السطور التالية وهو ما يقودنا إلى مشكلة البحث.

مشكلة البحث:

تعاني المراكز البحثية في مصر العديد من المشكلات والتي تعيق جهود التنمية والتطوير التي تسعى إليها دوماً، حيث تطرقت العديد من الأبحاث والدراسات إلى هذه المشكلات. حيث أشارت دراسة (١٩، ٩) إلى مجموعة من هذه المشكلات والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات والتي تمثلت في ضعف المناخ المحفز على البحث سواء داخل او خارج الجامعات والمراكز البحثية، والذي يرجع السبب الرئيسي فيه إلى المركزية التي تقف عائق كبير أمام البحث العلمي، بالإضافة إلى ضعف الإنفاق على البحث العلمي، والذي يبلغ حوالي ٠.٢٪ من إجمالي الناتج القومي مما يعكس تدنى مستوى الإنفاق، وقلة الموارد والإمكانيات المتاحة للباحثين.

كما أشار تقرير التنافسية إلى ضعف البحث العلمي والانتاجية البحثية للمؤسسات البحثية بشكل عام على الرغم من جهود ومحاولات التطوير المختلفة التي تسعى الي تحقيقها، حيث حصلت مؤسسات البحث العلمي على مركز ١٢١ من ١٣٧ بمعدل ٢.٨ من ٧(81،1١١)، وهو ما يشير إلى انخفاض جودة الأبحاث بهذه المؤسسات.

وباستقراء الوضع الراهن لمراكز البحوث التربوية نجد أن ما تتوصل إليه البحوث التي تنتجها هذه المراكز من توصيات ومقترحات لا تصل إلى متخذي القرار والسياسة التعليمية، وهو ما أكدت عليه دراسة (١، ٣٣٧).

وقد احتل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وفقا لتصنيف المراكز البحثية العالمية التابع للمجلس الأعلى للبحث العلمي بإسبانيا، على ترتيب ٧٦٢٠ من ٨٢٤٨ عالميا، أما على مستوى المراكز البحثية في مصر فقد احتل المرتبة رقم ٢٠ من ٢١ (٨٥).

وقد يرجع ذلك إلى افتقاره لبعض معايير تصنيف مراكز الأبحاث العالمية وفقا للتقرير السنوي للمؤشر العالمي لمراكز الفكر ومنظمات المجتمع المدني الصادر عن جامعة بنسلفانيا الأمريكية ٢٠١٨ المتعلقة، والتي منها استقلالية المركز وحسن توظيف الموارد المالية والبشرية، جودة وغني المنشورات، إفادة المركز في العمل الاستشاري والعمل المجتمعي، مدى تأثير أبحاث المركز على صناعات القرار، قدرة المركز على الوصول إلى الأشخاص الأساسيين والجماهير، واستقرار التمويل، والقدرة على تضمين أصوات جديدة في عملية صنع القرار وغيرها من المعايير التي أشار إليها التقرير (30-32,56).

وقد اوضحت دراسة (١٨، ١٩٩) كذلك والتي أجريت على ثلاث مراكز بحثية من بينهم المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، إلى حاجة العمل المؤسسي إلى مزيد من التطوير ودعم تبادل الأفكار الجديدة فيما بين الباحثين، وإتاحة الفرص لمزيد من السمينارات، بالإضافة إلى قلة الموارد والإمكانات ومصادر المعلومات والمعرفة المتاحة لتيسير البحث العلمي، وهو ما يؤثر على المناخ والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع المعرفي البحثي.

كما أشارت نتائج دراسة (١٤، 435) وهي دراسة ميدانية أخرى عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى ضعف مشاركة أعضاء الهيئة البحثية في رسم الرؤية المستقبلية، وتحديد أهداف المركز، والذي يرجع إلى قصور توافر المعرفة الإدارية لديهم، بالإضافة إلى ضعف دور المركز في تطوير أداء أعضائه، وقلة فرص ممارسة التجريب لتحسين الأداء.

وقد قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية (ملحق رقم ١، أسئلة الدراسة الاستطلاعية) على بعض أساتذة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وذلك للوقوف على القضايا والتحديات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي بالمركز، وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي (ملحق رقم ٢ أسماء الأساتذة التي تمت معهم المقابلة في الدراسة الاستطلاعية):

- فيما يتعلق بالباحثين: أجمعت آراء العينة على أنه يمكن إجمال أهم القضايا التي تتعلق بأداء الباحثين فيما يلي:

➤ إعداد الباحثين ينصب على كلية التربية، في حين أن الإعداد يجب أن يكون داخل المركز، أسوة بالمركز القومي للبحوث معهد التخطيط القومي والذي يمنح دارسيه درجة الماجستير والدكتوراه، حيث أن المركز يحتوي على نخبة متميزة من الأساتذة يمكنهم

- القيام بمهمة الاشراف على الرسائل، هذا جانب اختلاف طبيعة العمل في كلية تربية عن المركز وبالتالي الإعداد، حيث أن هناك بعض التخصصات غير موجودة في كليات التربية مثل تخصص التلمذة الصناعية وغيرها من التخصصات التي لا تتاح داخل كلية التربية. بالإضافة إلى
- الحاجة إلى مزيد من التطوير للباحثين الذين تم إعدادهم في كليات التربية لمنحهم مزيد من الفرص، مثل إلحاقهم بدبلومات المعهد القومي للتخطيط أو الدراسات بمعهد الملكية الفكرية ومعهد ناصر للدراسات الاستراتيجية.
- ضعف تحقيق التنمية المستدامة للباحثين حيث أن التنمية تقتصر فقط على الأبحاث سواء على المستوى الفردي او الفرق البحثية.
- الحاجة إلى مزيد من الدعم للعمل الفريقي لدى الباحثين.
- لا توجد لجنة لتقويم الإنتاجية، حيث أن تقويم الإنتاجية يجب أن يتم من خلال لجنة من خبراء من داخل وخارج المركز، لتحسين الجودة النوعية والكيفية بما يساير توجهات عصر المعرفة والعصر الرقمي في البحث التربوي.
- ضعف الاهتمام بتقييم أداء الباحثين ولا حتى الهيئة المعاونة.
- قلة المنح الدراسية المتاحة للباحثين سواء داخل او خارج الدولة.
- الحاجة إلى مزيد من دعم قيادات الشعب البحثية بأهمية عرض الباحثين لخططهم البحثية، ومناقشتها مع الأساتذة والخبراء من داخل وخارج المركز للاستفادة من خبراتهم وتبادل المعارف.
- الحاجة إلى تقديم المزيد من فرص التدريب للباحثين.
- فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية للمركز: كانت أهمها ما يلي:
- محدودية تمثيل المركز في لجان واجتماعات الوزارة التي تناقش المشكلات التعليمية وعمليات التطوير والإصلاح الحالية، والتي سوف تثرى بهذه العمليات وتضع حلول إجرائية لهذه المشكلات.
- محدودية تمثيل وارتباط المركز مع مؤسسات المجتمع المدني وبالتالي انحصار دوره في جهود التطوير المجتمعية.
- قلة التعاون مع كليات التربية فيما يتعلق بالمجال البحثي وبالتالي إمكانية تكرار الأبحاث.
- غياب مفهوم المسئولية الاجتماعية والمفهوم الجديد على وجه الخصوص لدى الباحثين والمسؤولين والذي يشير إلى أن العلاقة مع هذه المؤسسات علاقة نفعية تبادلية، من

خلال جعل المركز مؤسسة لإنتاج المعرفة لمؤسسات المجتمع الخارجي، وأن نتاج تسويق هذه الخدمات سوف يكون ركيزة أساسية لزيادة الموارد المالية بالمركز.

➤ الحاجة نحو تطوير آليات وإجراءات لتحسين عملية ربط بحوث المركز مع احتياجات الوزارة، وخاصة أن المركز يعد العقل المفكر للوزارة، وأن اللاحة التنفيذية للمركز جعلت من الأهداف الرئيسية له تزويد المسؤولين والمشتغلين بالسياسة التعليمية وخطط التعليم بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة التي تحقق مساعدة الطلاب عبر مراحل التعليم المختلفة مع وضع هذه البحوث موضع التجريب قبل تطبيقها (اللائحة التنفيذية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بقرار رئيس الجمهورية رقم (٥٣) لسنة ١٩٨٩م.

- فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية بالمركز: كانت أبرز القضايا ما يلي:

- هرمية الهيكل التنظيمي للمركز.
- تضخم الكادر الإداري بالمركز والذي تقريبا يتساوى بل قد يزيد عن أعداد الباحثين به، وبالرغم من ذلك الإجراءات الإدارية بطيئة.
- ضعف وعي العاملين والباحثين بالمركز بتوزيع المهام والتخصصات داخل الشعب البحثية.
- الحاجة إلى مزيد من دعم ممارسات قيم العمل الفريقي.
- الحاجة إلى مزيد من تعزيز للقيم الحاكمة للعمل البحثي مثل الابتكار والإبداع والتجديد، وأساليب تفعيلها إجرائيا.
- ضعف وعي الباحثين بأهمية الاطلاع على الاستراتيجية البحثية الموضوعة بالمركز، منعا للتكرار والتداخل بين الأبحاث.

وباستقراء ما سبق نجد أن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر يعاني من بعض التحديات، والتي جعلت من تطوير الأداء المؤسسي حاجة ملحة، وخاصة أن أبحاثه لها دوراً جوهرياً في تنمية رأس المال البشري من خلال تطوير العملية التعليمية، والذي تعتمد عليه خطط التنمية للدولة.

ويتبلور السؤال الرئيسي للبحث فيما يلي:

كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء أفضل الممارسات العالمية؟

ويندرج من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأطر الفكرية لتطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية من حيث المفهوم، الأهداف، الأهمية، الأساسيات، المتطلبات، المداخل، الأبعاد؟

٢. ما أفضل ممارسات الأداء المؤسسي لبعض المراكز البحثية الرائدة؟
 ٣. ما معايير تطوير الأداء المؤسسي بالمراكز البحثية؟
 ٤. ما واقع الأداء المؤسسي في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؟
 ٥. ما فجوة تطوير الأداء المؤسسي بين المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية والمراكز البحثية الرائدة؟
 ٦. ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؟
- أهداف البحث:**

يسعى البحث الحالي نحو تحقيق الأهداف التالية:

١. رصد وتحديد مداخل وأهمية وأهداف وأبعاد تطوير الأداء المؤسسي.
٢. التعرف على أفضل ممارسات الأداء المؤسسي للمراكز البحثية الرائدة.
٣. تحديد معايير تطوير الأداء المؤسسي.
٤. الوقوف على واقع الأداء المؤسسي في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٥. استكشاف فجوة الأداء المؤسسي بين المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية والمراكز البحثية الرائدة.
٦. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في الآتي:

١. ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع تطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية بشكل عام والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بشكل خاص على حد علم الباحثة.
٢. مساعدة متخذي القرار على وضع الخطوات الإجرائية المتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية بنجاح في ضوء أفضل ممارسات المراكز البحثية الرائدة.
٣. قد تسهم نتائج البحث في تحقيق تطوير الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية بشكل خاص والمراكز البحثية الأخرى بشكل عام.

حدود البحث:

- حدود مجالية: اقتصر البحث على الأبعاد التالية في معالجته لتطوير الأداء المؤسسي وهي:

١. البعد الفردي: ويتمثل في تنمية الأداء البحثي للباحثين.

٢. البعد البيئي: ويتمثل في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمركز إزاء المجتمع الخارجي.
٣. البعد التنظيمي: ويتمثل في الهيكل التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للعمل البحثي.
- حدود بشرية: تم تطبيق استبانة استطلاع رأي على الباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- حدود مكانية: التطبيق بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية خلال العام ٢٠١٨-٢٠١٩.

مصطلحات البحث:

١- أفضل الممارسات: Best practice

أفضل الممارسات " هي خبرات تم التوصل من خلالها إلى آليات إجرائية، يساعد تطبيقها وتبنيها في التوصل إلى نتائج مثالية، حيث أن هذه الآليات تم تحديدها أو اقتراحها كمييار مناسب للتبني على نطاق واسع (٦٤)، ونجد أن هذا التعريف ركز على أن أفضل الممارسات تعبر عن الخبرات التي يتم في ضوءها تبني بعض الآليات الإجرائية والتي من خلالها تحقق المؤسسة أفضل النتائج المرجوة.

ويعرف البعض أفضل الممارسات بأنها "طريقة او تقنية تم تطبيقها في مؤسسة وأدت دائما إلى نتائج أفضل من تلك التي تحققت باستخدام وسائل أخرى، ويمكن استخدامها كمييار او كنموذج قياسي"(40) ويلاحظ أن هذا التعريف يوضح أهمية انتهاز المؤسسة لأفضل الممارسات في الوصول إلى أفضل النتائج.

كما عرفت أفضل الممارسات على أنها " طريقة عمل او مجموعة من أساليب العمل المقبولة رسميًا داخل المنظمات باعتبارها الأفضل للاستخدام في نشاط تجاري أو صناعة معينة أو خدمة معينة، وعادة ما يتم وصفها بشكل رسمي وبالتفصيل(41) ، وأفضل الممارسات طبقا لهذا التعريف تعبر عن مجموعة من أساليب العمل والتي تطبق بشكل رسمي داخل المؤسسة.

وبذلك يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي التالي عن أفضل الممارسات في تطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية بأنه "خبرات وآليات وتقنيات تم تطبيقها داخل مؤسسات معينة، ساعدت في تحقيق أفضل النتائج في مجال تطوير الأداء المؤسسي".

٢- الأداء المؤسسي: Institutional performance :

يرى البعض أن الأداء المؤسسي هو "نتيجة محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الأفراد وبين المواد والأجهزة التي يستخدموها، والبيئة والثقافة التي يعملون في سياقها " (87 ,

123). والملاحظ أن هذا التعريف ركز على جانب واحد فقط من جوانب الأداء المؤسسي وهم الأفراد واحتياجاتهم من موارد مادية وبيئة تنظيمية.

ويرى آخرون أن الأداء المؤسسي يشير إلى "سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة مرجوه في البيئة والمجتمع" (٢٥، ١٩١)، حيث يركز هذا التعريف على الجهود المبذولة من العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تعود بالنفع على بيئة العمل والمجتمع الخارجي المحيط والمستفيد من هذه المؤسسة.

وكما يشير البعض إلى الأداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (١٧، ٩)، والأداء المؤسسي وفقا لهذا المفهوم يشير إلى المنظومة المتكاملة داخل المنظمة والتي تشمل على أداء الأفراد وأداء الأقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة بالإضافة إلى أداء المنظمة ككل في ظل البيئة التي تتواجد فيها المنظمة والتي تتأثر بعناصر هذه البيئة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية وهو بذلك أشمل من التعريفات السالفة ذكرها.

ومن هنا يمكن الخروج بتعريف الأداء المؤسسي إجرائيا بأنه "محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الأفراد والمواد والأجهزة التي يستخدموها وبين عناصر البيئة الخارجية، والتي نتاجها تحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة اتجاه البيئة المحيطة والمجتمع".

٣- التطوير The Development :

هي عملية النمو أو التغيير والتي يصبح معها الفرد أو المنظمة أو الشيء المقصود أكثر تقدما (٤١).

وفي رأي آخر أن التطوير يعبر عن حدث يشكل مرحلة جديدة أثناء عملية التغيير التي تقوم بها المنظمة، حيث أنه يشير ضمنا إلى شيء إيجابي ومرغوب فيه، وذلك بسبب بعض الإجراءات المتعمدة التي تقوم بها والتي قد تشمل النظام بأكمله أو بعض العناصر المكونة له (71).

ويرى البعض أن التطوير يشير إلى تطبيق سياسة يمكن من خلالها عمل إجراءات التحسين وذلك من خلال تقديم أفكار جديدة متميزة ومثيرة للاهتمام في قضية أو مشكلة معينة (٦٥).

وبذلك نجد أن التعريف الأول يشير إلى أن التطوير يحدث فرق للفرد أو المنظمة أو الشيء المعني بالتطوير، في حين أن التعريف الثاني أكثر شمولية حيث أنه عبر عن الإجراءات

المطبقة من جراء التطوير وأن هذه الإجراءات قد تشمل المنظمة أو جزء منها، أما التعريف الثالث فركز فيه التطوير على ما يقدمه من أفكار متميزة لحل مشكلة أو قضية معينة.

ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي التالي والمتعلق بالتطوير والذي يشير إلى "تطبيق سياسة جديدة بالمنظمة والتي يستتبعها تغيير في بعض الإجراءات الرسمية المتعمدة، حيث يشتمل هذا التغيير المنظمة بأكملها أو جزء منها، مما يسمح بتقديم بعض الأفكار والمقترحات المتميزة والتي يصبح معها الفرد أو المنظمة أكثر تقدمًا.

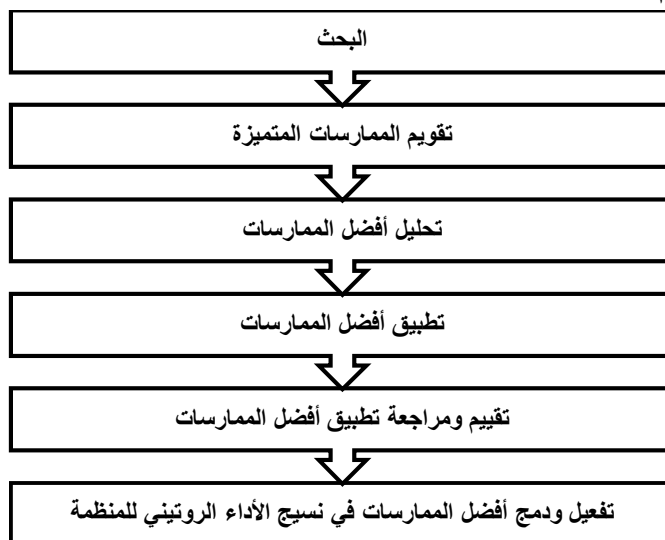
منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة والذي يقوم على اختيار حالة والتي تمثل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، حيث يساعد هذا المنهج على تجميع وتوفير معلومات تفصيلية وشاملة عن المتغيرات موضوع البحث، والتي تمكنه من التوصل لنتائج يمكن تعميمها على المراكز البحثية الأخرى (2, 90)، كما أن منهجية دراسة الحالة المؤسسية تعمل على تطوير الأفكار التي تقود إلى النتائج، بالإضافة إلى أنها تسمح بتطوير مفاهيم جديدة، ذلك لأنها تساعد على (٢٩، ١١٠):

- فحص العوامل المعقدة التي يتضمنها موضوع البحث، للتعرف على العوامل المسببة للظاهرة البحثية.
- دراسة كل شيء عن الحالة المدروسة بدلاً من دراسة بعض الشيء.
- تستخدم دراسة الحالة العديد من المناهج والأساليب مثل المنهج الوصفي والمقابلة والاستبيان ومقاييس التقدير (وجميعها تم الاستعانة بها داخل البحث)
- كما استعانت الباحثة بأسلوب أفضل الممارسات والذي يمثل مدخلاً أو أداة منهجية تستهدف تحسين الأداء أو الوضع الراهن للمؤسسات والمنظمات في جميع المجالات، والاستفادة من حلول تم تجربتها وتطبيقها في أماكن ومؤسسات أخرى، بما يمثل المشاركة في المعرفة مع الآخرين بدلاً من إعادة اختراع حلول جديدة، وهو ما يوفر الوقت والجهد، وذلك مع مراعاة تعديل وتكييف الممارسات المتميزة لتتلاءم مع السياق والبيئة المحيطة، والذي ساعدها في وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وذلك من خلال المرور بالخطوات التالية (309,84):
- اختيار المنظمات والتي هي في وضع أفضل، حيث يتم الاستعانة بالممارسات والمبادرات المتعلقة بها في المجالات التي يتم تحديدها.

- تحديد المعايير وتشير المعايير إلى المقاييس التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر كما تعتبر في الوقت ذاته هدفا يسعى إلى تحقيقه - ويتم تحديد المعايير في ضوء البحوث العلمية أو الكتب أو المجالات العلمية المتخصصة أو المستخدمين من الخدمة أو نتائج إجراء مقابلات مع الخبراء.....الخ
- في ضوء المعايير تتم المقارنة لاكتشاف فجوة الأداء.
- التوصل إلى آليات تحقق الأهداف الموضوعية.
- ويستلزم تطبيق هذه الخطوات المرور بالمراحل التالية والتي وضحاها كل من زائيري وجارر، والتي تتمثل في الآتي: (S734 - S735,57)
- البحث **Searching**: يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات عن أفضل الممارسات، والنماذج التي ثبت نجاحها وفعاليتها وحققت التميز، وذلك من خلال الدراسات والتقارير في المجال.
- تقويم الممارسات المتميزة **Evaluating**: ويتم فيها استكشاف قيمة وجدوى جميع الأفكار المطروحة وتقويمها، بما يدعم التوصل إلى أفضل الصيغ والنماذج الملائمة للتطبيق.
- تحليل موثوقية أفضل الممارسات **Validating**: وفي هذه المرحلة يتم انتقاء أفضل الممارسات وأكثرها ملاءمة للتطوير من خلال الوقوف على تأثير تلك الممارسات والأدلة والشواهد على جدواها.
- تطبيق أفضل الممارسات **Implementing**: يتم تبني وتكييف الممارسات التي تم انتقاؤها لملاءمتها للسياق والبيئة المحيطة، مع تحديد عوامل الدعم والتيسير، والقوى المحركة للتغيير والتجديد مقابل القوى والعوامل المقاومة لإحداث التغيير.
- تقييم ومراجعة تطبيق أفضل الممارسات **Reviewing**: يتم تقييم ومراجعة جوانب عملية التطبيق أو التنفيذ، للوقوف على الفوائد، أو النتائج من وراء تطبيقها، ومن ثم الجدوى من عملية التطبيق، وأثرها على الصعيدين التعليمي والمجتمعي، وتحديد ما إذا كان يساعد في معالجة فجوات الأداء في الوضع الراهن.
- تفعيل ودمج أفضل الممارسات في نسيج الأداء الروتيني **Reutilizing**: إذا ما تحقق النجاح في نقل وتبني أفضل الممارسات بشكل ملائم وسليم، فإنه يتم دمج تلك

الممارسات في روتين وقواعد العمل اليومية والمؤسسية، ويتم تشكيل هياكل وتنظيمات تساعد في نجاح انتقال وتبنى أفضل الممارسات. ويتم تمثيل المراحل السابقة من خلال الشكل التالي الذي يتضمن البحث والتقييم والتدقيق والتطبيق والتنظيم والمراجعة:



شكل رقم (١) مداخل التطبيق لكل من زائيري وجارر

حيث إن اختيار أفضل الممارسات للمراكز البحثية الرائدة يستلزم قبل اختيارها وتحديدها الإجابة على الاسئلة التالية (194,78-197):

- ما تأثير أفضل الممارسات على عمليات الأداء؟
- إلى أي مدى يمكن استخدام أفضل الممارسات في اعادة تصميم العمليات الحقيقية داخل المنظمة؟
- ما هي المنظمة أو المنظمات التي يتم اختيارها، وقد تكون هذه المنظمة أو المنظمات داخل أو خارج البلد؟
- ما هو نطاق التطبيق وكذلك نطاق الموضوع؟
- هل المبادرات المختارة متوائمة مع المعايير العالمية بحيث يمكن من خلالها تحقيق النتائج المرجوة؟

وبذلك يتضح لنا أن منهجية أفضل الممارسات تتطلب تحديد مؤسسة أو أكثر، يتم من خلالها تحديد مجموعة من المبادرات والإجراءات التي على ضوءها يتم تحسين عمليات الأداء المؤسسي داخل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، كما أن هذا التحديد يستلزم أن نضع المبرر الذي على ضوءه تم اختيار هذه المراكز البحثية الرائدة، حيث يتم استعراض العمليات

التي تتم داخل هذه المؤسسات، ومدى مواءمتها للتطبيق بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وبعد ذلك الاستعانة بهذه الممارسات والعمليات في عمليات تطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

بالنسبة لأدوات البحث: فقد اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات والتي تمثلت فيما يلي:

- المقابلة الشخصية مع مجموعة من أساتذة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية لتوثيق المشكلة" من خلال الدراسة الاستطلاعية".

- الإستبانة والتي تم تطبيقها على الباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

- تحكيم التصور المقترح من خلال مجموعة من أساتذة كلية التربية جامعة عين شمس والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ومن هنا فسوف يسير البحث وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الاولى: الأطر الفكرية لتطوير الأداء المؤسسي.

١- تطوير الأداء المؤسسي: المفهوم والأهداف والأهمية والأساسيات والمتطلبات ومداخل التطوير.

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث مفهوم الأداء performance، والتي خلّصت إلى أن الأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل، وهذا المفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية (٢٤، ٢٠١).

ويتعلق مفهوم الأداء المؤسسي بالأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة باختلاف مستوياتها التنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، كما أنه انعكاس لكيفية استخدامها للموارد والإمكانات المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق تلك الأهداف. (287,42).

ويعد مفهوم الأداء المؤسسي انعكاسًا لمدخل النظم في الإدارة، فهو محصلة التفاعل بين العناصر والنظم الفرعية للمنظمة، في ظل القيود الداخلية التي تحدد قدراتها وإمكاناتها والقيود الخارجية المفروضة على البيئة المحيطة (١٩١,٥). ويتضح من هذا التعريف أن الأداء المؤسسي هو محصلة التفاعل المستمر بين العاملين ونظم وأساليب العمل والموارد والإمكانات المتاحة في إطار القيم السائدة في المنظمة والبيئة المحيطة.

- وتهتم عمليات تطوير الأداء المؤسسي بما يلي: (١١، ٤١٣):
- النظرة الكلية للمؤسسة وليس النظر إلى كل إدارة على حدة.
 - تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف والبعد عن الأهداف الهلامية التي يصعب تقييمها.
 - وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإتجاز الأهداف الموضوعية.
 - اتخاذ الإجراءات الوقائية والتحفيزية في الوقت المناسب والتي تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتعلق بتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة.
 - تفعيل دور الإدارة في سعيها المتواصل لتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة والارتقاء بجودتها، وتحديد جوانب القصور والسعي نحو التخلص منها.
 - الاستفادة من التغذية العكسية لإزالة أي عوائق تحد من تحقيق الأهداف التنظيمية وهو ما يحقق الارتقاء ورفع مستوى أداء المنظمة.
- ويهدف تطوير الأداء المؤسسي إلى (٢، ٢٠٨-٢٠٩):
- جعل المؤسسة أكثر قدرة وقابلية على التكيف مع بيئتها الحالية والمتوقعة.
 - إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة.
 - الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية للعاملين بما يحقق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
 - تحسين أداء المؤسسة على مستوى السلوك الفردي والجماعي من خلال بناء أنظمة المشاركة والاتصال والتدريب المستمر.
 - بناء الرقابة الذاتية وتعويد العاملين على ممارسة الرقابة على أنفسهم.
 - تقبل التغيير كأمر حتمي وضروري والسعي نحو التطوير المستمر.
 - إنكفاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات العمل من خلال تنمية روح المشاركة ومهارات الإبداع والابتكار.
- ويبنى التطوير المؤسسي على مجموعة من الأسس والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية (٣١، ٦٦):
- تحديد أهداف استراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التطوير المستهدفة في الأداء المؤسسي.
 - تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التطوير وضمان فعاليتها في تحقيق مستويات الأداء المحققة.

- استيعاب وتبني تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة.
- تنمية وتفعيل رأس المال الفكري في المنظمة.
- المقارنة المستمرة مع المنافسين والبحث عن السبل والآليات لتحقيق التميز والتفوق عليهم.
- تنمية العلاقات الايجابية بين الأفراد وجماعات العمل لتحقيق التكامل والتعامل من أجل التطوير المستهدف.
- البحث دائما عن أفكار جديدة والتخلي عن نظم العمل التقليدية.
- كما يستلزم تطوير الأداء المؤسسي العديد من المتطلبات والتي تتمثل فيما يلي:(١٦، ١٤٧):
- وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة.
- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية والمادية والمعلومات.
- وجود هياكل مرنة متكاملة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
- وجود قيادة إدارية قوية وفعالة.
- وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم العمل وتحكمه.
- وقد اتفق العديد من الباحثين (Culter 2003, Scott & Davis 2007, Cameron 2014) على أن تطوير الأداء المؤسسي يتم من خلال المداخل التالية: (61-60,83):
- مدخل الهدف **Goal approach**: ويعتمد التطوير فيه على أن أي منظمة أنشأت من أجل تحقيق هدف معين وأن تطوير الأداء المؤسسي يساعد على سرعة الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- مدخل القيمة التنافسية **Competitive approach**: ويركز تطوير الأداء فيه على مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.
- مدخل موارد النظام **approach of System resources**: ويركز هذا المدخل على المنفعة المتبادلة بين المنظمة والبيئة الخارجية، أي حسن توظيف المنظمة لمواردها لخدمة البيئة الخارجية لتلبية احتياجاتها مع الاستفادة من إمكانيات وموارد البيئة الخارجية.

وباستقراء ما سبق نجد أن تطوير الأداء المؤسسي:

- يعد جهد طويل الأجل يتطلب وضع برامج وخطط تهدف إلى تطوير قدرة المنظمة ومساعدتها على البقاء وإعطائها ميزة تنافسية.
- يحتاج إلى تطوير وتعديل في السياسات والهياكل والموارد البشرية للمنظمة.
- يهتم بالمنظمة ككل، حيث أنه يهتم بعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة.
- يحتاج تكاتف جميع العاملين بالمنظمة.
- يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد البيئي بما فيه من فرص وتهديدات للمنظمة والبعد التنظيمي والذي يتميز بقدرات هيكلية وتنظيمية والبعد الفردي والمتمثل في مهارات الفرد الفنية والفكرية والمعرفية وهو ما سوف يقودنا نحو أبعاد تطوير الأداء المؤسسي.

٢- أبعاد تطوير الأداء المؤسسي بالمراكز البحثية.

يركز البحث الحالي على تطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية من خلال أبعاده الثلاث والمتمثلة في البعد الفردي والبعد المنظمي والبعد البيئي.

أ- الأداء الفردي: مهارات الأداء البحثي للباحثين:

يمثل الأداء الفردي بالأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته الاجتماعية التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة (٣٠، ٣٣).

ويعبر أداء الباحثين في المراكز البحثية عن قدرتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال البحثية المطلوبة والذي هو أساس ومحور عمليات التنمية في المجتمع، حيث أن مصطلح الأداء البحثي يشتمل على عنصرين أساسيين، أولهما البحث وهو نشاط من نوع ما وهو أساس للأداء، والثاني وهو الأداء ويشير إلى ما يتم تعلمه من خلال البحث، ويتم الارتقاء بالأداء البحثي للباحثين في المراكز البحثية من خلال بعدين رئيسيين وهما:

١- البعد الأول وهو النشاط البحثي ويتم ذلك من خلال:

- المشاركة **Engagement**: وتتمثل في الاهتمام والتعاون وتعد بمثابة التدريب العملي للباحث.
- توجيه المهام **Task orientation**: وتشير إلى التزام الباحث ومثابرتة ودقته في حل المشكلة البحثية التي يدرسها.

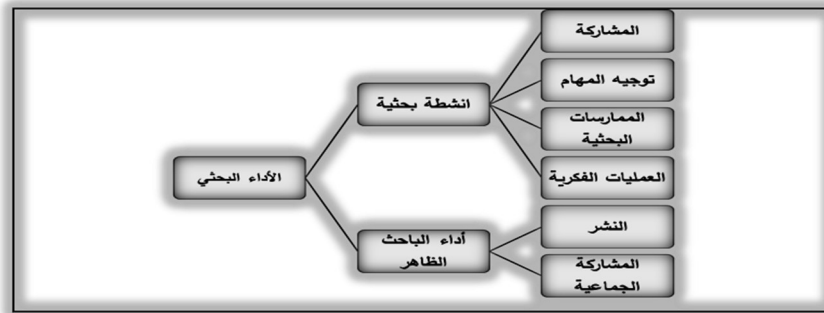
- ممارسة البحث **Research practice**: وهي توظيف الباحث للمعرفة والمهارة والمنهجية السليمة في البحث والتي إذا أخفق بها الباحث يصبح بحثه عديم الفائدة ويتعرض للعديد من الانتقادات.

- العمليات الفكرية **Intellectual process**: البحث هو في الأساس نشاط فكري، يتطلب مستوى عال من القدرة التفسيرية والتحليلية في الباحث، وعقل مفتوح على طرق جديدة ومختلفة لرؤية الأشياء (2, 63).

٢- البعد الثاني ويتمثل في الأداء الظاهر للباحث ويتم من خلال:

- المشاركة الجماعية **Collegial engagement**: وهي تقاسم المعرفة والخبرة، حيث إن تبادل خبرات الباحثين (الموضوعية أو المنهجية) مع الآخرين بشكل جماعي، أو في مجال القيادة أو الإشراف، هو وسيلة إضافية (وبالنسبة إلى البعض، طريقة بديلة) لترميز وتبادل المعرفة البحثية (1468,82-1469)، ويشترك الباحثون التربويين في البحوث الجماعية والتي تعكس روح العمل الفريقي والتعاون بينهم، حيث يهتم الباحثون في مراكز البحث التربوي ببحوث الفعل (**action research**)، وهي نمط من الأبحاث الأكثر مناسبة في المجال التعليمي وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، حيث أن هذا النمط من الأبحاث يسعى نحو وضع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحسين أداء الطلاب والمعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية (379,62).

- النشر **Dissemination**: يضمن النشر بأن تصبح البحوث مرئية يمكن للآخرين الاستفادة منها. مع ملاحظة مكانة المجلة في كثير من الأحيان، كما أن هناك وسائل أخرى للنشر من خلال المؤتمرات والحلقات الدراسية، ويساعد النشر على تعزيز القدرات الذاتية والقدرة على بناء واستخدام الشبكات فيما بين الأقران (23,86)، ويمكن تمثيل تفاعل هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح أبعاد الأداء البحثي (897,72)

ولأداء أبحاث ذات أهمية فهناك العديد من الشروط الواجب توافرها لدى الباحث والمؤسسة البحثية التي يعمل بها والتي تعزز مهارات الأداء البحثي للباحثين، وتمثل هذه الشروط فيما يلي (900,72):

- الفرص البحثية المتاحة ومدى ارتباطها بالمشكلات المجتمعية.
 - التمويل والمتمثل في الإمكانيات والموارد المتاحة للباحثين.
 - وهناك من يصنف شرط آخر واجب توافره لتعزيز مهارات الأداء البحثي للباحثين وهو الخبرة والتدريب، حيث أن الخبرة التي يحصل عليها الباحث من التدريب وحضور ورش العمل والمؤتمرات تمكنه من الحفاظ على الوظيفة الحالية ومواكبة التغيرات المستمرة بها وشعور الفرد دائما بالتجديد والتقدم مما يشعره دائما بالرضا الوظيفي(121,45) ، وتتعدد أنماط التدريب التي تُكسب الباحثين العديد من المهارات البحثية والتي منها:
 - التدريب الإلكتروني: وهو نمط من أنماط التدريب التي لها بعد اقتصادي وتعتمد على استخدام الحاسبات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والشبكات والانترنت، حيث يهدف التدريب الإلكتروني إلى تكوين القوى العاملة الفكرية (intellectual workforce) في المنظمات من خلال إكساب المتدربين المهارات والمعارف اللازمة في مكان العمل بالإضافة إلى تبني الممارسات المرجوة؛ ويمتاز هذا النمط من التدريب بمرونة الوصول وتدني التكلفة وإمكانية الحصول عليه في الوقت المناسب (539-538,39).
 - تدريب الجدارات: هو إكساب الفرد المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة والتي يمكن تكييفها باستمرار مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل لأداء المهام المهنية بأعلى كفاءة ممكنة؛ حيث يهدف هذا التدريب إلى إكساب المتدرب بعض قيم التعلم مثل التعلم المدار ذاتيا والتعلم مدى الحياة وتكامل النظرية والممارسة، وهو ما يجعله قادراً على مواجهة التحديات المستقبلية في مكان العمل (843,73).
- وبذلك يتضح أهمية الأداء البحثي للباحثين في إنتاج أبحاث ذات قيمة علمية تحقق خطط التنمية بالدولة وأن هذا الأداء جزء منه يعتمد على الباحث وعلى رغبته في تنمية أدائه البحثي من خلال قيامه بعمل أبحاث ونشرها في مجلات ودوريات معروفة أو في مؤتمرات وحلقات نقاشية، والجزء الآخر يركز على المشاركات الجماعية وهو ما يستلزم معه دائما تحقيق تنمية مستمرة في القدرات والمهارات البحثية للباحثين من خلال برامج التدريب المختلفة.

ب-الأداء البيئي: وتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمراكز البحثية:

تكمّن المسؤولية الاجتماعية Social responsibility في مسؤولية المنظمة تجاه كل المؤسسات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة من عملاء، ومستفيدين، وعاملين، بالمجتمع المحلي، وتعرف هذه الجماعات بأنها ذات المصالح وهم يشكلون قسماً كبيراً من متغيرات بيئة العمل للمنظمة.

ويؤكد (Schermerhorn, 2011) أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم، حيث أن هذا الالتزام يعود بالنفع على اصحاب المصالح والمستفيدين والمتأثرين بشكل عام وكبير بسلوك هذه المؤسسة (126,61).

وقد أشارت دراسة (٣٢، ٢٠١) أن المسؤولية الاجتماعية هي اهتمام المؤسسات بمصالح المجتمعات وتحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاط المؤسسات مع أصحاب المصالح والزبائن والعاملين والمجتمع والبيئة، هذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الالتزام القانوني بل تتجاوز لتحسين العلاقة بين هذه المؤسسات وأصحاب المصالح.

وأكدت دراسة (١٢، ٤٠٩) على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعود بالنفع على العديد من الأطراف، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة: تحسين صورة المؤسسة اتجاه عملائها العاملين بها، كما أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين مناخ العمل ونشر روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف الداخلية والخارجية.

- بالنسبة للمجتمع: تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، وزيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات والفئات ذات المصالح المتبادلة.

- بالنسبة للدولة: المساهمة في حل مشكلات المجتمع.

وحتى تحقق المراكز البحثية مسؤوليتها الاجتماعية نحو الباحثين والبيئة المحيطة فإنها عليها القيام بما يلي(12,54) :

- التعاون متعدد التخصصات بين الباحثين التربويين والاجتماعيين والاقتصاديين. الخ من التخصصات المختلفة وذلك لدمج الاعتبارات التربوية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية في الأبحاث.

- بدء أشكال من الشراكات بين الباحثين والجهات الفاعلة الأخرى من خلال البحث التعاوني لدمج البحث والتطوير في أبحاث تركز على الاهتمامات المجتمعية والأخلاقية والبيئية.

وقد أكدت دراسة أخرى على أن تحقيق المراكز البحثية مسئوليتها الاجتماعية يتم من خلال (2-9,37):

- ربط الأبحاث بالقضايا المجتمعية.
- التنوع الشديد ابتداء من الباحثين إلى ممولي الأبحاث وصانعي السياسات والقرارات في المؤسسات العامة بالمجتمع حتى يأتي البحث العلمي معبر عن مشكلات الواقع ومواجهها للتحديات التي تقابل المجتمع.
- تهيئة مناخ عمل جيد للباحثين يحفزهم على التعاون وتحمل المسؤولية منذ بداية البحث لتحتم على ابتكار حلول مستدامة للمشكلات المجتمعية.

وقد ذهبت إحدى الدراسات إلى استعراض ما يسمى بظاهرة جامعات الجيل الثالث والتي تعرف أيضاً بظاهرة كامبردج كنموذج من نماذج جامعات الجيل الثالث وهي نمط من الجامعات المختلفة عن الجامعات التقليدية؛ ولكنها تقوم فكرتها بالدرجة الأولى على العمل البحثي وتطوير المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمفهوم الجديد، وذلك من خلال الشراكة البحثية مع المنظمات والقطاعات المختلفة المعنية والمستفيدة من البحث العلمي، حيث يتم الاستثمار من أجل تحويل مخرجات صناعة المعرفة إلى مدخلات تمويلية للجامعات مما يؤدي إلى نمو وتطور الجامعات التي تستثمر في البحث وإنتاج المعرفة (25,55)، ويمكن للمراكز البحثية أن تتبنى هذا المفهوم والذي من خلاله يتم تفعيل مسئوليتها الاجتماعية إزاء المجتمع الخارجي من ناحية، ومن ناحية أخرى يزيد من مواردها المالية وهو ما يساعد في عمليات التطوير المؤسسي.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن المسؤولية الاجتماعية للمراكز البحثية هي جزء لا يتجزأ من سياسة هذه المؤسسات، وأنها تتضمن كافة الآثار السلبية التي يمكن أن تقع على مؤسسات المجتمع الخارجي في حال قصورها في أداء دورها إزائها، كما أن ارتباطها بمؤسسات المجتمع الخارجي يجعل دورها فاعلاً في تنمية الدولة وهو ما سوف يؤكد على أهميتها.

ج-الهيكل التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للعمل البحثي:

ويتناول هذا المحور الهيكل التنظيمي وأبعاده وأهميته بالإضافة إلى بعض الأنماط من الهياكل التنظيمية والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على العمل داخل المراكز البحثية حال تبنيها، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية وأهميتها في نشر قيم التعاون والتجديد وروح العمل الفريقي وغيرها من القيم التي تدعم العمل البحثي بهذه المؤسسات.

أ-الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أداة هادفة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث يساعد على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية في المهام وأنشطة الأفراد والإدارات، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات (465,47).

ويعد الهيكل التنظيمي الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، أو هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها، ويوضح العلاقة بينها من حيث تبعيته، مكوناته، سلطة ومسئولية كل تقسيم (2253,35).

وحتى يتم بناء الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة لا بد من تحديد الأهداف والأنشطة المطلوبة لتحقيقه، تصنيف الأنشطة إلى مجموعات متجانسة، تفويض السلطة، الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتصميم مستويات العلاقة فيما بينها، ثم رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)، والتي توضح حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة، وتسلسل خطوط السلطة (75-74,43).

وتتمتع المنظمة التي لها هيكل تنظيمي سليم بالعديد من المكاسب والتي من أبرزها (611,79):

- ١) تعزيز مهارات العاملين.
 - ٢) التحسين الدائم للمنظمة.
 - ٣) التحديد الواضح للمهام والمسئوليات.
 - ٤) التحكم بفاعلية في الموارد المتاحة.
 - ٥) التركيز على الأهداف الاستراتيجية بدلا من إنجاز جداول بالأعمال فقط.
- ويتفق معظم الباحثين على أن أبعاد الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي (8,60):
- ١) التخصص في العمل: ويشير إلى أي مدى يتم تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف / أعمال منفصلة.
 - ٢) تجميع بالأعمال: Depart mentation ويشير إلى الطريقة التي تحدد لتجميع الأعمال والوظائف.

- (٣) سلسلة الأوامر: Chain of Command ويشير إلى خط السلطة في المنظمة.
- (٤) نطاق الإشراف Span of Control: ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير / رئيس واحد.
- (٥) المركزية واللامركزية: حيث يتم صنع القرارات.
- (٦) الرسمية Formalization: وتمثل درجة معيارية بالأعمال. وتتعدد أنماط الهياكل التنظيمية ولعل من أبرزها:
- (١) وحدة بالأعمال الاستراتيجية: Strategic Business units ووحدة الأعمال الاستراتيجية (SBUs) هي وحدات تعمل بشكل مستقل في العديد من النواحي الرئيسية والخاصة بصياغة خططها الاستراتيجية الخاصة بها وإدارة الموارد البشرية والاستعانة بالمصادر الخارجية والتسويق وغيرها من الأعمال، اعتمادًا على درجات الحرية المسموح بها لإدارة القسم، ويكون هذا الهيكل مناسب في المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي تقسيم العمل إلى وحدات أعمال، إلى كفاءة الوحدة وقدرتها التنافسية والتركيز على احتياجات البيئة الخارجية (12,80).
- (٢) الهيكل الأفقي: horizontal structure وهو هيكل يستجيب بشكل كبير للتغيرات التي تحدث في مكان العمل وبيئته الخارجية، حيث يؤكد على التقدم التكنولوجي وعلى استخدام برامج الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، كما أن هذا النمط يقدم خدمة أفضل وأسرع للعملاء، كما أنه يتيح للعاملين تبادل الخبرات وتنمية مهاراتهم وتوظيف معارفهم المكتسبة وتحمل مسؤولية أكبر عن الأعمال التي يقوموا بها (87,48).
- (٣) هيكل متعدد الأقسام: Multidivisional Structure هو نمط من أنماط الهياكل الذي تم تطويرها، حيث يتم تقسيم الهيكل الرئيسي إلى مجموعه من الأقسام، ويكون كل قسم مسئول تماما عن المهام التي يقوم بها داخل قسمه على ضوء الخطط الخاصة به وتنفيذها، وهو بذلك يقلل من مسؤولية الإدارة العليا عن القرارات التي يتم اتخاذها لتسيير وتنفيذ المهام الخاصة بالقسم، وعلى جانب آخر نجد أن عملية الإشراف وإدارة العلاقة التنظيمية مع البيئة تكون مركزية، أي تتم من قبل مدير المنظمة (457,36).
- ومما سبق نجد أن المؤسسات البحثية يمكنها تبني أي هيكل من الهياكل السالف ذكرها أو مزيج من هذه الهياكل وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في خدمة المجتمع الخارجي وتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية المنوط القيام بها.

ب- بناء ثقافة تنظيمية محفزة للعمل البحثي:

ينظر للأداء المنظمي على أنه السبيل لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، في المدى البعيد والقريب، من خلال تفاعل المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية، حيث أنه الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد (البقاء، التكيف، النمو).

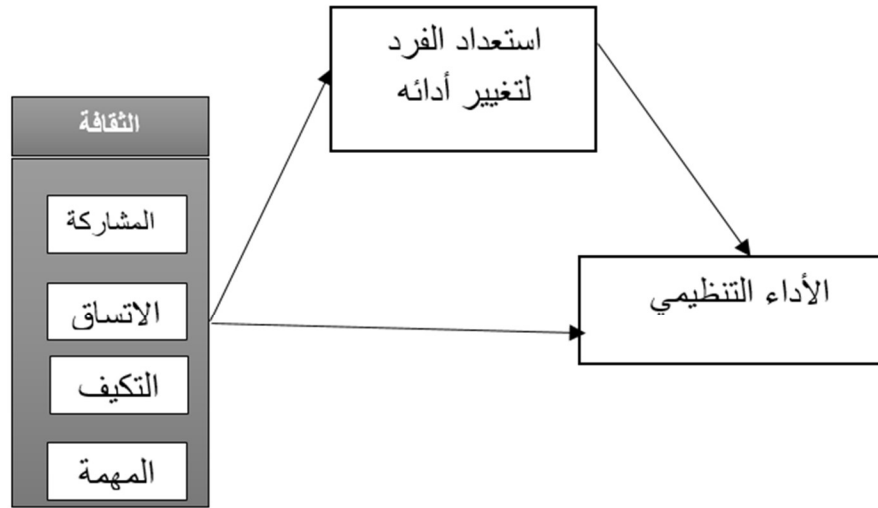
ويعد بناء ثقافة تنظيمية جزء من الأداء التنظيمي والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وتتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تحكم قبول أو رفض الأفكار الجديدة، حيث أن هذه القيم تحدد المسار المستقبلي لهذه المنظمة (59, 82)، كما أنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة الثقافية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات والتي تؤثر على العاملين وتوضح سلوكهم في الوظيفة وتوقعاتهم نحو بعضهم البعض (53-54, 46).

وتشكل ثقافة المنظمة تأثيراً كبيراً على نجاح المنظمة من خلال حسن استغلال الموارد الداخلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية واتخاذ القرارات الرشيدة، كما أنها تحقق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين (22، 23-24).

ويرى هوفستيد (1991) أن الثقافة تتكون من مجموعة الأبعاد وهي الجماعية مقابل الفردية، والطاقة وتجنب عدم اليقين، في حين حدد شين Schein (1992) ثلاثة مستويات للثقافة وهي سلوك صريح للعاملين والمعتقدات والقيم المشتركة، وقد حدد دينيسون (2000) أربعة أبعاد للثقافة وهي المهمة، والقدرة على التكيف والمشاركة والاتساق، حيث تشير إلى قدرة المنظمة على تنسيق الموارد الداخلية ودمجها للتكيف مع البيئة الخارجية (39-40, 49) كما أن هناك بعض القيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية والتي حددتها الإدارة الجديدة وهي قيم تحتاجها المؤسسات البحثية، والتي تتمثل في قيم الشفافية والمساءلة في العمل، بالإضافة إلى قيم التعاون والإنجاز والإبداع، وهو ما يكون له مردود إيجابي على العاملين داخل المؤسسة، حيث يحقق لهم الرضا الوظيفي ويزيد من درجة التزامهم، وهو ما يساعد بشكل مباشر على تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة (117-118, 44)، وينعكس بشكل مباشر على جودة الأبحاث المقدمة.

وقد أبرز العديد من الباحثين (Denison 2000، Hofstede 1991، Pettigrew، Kotrba et al 2012). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي،

حيث أنهم توصلوا إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين وتساعد على تغيير سلوكهم في العمل وهو ما يحقق الأداء التنظيمي المرغوب فيه بالمنظمة، ويمكن تمثيل هذه العلاقة بالشكل التالي:



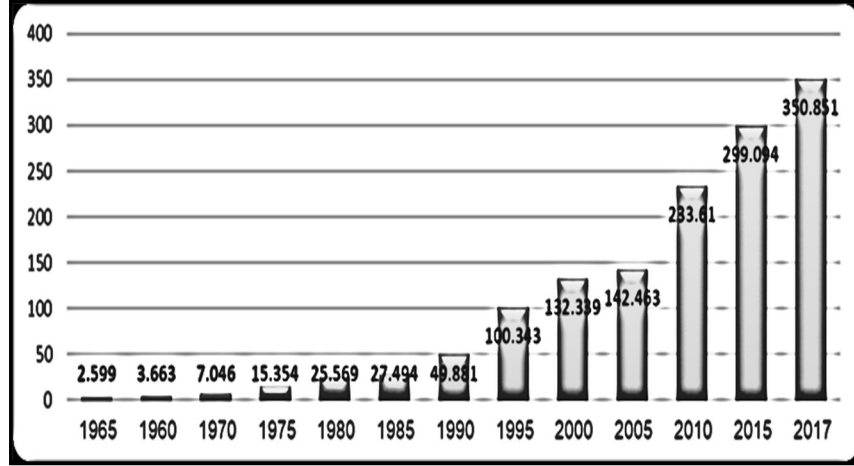
شكل رقم (٣) العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستعداد الفرد للتغيير والأداء التنظيمي (23, 38)

وباستقراء مما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتعددة من شفافية ومساءلة وإنجاز وتجديد وإبداع وتكيف ومشاركة وغيرها من القيم، تحفز الباحثين وتدفع دافع لهم على مواجهة الصعوبات التي تقف عائقاً أمامهم على التوحد الداخلي والارتقاء بأدائهم البحثي بالإضافة إلى التوجه الخارجي وتلبية احتياجات المجتمع وخطته التنموية على أسس علمية سليمة، وهي بذلك توجههم إلى الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات.

الخطوة الثانية: أفضل ممارسات الأداء المؤسسي للمراكز البحثية الرائدة.

وقع اختيار أفضل الممارسات على ثلاث دول وهي إسرائيل وأمريكا والصين، وكان المبرر الذي استندت عليه البحث، أنه بالاطلاع على تقرير البنك الدولي فيما يخص إسرائيل وجد أن إسرائيل تحصد المركز الأول عالمياً في الاهتمام بإعداد الباحثين حيث يبلغ متوسط عدد الباحثين حوالي ٦٦٠٠ باحثاً لكل مليون شخص، كما أن نسبة الإنفاق على البحث العلمي في إسرائيل تشكل ٤.٢٪ من نسبة الناتج المحلي، كما بلغ الإنفاق على البحث العلمي ٣٥٠.٨٥١ مليار دولار (عام ٢٠١٧) وهو ما يعكس اهتمامها بالبحث العلمي والمراكز

البحثية لديها ويظهر ذلك جليا في الرسم البياني التالي والذي يوضح مدى اهتمام إسرائيل بالبحث العلمي والإنفاق عليه والذي تضاعف السنوات الأخيرة (٨٨) .



الشكل (٤) يوضح إنفاق إسرائيل على البحث العلمي

(الشكل من إعداد الباحثة استنادا على تقرير البنك الدولي ومؤشرات التنمية الدولية)

أما بالنسبة للإنفاق على البحث العلمي والتطوير وطبقا لما نشره موقع **visual capitalist** وهو أحد مواقع البيانات الرقمية والتي يتق بها العديد من المستثمرين وأصحاب القرار والنفوذ، والذي أشار إلى احتلال الولايات المتحدة المركز الأول كأكثر الدول إنفاقاً على البحث والتطوير لعام ٢٠١٥، بإنفاقها مبلغاً يُقدر بـ ٤٦٣ مليار دولار، في حين أتت الصين في المركز الثاني بـ ٣٧٧ مليار دولار (58).

وبذلك يتضح لنا تفوق كل من إسرائيل وأمريكا والصين وبجدارة في مجال البحث العلمي ومن هنا فسوف يتم عرض بعض مراكز البحوث التربوية الرائدة في كل من أمريكا والصين وإسرائيل، في ضوء الأبعاد السالف ذكرها في الأداء المؤسسي، والتي يمكن من خلالها التوصل إلى معيار تطوير الأداء المؤسسي لمراكز البحوث التربوية في الدول العربية بشكل عام والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بشكل خاص.

أولاً: معهد العلوم التربوية بأمريكا: (IEC)

(٥٣) Institute of Education Sciences

معهد العلوم التربوية (Institute of Education Sciences IEC) والتابع لوزارة التعليم الأمريكية والذي تم إنشاؤه كجزء من قانون إصلاح التعليم عام ٢٠٠٢م، ويدعم معهد العلوم التربوية الأبحاث التربوية التي تساهم في حل مشاكل التعليم الهامة بأمريكا وذلك من

خلال البرامج البحثية وسوف نستعرض في السطور التالية المهام التي يقوم بها المركز في المجالات التالية:

أ- تنمية الأداء البحثي للباحثين:

يسعى المركز دائما إلى تنمية وتطوير الأداء البحثي للباحثين وذلك من خلال: -
- إعداد برامج تدريبية للباحثين على أحدث التقنيات الحديثة، حيث قام معهد العلوم التربوية منذ عام ٢٠٠٢-٢٠١٤ بإعداد برامج تدريبية للباحثين بالمركز القومي لأبحاث التعليم والمركز القومي لبحوث التربية الخاصة (NCSER) (National Center For Special Educational Research) لتدريب الباحثين على أكثر من ٤٠٠ مشروع متعلق بتكنولوجيا التعليم، والتي شملت دراسة التقنيات المستخدمة لأغراض البحث والتعليم، واستخدام أكثر من ٢٧٠ أداة على شبكة الويب، و ٨٥ بيئة افتراضية ومحاكاة تفاعلية و ٩٥ برنامجا للكفاء الاصطناعي والبرامج الذكية و ٥٠ أداة قائمة على الألعاب التعليمية و ١٠٥ تقييما يعتمد على الكمبيوتر (٣٣).

كما يقوم المركز كذلك ب: (٥١)

- إرسال الباحثين لحضور بعض البرامج التدريبية والتي تحقق لهم نمو وتطوير مهني في مجالهم البحثي، ومن هذه البرامج البرنامج التدريبي الذي أعد في جامعة نورث وسترن تحت مسمى استخدام أساليب البحث التربوي ومدته أسبوعان يقوم فيه الباحثون بالتدريب على التخطيط والتصميم والتنفيذ وتفسير النتائج وكيفية إعداد بحوث إجرائية.
- بالإضافة إلى قيام المركز بإعداد برامج تدريبية للباحثين الحاصلين حديثا على درجة الدكتوراه للتدريب على كيفية إعداد البحوث التربوية، حيث قام المركز عام ٢٠١٧ بإعداد العديد من البرامج والتي منها البرنامج الذي تم بالتعاون مع جامعة فرجينيا بإعداد برنامج تدريبي تحت مسمى أساليب البحث التربوي، والذي يتعلق باستخدام الطرق التجريبية وشبه التجريبية في بحوث التعليم، والبرنامج الذي أعدته جامعة فاندربيلت تحت مسمى فعالية قائد المدرسة والمسارات الوظيفية والذي كان هدفه الأساسي هو إعداد أربعة زملاء ما بعد الدكتوراه لإجراء البحوث على فعالية قائد المدرسة والمسارات الوظيفية لقادة المدارس.

ب-المسؤولية الاجتماعية للمركز القومي لأبحاث التعليم:

حيث أن المركز يقوم ببعض الشراكات والبرامج البحثية التي تُقدم لمؤسسات التعليم العالي وقبل الجامعي وذلك من خلال قيام المركز بما يلي (٣٤)
- إعداد أبحاث عالية الجودة علميًا وذات صلة باحتياجات ممارسي التعليم وصناع القرار.

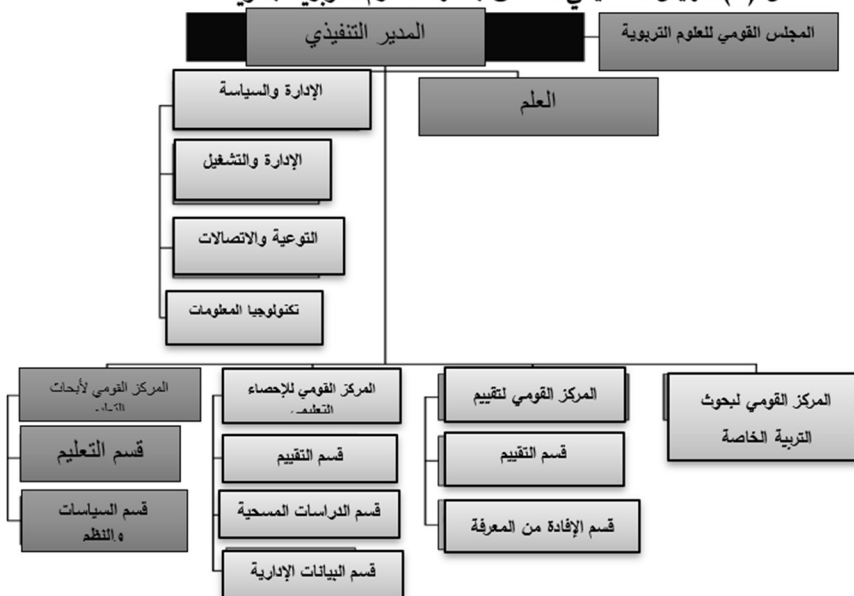
- إعداد برامج بحثية تتعلق ببرامج التعليم والممارسات والسياسات في القراءة والكتابة والرياضيات وتعليم العلوم وجودة المعلم والقيادة التعليمية وسياسة التعليم والتمويل والإدراك وتعلم الطلاب وإصلاح المدارس الثانوية والتعليم ما بعد الثانوي.
 - شراكات مع الجامعات لتقديم برامج بحثية للطلاب الجامعيين وطلاب برامج الماجستير ومن هذه البرامج البحثية برنامج الشركاء المتحدون للمسارات البحثية الموجهة نحو العدالة الاجتماعية في التعليم، والذي عقد بين المركز وجامعة فلوريدا عام ٢٠١٧ وبعض الموجهين المهتمين بالعمل التطوعي.
 - إعداد شراكات مع الجامعات ووكالات التعليم المحلية والمدارس حيث شملت هذه الشراكات على ١٣ برنامج بحثي عام ٢٠١٧، ويتم من خلال هذه الشراكات إجراء البحوث الأولية ووضع خطة للبحوث المستقبلية بشأن القضايا التعليمية ذات الأولويات الهامة للمؤسسات التعليمية، والتي لها آثار مهمة لتحسين نتائج تعليم الطلاب، ومن البرامج التي تم تنفيذها هي برنامج مشاركة الوالدين في تعليم الطفولة المبكرة حيث كانت المؤسسات الشريكة جامعة جونز هوبكنز، والمدارس العامة في مدينة بالتيمور، واتحاد بحوث التعليم، حيث اعتمد البحث على إجراء مقابلات واجتماعات مع عينة البحث والتي شملت ٧٥ من أصحاب المصلحة و ٣٠٠ من آباء روضة الاطفال و ٢٠ معلمة ومدة البحث من عام ٢٠١٧ - ٢٠١٩ ويعتمد البحث على نشر نتائجه باستمرار في المؤتمرات القومية والمجلات البحثية، حيث يكمن الهدف الرئيسي للبحث إلى تطوير مشاركة أولياء الأمور في تدعيم أبنائهم بمرحلة الطفولة المبكرة.
 - البرنامج البحثي الذي تم بين باحثي المركز والعاملين بمدارس بلومينجتون العامة تحت مسمى الاستفادة من العلاقات التنموية مع المعلمين لتعزيز الدافع الطلابي، حيث أن النتائج التي يسعى البحث نحو تحقيقها وهو تقديم الآليات التي من خلالها يمكن مراقبة وتحسين وتعزيز العلاقة بين المعلم والطلاب.
- ومن خلال هذه الأنشطة والبرامج البحثية، يعمل المركز على تعزيز فهم أنظمة التعليم والتعلم والتعليم من أجل تحسين جودة التعليم لجميع الطلاب.

ج-الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية:

(١) الهيكل التنظيمي: حيث نلاحظ بساطة الهيكل التنظيمي وأنه من أنماط الهياكل الأفقية

البسيطة التي ينقسم فيها الهيكل إلى أربعة أقسام كما هو موضح بالشكل التالي(٥٠)

شكل (٥) الهيكل التنظيمي الخاص بمعهد العلوم التربوية بأمريكا



وكما هو موضح بالشكل فإن الهيكل التنظيمي للمعهد يتألف من المدير التنفيذي ويندرج تحته ثلاث أقسام وهما العلم و المجلس القومي للعلوم التربوية، والقسم الثالث ويتألف من أربع إدارات وهي الإدارة والسياسة والتي تتألف من فريق الإدارة والتشغيل، وفريق التوعية والاتصالات، وفريق تكنولوجيا المعلومات، كما يتألف المعهد من أربعة مراكز بحثية تابعة للمدير التنفيذي وهي المركز القومي لأبحاث التعليم (NCER) والمركز القومي للإحصاء التعليمي (NCES)، والمركز القومي لتقييم التعليم والمساعدات الإقليمية (NCEE) والمركز القومي لبحوث التربية الخاصة (NCSER).

(٢) البيئة التنظيمية:

حيث يسعى المركز نحو تحقيق أقصى رضا وظيفي للباحثين والذي يحفزهم على التكيف مع البيئة الداخلية ودمجهم بالبيئة الخارجية، والسعي نحو تلبية احتياجات وحل مشاكل المؤسسات التعليمية بها وذلك من خلال بعض الآليات والتي منها: (٥٠)

- مشاركة الباحثين في تحديد برامج التعليم والممارسات والسياسات الحالية والتي تتعلق بتطوير مدخلات تعليمية جديدة (تتعلق بالمناهج، وبرامج التطوير المهني للمعلمين)؛ تقييم فعالية البرامج أو الممارسات المتطورة.
- الدعم المادي للأنشطة البحثية والتي تمكنهم من إنجاز أنشطة بحثية ذات جودة عالية.

- تمويل برامج التدريب البحثية ما قبل الدكتوراه وما بعد الدكتوراه من أجل الاستثمار في تدريب وتطوير الجيل القادم من الباحثين في مجال التعليم:

ثانياً: معهد التجديد التربوي بإسرائيل

Research Institute for Innovation in Education in Israel

تم تأسيس المعهد في عام ١٩٦٨ من قبل المجلس الوطني للمرأة اليهودية National Council of Jewish Women (NCJW) ودعم الولايات المتحدة الأمريكية، في الجامعة العبرية بالقدس، ويقوم المعهد بأبحاث وإعداد برامج تعليمية مبتكرة تخدم شرائح متدنية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية من السكان الإسرائيليين وذلك من خلال تقديم مجموعة واسعة من الأنشطة البحثية والتطبيقية، ويهدف المعهد إلى معالجة المشكلات التعليمية والتحديات واحتياجات الأطفال والشباب، وبالتالي تعزيز تقدمهم التعليمي والاجتماعي، وتوفير فرص للشباب لتطوير قدراتهم، من أجل تحقيق الحراك الاجتماعي والمشاركة الكاملة في المجتمع الإسرائيلي (٧٧).

أ- تنمية الأداء البحثي للباحثين: يسعى المركز دائماً إلى تنمية وتطوير الأداء البحثي للباحثين وذلك من خلال: المنح التدريبية للباحثين ومشاركتهم في المشاريع البحثية منذ التحاقهم بالعمل في المركز (أي المعيدين) من أجل تنمية أدائهم البحثي وتحقيق التميز في عملهم المهني.

ب- المسؤولية الاجتماعية للمركز القومي لأبحاث التعليم:

منذ تأسيس المعهد، سعى المعهد نحو إجراء بحوث وتنفيذ المشاريع البحثية والتدريبية التي تخدم البيئة الخارجية وذلك في المجالات التالية (٧٤):

- تعليم الطفولة المبكرة والذي شمل عدد من المربيات من أصل أثيوبي لتأهيلهم للعمل كمساعدات في برامج الطفولة المبكرة حيث أن هذا البرنامج هدف إلى إكسابهم المهارات المهنية للتفاعل مع الأطفال الصغار وتطبيق هذه المهارات ليس فقط في حياتهم المهنية ولكن كذلك في حياتهم الشخصية.

- التعليم العالي: ويهدف البرنامج إلى تقليص الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين الطبقات المختلفة في المجتمع الإسرائيلي، حيث يركز البرنامج على الأبحاث التي تشير إلى الترابط بين التعليم العالي والحالة الاقتصادية والاجتماعية والتي في ضوء نتائجها يتم زيادة عدد خريجي المدارس الثانوية وتأهيلهم في القبول للمرحلة الجامعية، وهو ما يعمل على تقليص الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين أبناء المجتمع الإسرائيلي.

- التعليم المهني: برنامج إشرافي وتدريبى يتم على طلاب مدرسة نوفال وهي مؤسسة مهنية يلتحق بها الطلاب الذين تسربوا وفشلوا في التعليم الثانوي بالقدس، حيث تشمل الدراسة على خمسة مستويات ابتداء من الصف العاشر، ويدرس الطلاب ثلاثة أيام في الأسبوع ويتدرب يومان في المؤسسات العامة والحكومية، ويحصل الخريجين بعدها على دبلوم شهادة مهنية من الوزارة:

بالإضافة إلى مشاريع تدريبية وبحثية تحت مسمى التنمية والتعلم، المدرسة والمناهج، السياسة التعليمية، تكامل المدرسة، الشباب والمراهقون في التعليم غير الرسمي، اختيار المهنة والتطوير الوظيفي، تدريب المعلمين، الاستيعاب، الأقليات، تخصيص الموارد في التعليم، البحوث عبر الثقافات، تنشر نتائج مشاريعها البحثية كمقالات في المجالات العلمية، ككتب وكدراسات بالإضافة إلى أن نتائج هذه الأبحاث والمشاريع البحثية تسهل من تراكم المعرفة والخبرة لدى المعهد وتجعله يساهم بشكل فعال في صنع السياسات العامة في مجال التعليم، كما أن للمعهد روابط مستمرة مع العلماء ومعاهد البحوث في داخل وخارج إسرائيل وهو ما يجعله يساهم بشكل فعال في تطوير التعليم (75).

ج-الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية:

(١) الهيكل التنظيمي: وينقسم الهيكل التنظيمي إلى ثلاث أجزاء وهي (٧٦):

- الهيئة التنفيذية: والتي تتألف من المدير والمدير الإداري وقسم الميزانية والموارد البشرية.

- اللجنة الأكاديمية: وتتألف من مجموعة الأفراد وهم كبار الباحثين ومديري المشاريع ومجموعة من الأكاديميين من كلية التربية والعلوم الانسانية بتخصصات مختلفة وهي التاريخ اليهودي وعلم النفس وعلم الاجتماع، بالإضافة إلى هيئات أخرى من المجتمع المدني وهي مدرسة فيدرمان ومدرسة بول باروالد للعمل الاجتماعي والرعاية الاجتماعية ورئيس قسم علوم المعرفة ومدير معهد علم الاجتماع والأنثوجرافيا.

- كبار الباحثين ومديري المشاريع: ويتكون القسم من ٤ على درجة أستاذ و ٧ باحثين و٥ معيدين بجانب عدد ضئيل من السكرتارية، حيث يقوم الفريق بعدد من المشاريع البحثية ويشارك معهم المعيدون في هذه المشاريع.

(٢) البيئة التنظيمية:

يحقق المركز الرضا الوظيفي لجميع الباحثين العاملين به من خلال منحهم رواتب ومكافآت تحقق لهم وضع اجتماعي واقتصادي متميز في المجتمع، بالإضافة إلى العديد

من المشاريع البحثية التي ترتبط بالمشكلات التربوية للمجتمع الإسرائيلي والتي يكون لها مردود إيجابي على المجتمع الإسرائيلي، والتي تم سردها سالفًا وهو ما يشعرون بأهمية وقيمة العمل الذي يقومون به، هذا بالإضافة إلى أن اللجنة الأكاديمية والتي تتألف من مجموعه مختلفة من الأكاديميين سواء من الجامعات أو هيئات المجتمع تساعد على تبادل المعارف والخبرات (٧٤).

ثالثًا: المعهد القومي لعلوم التربية بالصين:

The National Institute of Education Sciences (NIES)

تأسس المعهد القومي لعلوم التربية (NIES) عام ١٩٥٧، وهو عبارة عن أداء بحثية أساسية لوزارة التعليم، وجمهورية الصين الشعبية، ويعد مؤسسة الأبحاث التعليمية الشاملة الوحيدة في الصين، حيث سعى المعهد للمساهمة في إصلاح التعليم والتنمية في الصين من خلال تقديم المشورة لصانعي القرارات التعليمية، والنهوض بالابتكار وتوجيه الممارسات المحلية (69).

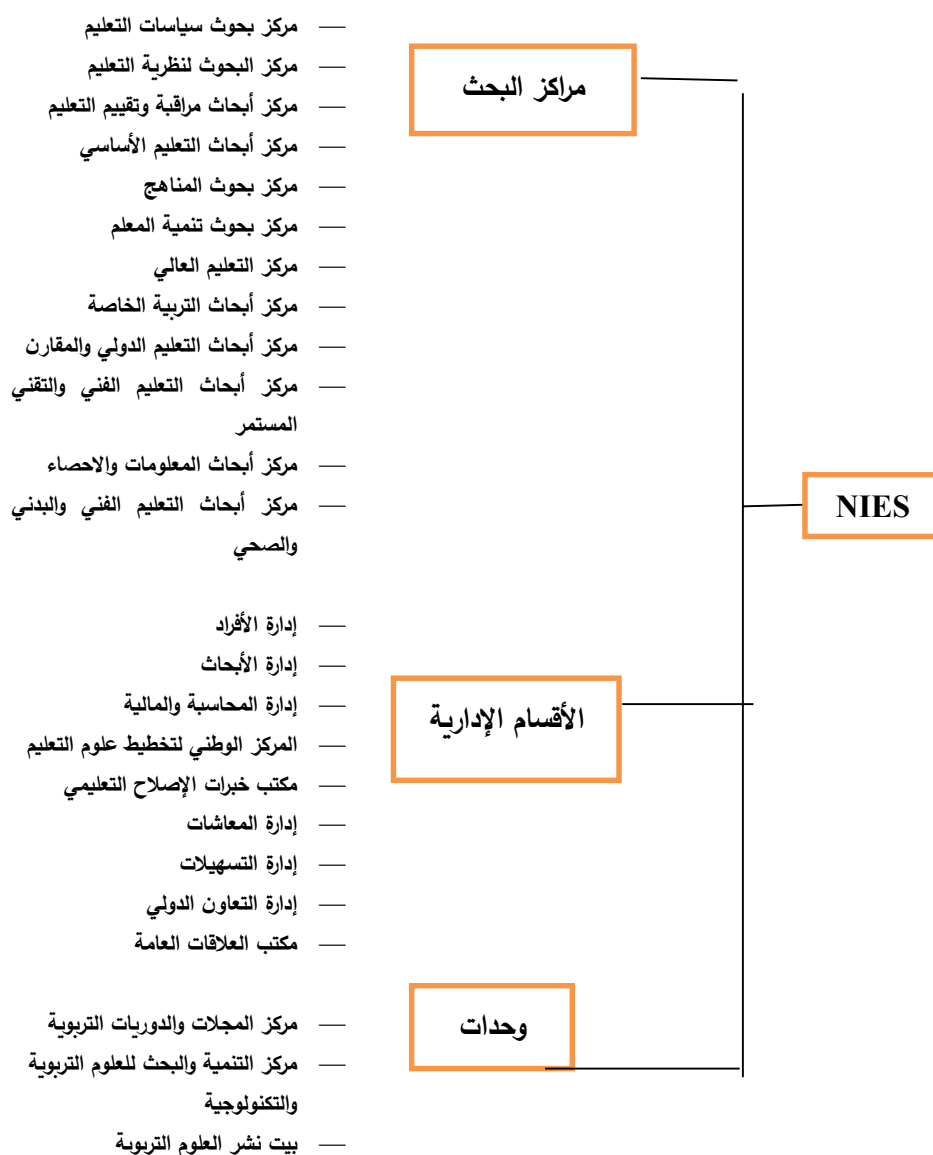
أ- تنمية الأداء البحثي للباحثين: يسعى المركز دائمًا إلى تنمية وتطوير الأداء البحثي للباحثين وذلك من خلال الدورات التدريبية التي يقدمها لهم، بالإضافة إلى الشراكات المحلية والخارجية والتي تساعدهم على تبادل المعلومات وإعطاء فرص للتدريب مع هذه الجهات والمنح العلمية وسوف يتم سرد هذه الجهات في الجزء الذي يتعلق بالبيئة التنظيمية.

ب- المسؤولية الاجتماعية للمركز القومي لأبحاث التعليم: يعمل في المعهد الآن ٢٥٣ موظفًا، منهم ٢١٧ باحثًا، يعملون في دراسات حول سياسة التعليم، والتعليم الأساسي، والمناهج الدراسية والتربية، وتنمية المعلمين، ومتابعة وتقييم التعليم، والتعليم البدني، والصحة، والفنون، والتعليم العالي، وعلم النفس والتعليم الخاص، وجميع ما يتعلق بالعملية التعليمية، حيث يعد المركز البحثي الوحيد الذي دعم صانعي القرار على اتخاذ قرارات تعليمية رشيدة، ساعدت على النهوض بالعملية التعليمية بالصين (67).

ج- الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية:

الهيكل التنظيمي: ويعد من الهياكل الأفقية التي تساعد على تبادل المعارف والخبرات بين المراكز البحثية المختلفة ويشير الشكل التالي إلى الأقسام التي يتكون منها هذا الهيكل:

(68)



شكل (٦) الهيكل التنظيمي الخاص بالمركز القومي لبحوث التعليم بالصين
حيث يتألف الهيكل التنظيمي للمركز القومي لبحوث التعليم بالصين من ثلاثة أجزاء

وهي:

(أ) مراكز البحث **Research centers**: ويتكون المركز من ١٢ من المراكز البحثية الفرعية وهي مركز بحوث سياسات التعليم، ومركز البحوث لنظرية التعليم، مركز أبحاث مراقبة وتقييم التعليم، مركز أبحاث التعليم الأساسي، مركز بحوث المناهج، مركز بحوث تنمية المعلم، مركز التعليم العالي، مركز أبحاث التربية الخاصة، مركز

أبحاث التعليم الدولي والمقارن، مركز أبحاث التعليم الفني والتقني المستمر، مركز أبحاث المعلومات والاحصاء، مركز أبحاث التعليم الفني والبدني والصحي.

(ب) الأقسام الإدارية **Administrative Departments**: وتتكون من ٩ إدارات وهي إدارة الأفراد، وإدارة الأبحاث، إدارة المحاسبة والمالية، المركز الوطني لتخطيط علوم التعليم، مكتب خبرات الإصلاح التعليمي، إدارة المعاشات، إدارة التسهيلات، إدارة التعاون الدولي، مكتب العلاقات العامة.

(أ) وحدات تابعة **Affiliated Units**: وتتكون من ثلاث وحدات وهي مركز المجالات والدوريات التربوية، مركز التنمية والبحث للعلوم التربوية والتكنولوجية، بيت نشر العلوم التربوية.

ب- البيئة التنظيمية: سعى المركز القومي لبحوث التعليم بالعين إلى غرس روح العمل الفريقي والذي بث روح التعاون والرضا لدى الباحثين وذلك من خلال:

- إشراك الباحثين في وضع رؤية ورسالة المركز .
- والمشاركة في وضع القرارات الخاصة المتعلقة بالمركز (٧٠).
- الاهتمام بالتنمية والتطوير المهني لدى الباحثين من خلال إشراكهم مع جهات دولية للتدريب والمشاركات البحثية والأنشطة والبرامج التدريبية والأعمال التطوعية مع بعض الجهات والهيئات الدولية، مثل اليونسكو (UNESCO) والمجلس الأسترالي للبحوث التربوية (ACER) والأكاديمية الروسية للتعليم **Russian Academy Of Education**، المعهد القومي لبحوث التعليم في اليابان (NIER Japan)، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بفرنسا (OECD)، معهد التطوير التعليمي بكوريا (KEDI).
- شراكة مع ٢١ معهد من المعاهد التربوية مثل معهد بكين للعلوم التربوية ومعهد قانسو للعلوم التربوية ومعهد أنهوي للعلوم التربوية والتي تمكن الباحثين من تبادل المعرفة والارتقاء بالعمل البحثي(69).

الخطوة الثالثة : معايير تطوير الأداء المؤسسي .

من خلال الدراسة النظرية واستعراض أفضل ممارسات الأداء المؤسسي لبعض المراكز الرائدة بأمريكا والصين وإسرائيل وفي ضوء تقارير الدولية، يمكن التوصل إلى المعايير والتي في ضوءها يتم تطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية بشكل عام والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بشكل خاص، حيث تساعد هذه المعايير في إجراء عملية المقارنة التي

تضمنتها الخطوة الخامسة، والتي سوف يتم التوصل إليها لاحقاً، وتتمثل هذه المعايير في الآتي: -

أ- تنمية الأداء البحثي للباحثين:

- يتم تنمية الأداء البحثي للباحثين وتطوير مهاراتهم البحثية من خلال ما يلي:
- المواظبة على المشاركة العلمية في المؤتمرات.
- إعداد المركز سمينارات بشكل دوري لتبادل المعرفة.
- تنمية المهارات البحثية للحاصلين على الدكتوراه حديثاً من خلال إعداد برامج تدريبية حديثة للتدريب على كيفية إعداد البحوث التربوية.
- إكساب الباحثين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية على أحدث التقنيات الحديثة.
- مشاركة الباحثين في المشاريع البحثية منذ التحاقهم بالمركز (أي المعيدين) لتحقيق تميزهم المهني.
- إقامة شراكات مع جهات محلية ودولية تتيح للباحثين فرص التدريب وتبادل المعرفة.
- فتح قنوات اتصال مع باحثين والأساتذة في كليات التربية والمراكز البحثية داخل وخارج البلد.
- إعداد لجنة لتقييم الأبحاث المقدمة لضمان جدية وجودة الأبحاث المقدمة والمنشورة تكون محايدة من خارج وداخل المراكز البحثية لضمان جدية هذه اللجنة.
- الاهتمام ببرامج التدريب المختلفة التي تسهم في تنمية وإعداد الباحثين مثل التدريب الشبكي وتدريب الجدارات.

ب- المسؤولية الاجتماعية للمراكز البحثية:

- حتى تُحقق المراكز البحثية الهدف الذي أنشأت من أجله وهو خدمة مؤسسات المجتمع الخارجي وحل مشاكله التربوية والتعليمية، فإن ذلك يتطلب رزمة من المعايير على ضوءها تحقق المراكز هذه المسؤولية وتتمثل في الآتي:
- التعاون متعدد التخصصات في الأبحاث، بين الباحثين التربوية والاجتماعين والاقتصاديين وذلك لدمج الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والأخلاقية في الأبحاث.
- شراكة المركز مع الجهات المعنية والمستفيدين من الأبحاث سواء كانت جهات صناعية أو تجارية أو القطاع الخاص، من خلال إعداد أبحاث يمكن من خلالها تحديد طبيعة العمالة الحالية والمستقبلية التي تحتاجها هذه الجهات، وفي نفس الوقت تتمكن المراكز البحثية

- من زيادة مواردها المالية التي تسهم بشكل جاد ومباشر في عمليات تطوير الأداء المؤسسي.
- تأسيس شركات جادة مع مديريات وإدارات التعليم لتقديم أبحاث تهتم بالمشكلات التعليمية والتربوية والمهنية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي (أولياء أمور - طلاب - معلمين - إدارة مدرسية).
- إعداد أبحاث تتعلق بخريجي التعليم العالي تضمن تقليص الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين أبناء المجتمع.
- رفع نتائج الأبحاث لصانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار للاستفادة منها عند رسم السياسات التعليمية.
- إعداد كتيبات تنشر فيها نتائج المشاريع البحثية وتوزيعها على المدارس لتوظيف هذه المشاريع في حل المشكلات التربوية والتعليمية التي تقابل القيادات المدرسية.
- تقديم برامج تدريبية للمعلمات في مجال الطفولة المبكرة تؤهلهم للتعامل مع الاطفال في هذه المرحلة العمرية.
- إقامة مشاريع تدريبية للعاملين في المؤسسات التعليمية تسهم في عملية تطوير مساهم الوظيفي.

ج-الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

(١)-الهيكل التنظيمي: ويستلزم على الهيكل التنظيمي:

- دمج وتوزيع الأقسام الإدارية على الشعب البحثية لضمان سرعة الإجراءات الإدارية والمالية اللازمة للمشاريع البحثية.
- إعداد هياكل تنظيمية مبسطة مع الاستفادة من الهياكل الأفقية، وهيكل وحدة الأعمال الاستراتيجية والهيكل متعدد الأقسام.
- أن يشتمل الهيكل تنظيمي على جميع المراحل التعليمية ابتداء من الطفولة المبكرة وانتهاء بالتعليم العالي.
- دمج بعض العاملين من وزارة التعليم والمجتمع المدني ذوي المصالح ضمن الأقسام والشعب البحثية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، وذلك للوقوف على/والتعرف على مشكلاتهم التعليمية والتربوية، والوقوف على احتياجاتهم من العمالة، وهو ما سوف يساعد في إعداد مشاريع بحثية تسهم بشكل مباشر في تحسين الخطط التعليمية لتتواءم مع احتياجات المجتمع الخارجي.

- دمج بعض الخبراء الأكاديميين من تخصصات ومجالات مختلفة والذين يعملون في المراكز البحثية والمؤسسات المحلية أو العالمية، بمراكز البحث التربوي، والاستعانة بهم من خلال عقود سواء مادية أو مكافآت لضمان أقصى استفادة من العقول البشرية.
 - توضيح خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي.
 - تأسيس قنوات اتصال مفتوحة بين جميع الوحدات في المركز لسهولة تبادل المعلومات.
- (٢) - الثقافة التنظيمية:
- أن هناك مجموعة من المعايير التي يتم على ضوءها نشر وتأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للعمل البحثي وتتمثل في الآتي:
- تهيئة مناخ تنظيمي يتيح قبول وتبني الأفكار الجديدة.
 - تعديل هيكل الاجور لتحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للباحثين.
 - انفتاح المراكز البحثية على البيئة الخارجية، ومنحها سلطات تمكنها من إقامة شراكات فاعلة تضمن حسن توظيف موارد المؤسسات الخارجية وتلبية احتياجاتها التنموية في نفس الوقت.
 - مشاركة الباحثين في وضع رؤية ورسالة المركز.
 - توفير الدعم المالي للأنشطة البحثية التي يقوم بها الباحثين.
 - الاستثمار في العقول البشرية من خلال تمويل برامج التدريب البحثية للباحثين ما قبل وبعد الدكتوراه.
 - مشاركة الباحثين في صنع القرارات التربوية مما يشعرهم بأهمية البحث العلمي.
 - التطوير المهني للباحثين من خلال إرسالهم للجهات والهيئات الدولية المعنية للتدريب والمشاركة في الأعمال التطوعية.
 - حفز العاملين على البحوث الجماعية والتي تساعد على نشر روح العمل الفريقي بينهم، وتساعد على تبادل المعارف وهو ما يحقق الإبداع والتجديد لديهم.

الخطوة الرابعة: واقع الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنموية. وتشمل هذه الخطوة على محورين وهما الواقع النظري والذي يتم تناوله من خلال الوثائق والقرارات والواقع الميداني، حيث يتم إلقاء الضوء على الجهود المبذولة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنموية والمتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي وفي نفس الوقت التعرف على الصعوبات التي تعوق عمليات التطوير.

أ- الواقع النظري: ويتم تناول هذا المحور من خلال:

(١)-نبذة مختصرة عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

تم إنشاء المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بقرار من رئيس الجمهورية رقم ٨٨١ لعام ١٩٧٢م (٧٤)، باعتباره هيئة علمية مستقلة تمارس نشاطاً علمياً، وتتبع وزير التعليم، واستتبع ذلك صدور القرار الجمهوري رقم (٩٦) لسنة ١٩٨٠م باعتبار المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية مؤسسة علمية (رئاسة الجمهورية، ١٩٧٢)؛ ثم صدرت اللائحة التنفيذية للمركز بقرار جمهوري رقم (٥٣) لسنة ١٩٨٩م بإضافة التنمية ليصبح المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية مؤسسة عامة تمارس نشاطاً علمياً (رئاسة الجمهورية، ١٩٨٠)، ويتألف المركز من مجموعة من الشعب البحثية والتي تتمثل فيما يلي (رئاسة الجمهورية، ١٩٨٠):

- شعبة بحوث السياسات التربوية.
- شعبة بحوث تطوير المناهج.
- شعبة بحوث التخطيط التربوي.
- شعبة بحوث المعلومات التربوية.
- شعبة بحوث التعليم الفني.
- شعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين.

يصدر المركز منذ إنشائه عام ١٩٧٢ وحتى الآن سنوياً أبحاث في مجال التربية بمختلف فروعها يقوم بإعدادها نخبة من الباحثين العاملين بالمركز القومي، ويشرف على إعداد الأبحاث السيد الأستاذ الدكتور مدير المركز، كما يقوم المركز بإعداد دراسات أو ترجمة بعض الدراسات التربوية الهامة إلى اللغة العربية، بالإضافة إلى المؤتمرات العلمية التي يعدها والتي وصلت إلى تسعة مؤتمرات.

(٢)-الوضع الراهن لواقع الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

تقف العديد من المبررات وراء الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي للمراكز البحثية بشكل عام والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بشكل خاص، فبالإضافة إلى العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية والتي أبرزتها مشكلة البحث، أشارت كذلك العديد من الدراسات إلى بعض السلبيات وجوانب القصور، حيث أنه بالنظر إلى مجالات وأبعاد تطوير الأداء المؤسسي نجد أن:

• فيما يتعلق بالأداء البحثي ومهارات البحث العلمي لدى الباحثين: مازالت مهارات البحث العلمي للباحثين يكتنفها بعض جوانب القصور، فقد أشارت دراسة (٢٦، ٤) إلى ضعف التكوين للباحث في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، والباحث التربوي بصفة خاصة والذي يرجع إلى:

- نوعية التعليم الجامعي وقبل الجامعي التي تلقاها والتي تؤثر بشكل كبير على مهاراته البحثية.

- غياب النموذج العلمي الذي يَحْتَدَى به في مجال البحث العلمي.

- القصور الذاتي للباحث وقناعاته بما يحصل عليه خلال مراحل تكوينه دون محاولة الاحتكاك العلمي.

- قصور ومحدودية مصادر المعرفة المتاحة له.

- تدني الحياة الثقافية والاجتماعية التي يعيشها الباحث والتي يكون لها تأثير مباشر على حياته المهنية.

وبالإضافة إلى السمات التي يتصف بها الباحث التربوي فإن هناك العديد من الضغوط التي يتعرض لها والتي يكون لها تأثير مباشر وغير مباشر على أدائه البحثي والتي تتمثل في الضغوط الاجتماعية والأسرية للباحث والتي لا تتيح له العيش في مستوى اجتماعي يليق به وتحول دون تقديم إنتاج علمي متميز (٦، ٤٠٩).

وبالإضافة إلى ما سبق وإلى ما كشفت عنه مشكلة البحث في إعداد الباحثين ، يتضح لنا استبعاد اساتذة المركز في إعداد الهيئة المعاونة (المعيدين) والاشراف عليهم يؤثر على الاعداد العلمي لهم، نظرا لتوافر نخبة من الأساتذة يمكنهم القيام بهذه المهمة على أكمل وجه، حيث اقتصر المركز على البحوث فقط دون أن يشارك في إعداد الكوادر البحثية الخاصة به ومنحهم الدرجات العلمية، أسوه بالمعهد القومي للتخطيط ، إلى جانب أن عملية اختيار الباحثين في حاجة إلى التوسع والتنوع في مصادر الاختيار، حيث أن البحث العلمي يحتاج إلى المزيد من التخصصات المختلفة من جامعات وكليات مختلفة (اقتصاد وتجارة وحقوق الخ)، حتى يكون المخرج البحثي على درجة عالية من الجودة.

كما أن فكرة العمل البحثي الجديدة أو المتطورة في مراكز البحث التربوي غائبة لأسباب عديدة أن معظم الدراسات التي تناولت التطوير دراسات نظرية من المراجع والكتب والدراسات التي أتاحت للباحثين ولم تتوافر خبرات بالمعايشة أو المشاركة مع المراكز العالمية المتميزة، بالإضافة إلى أن الخبرات المتوافرة حاليا بالمركز لم تنشغل بهذه القضية وأصبح البحث

لاستيفاء شكل البحث والمعالجة العلمية المحدودة وانحسار المركز في دائرة المحلية، كما أن غياب التحكيم أو النشر الدولي للبحوث حصر البحوث في دائرة المرجعية الذاتية.

• فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: تلعب المراكز البحثية والتي منها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية دورا بارزا في طرح الإشكاليات وقضايا المجتمع المتعلقة بالمؤسسات التعليمية من خلال البحوث التربوية التي تقدمها هذه المراكز .، حيث أبرزت دراسة (٢٣، ٥٥) أهمية الدور الذي تقوم به هذه المراكز من اقتراح سياسات تعليمية تواكب متغيرات العصر، ومتطلبات التنمية البشرية إلى نظم حديثة للتقويم الشامل الأصيل للمتعلم، ومرورا باقتراح برامج تطوير المناهج الدراسية واستراتيجيات تدريس مؤسسة على نظريات تربوية حديثة تم تجريبها بنجاح على عينات متنوعة من مراحل دراسية، وفئات عمرية مختلفة أو فئات من ذوى الاحتياجات الخاصة هذه النتائج لو استعان بها صانع القرار التربوي لحدثت طفرة هائلة في منظومة التعليم.

وعلى الرغم من هذا الدور إلا أن العديد من الدراسات والتي منها دراسة (٤، ١٣) والتي أن هناك عدد هائل من البحوث التربوية المنتجة ، ولكن العائد من ورائها من جهة قدرتها على تطوير الأداء التربوي وتحسين التعليم يحتاج إلى مزيد من دعم الوزارة، لربط الواقع بالمشكلات التربوية ، حتى يتم تحريك التعليم نحو الأفضل، كما أكدت دراسة (٣، ٤٨-٤٩) أشارت إلى محدودية الدور الذي تلعبه المراكز البحثية في المجتمع، والذي أرجعته إلى الحاجة إلى تعزيز الخريطة القومية البحثية، ورسم سياسة واضحة المعالم للبحث التربوي، بالإضافة إلى تحديد استراتيجيات تضبط أولويات المجتمع واحتياجاته ومشكلاته ومتطلبات خطط التنمية الخاصة به، حتى لا يتم تكرار البحوث .، وهو ما يؤكد قلة الشراكات بين مؤسسات البحث التربوي والقطاع الخاص، وما يترتب عليه من المشاركة في أنشطة هذه المؤسسات بالخبرة والموارد المالية.

وتأسيسا على ذلك نجد أن مراكز البحوث التربوية والتي منها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية يواجه العديد من التحديات والتي تحد من مسؤليته الاجتماعية اتجاه المؤسسات التعليمية في التصدي لمشكلاتها ومعوقات التغيير، وهو ما أدى إلى اتساع الفجوة بين المركز وذوي العلاقة والمستفيدين من نتائج البحوث التربوية، والذي قد يرجع إلى الحاجة نحو تبني استراتيجيات التسويق البحثي لمشروعات المركز لتفعيل الروابط بين الوزارة والمركز والمؤسسات التعليمية، وتحسين الإفادة من مخرجات البحوث.

• فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمركز والثقافة التنظيمية المحفزة للعمل البحثي للباحثين بالمركز.

(١) الهيكل التنظيمي: وبالاطلاع على الهيكل التنظيمي للمركز نجد أنه (ملحق رقم ٣) الهيكل التنظيمي للمركز): يعاني من التضخم بالإدارات والوحدات مع تداخل بعض الإدارات والأقسام بالشعب حيث أن:

- بعض الأقسام في بعض الشعب يجب أن تكون شعب منفصلة مثل قسم التربية الخاصة وقسم محو الامية وتعليم الكبار بشعبة السياسات التربوية، وقسم تكنولوجيا التعليم بشعبة تطوير المناهج وقسم الاحتياجات التدريبية بالأنشطة وقسم التقويم والمتابعة بشعبة السياسات والذي يخدم جميع الشعب.

- بعض الشعب يمكن دمجها مثل شعبة بحوث التخطيط التربوي وشعبة بحوث المعلومات التربوية حيث تشتمل شعبة بحوث المعلومات على أقسام مثل قسم الدراسات المقارنة وقسم التجديد التربوي وهي أقسام يمكن أن تندرج تحت قسم الإدارة التربوية بشعبة بحوث التخطيط التربوي، والذي قد يرجع إلى أن الفكرة الأساسية في شعب المركز كانت قائمة على الارتباط بالتقسيم الموجود بوزارة التربية والتعليم وعلى أساس بناء علاقات وظيفية بين الشعب وتقسيمات الوزارة الهيكلية، ولكن الواقع الحالي يشير نحو الحاجة إلى مزيد من دعم اتصال المركز بالوزارة لقبول التجديدات الحادثة في البحث العلمي والتربوي والتي يكون لها انعكاسات على عمليات التطوير والإصلاح التعليمي الحالي.

- يمكن دمج بعض الإدارات داخل الشعب البحثية لتوظيف مواردها والاستفادة من إمكاناتها مثل إدارة المتابعة والتي يمكن أن تندمج مع قسم التقويم والمتابعة، وإدارة التخطيط والتي يمكن دمجها مع شعبة التخطيط، وإدارة التدريب والتي يمكن دمجها مع قسم الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية، كما يمكن توزيع المهام الإدارية على الشعب والأقسام والاحتفاظ بعدد قليل من الوظائف الأساسية التي لا يمكن دمجها في اختصاصات الشعب بهدف التقليل الشديد للهيكل التنظيمي ، وذلك حتى يتولى المسئول الإداري بالشعبة عن أعمالها الإدارية ، مما يسهل الكثير من الأمور الإدارية الخاصة بالأبحاث.

(٢) الثقافة التنظيمية: تعاني مراكز البحث التربوي والتي منها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية من ضعف تأسيس ثقافة تنظيمية متميزة داعمة للعمل البحثي بها، حيث أكدت دراسة (١٤،٦) أن الواقع يشير إلى أن الثقافة التنظيمية في جميع المؤسسات البحثية غير محفزة على العمل البحثي التربوي الحاضرة له، وأن نتاج ذلك بيئة ساعدت على اتساع الفجوة بين الباحثين والمؤسسات الخارجية المستفيدة من البحث التربوي.

ويتوقف نجاح الباحثين في تقديم إنتاج بحثي متميز على مدى تفهمهم مع بيئة العمل الداخلية والتي تهيئ لهم ظروف عمل مناسبة تساعدهم على القيام بمهامهم بنجاح، ويعتمد داخل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية على العمل الجماعي والذي يعد أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية، إلا أن دراسة (٢٣، ٥٤) أشارت أنه على بالرغم من أن هناك اتفاقاً بين التربويين على أن العقل الجمعي أكثر فاعلية في إنتاج الأفكار وحل المشكلات من العقل الفردي، إلا أن معظم البحوث والدراسات فردية والبعض القليل منها جماعي يتمثل في المشروعات التي تجريها المراكز البحثية والهيئات التربوية، وحتى بحوث الفريق تتسم بالشكلية ومحدودية مفهوم العمل الفريقي في البحث والاعتماد على أساليب ومنهجيات نمطية وشكلية في البحث.

وعلى الرغم من أهمية تأسيس ثقافة تنظيمية متميزة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية تدعم من مشاركة الباحثين في رسم ووضع الرؤى المستقبلية له وتحديد أهدافه الحالية والمستقبلية، إلا أن دراسة (١٤، ٤٣٥) أشارت نتائجها إلى ضعف مشاركة أعضاء الهيئة البحثية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في وضع أهداف المركز ووضع الرؤى والسياسات المستقبلية له، حيث أن الأهداف المتداولة في المركز تم وضعها من خلال القرارات الجمهورية المنظمة لعمل المركز، وهي أهداف عامة يسترشد بها، ولكن الواقع يشير إلى تجاهل تناول هذه القضية بأي شكل في عمليات المركز ومجالسه العلمية.

كما أن هناك قضايا جوهرية في بنية التنظيم وسياسته الحاكمة لعمله والتسويق العلمي لمنتجاته تتمثل في جدوى توظيف النتائج (كل هذا يتطلب نظام إداري مرن والأخذ بمنهجية الإدارة الجديدة للمنظمات، واقتصاديات التشغيل والجدوى الاقتصادية، وكفاءة الإنفاق).

ويتضح من ذلك أن المراكز البحثية بشكل عام والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بشكل خاص يفتقد أبعاد تأسيس ثقافة تنظيمية جيدة به، والتي تركز بشكل كبير على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، والعمل الجماعي مقابل الفردية، ومشاركة الباحثين في وضع الرؤى والسياسات الحالية والمستقبلية للمركز والتي يكون لها مردود مباشر على جودة البحوث التربوية ومدى قدرتها على تحقيق متطلبات المستفيدين منها في البيئة الخارجية.

ثانياً: الدراسة الميدانية: (إجراءاتها ونتائجها):

بعد تناول الواقع النظري من خلال الدراسات والأبحاث والوثائق، كان من الأهمية الاحتكام للواقع الميداني، فلا يكتمل رصد واقع البحث إلا من خلال الدراسة الميدانية لرسم صورة عن الواقع والتحديات التي تحول دون تحقيق الأداء المؤسسي والتعرف على آراء عينة

البحث في مقترحات تطوير هذا الأداء ؛ وذلك من خلال أهداف الدراسة الميدانية، وإجراءاتها والتي شملت، عينة الدراسة وخصائصها، ثم أداة الدراسة وكيفية إعدادها من خلال وصف الأداة وبنائها وتقنياتها (حساب الصدق والثبات)، والأساليب الإحصائية، وأخيرًا نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)، ويتضح ذلك فيما يلي:

١- أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية الوقوف واستكشاف الصعوبات التي تحول دون القيام بعمليات تطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، بالإضافة إلى التوصل إلى بعض المقترحات التي تسهم في عمليات تطوير هذا الأداء.

٢- إجراءات الدراسة الميدانية: وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية على ما يلي: عينة الدراسة وخصائصها، أداة الدراسة (الاستبانة) إعدادها، ووصفها، وتقنياتها.

أ- عينة البحث وخصائصها: سيتم تناول عينة البحث من خلال المحاور التالية:

(١) اختيار مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع الدراسة من الباحثين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، حيث يضم المركز (مائة وخمسة وثلاثين باحثًا بعضًا منهم حاصلون على إجازات أو إعارات)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من بين الباحثين بالشعب المختلفة على اختلاف درجاتهم العلمية (باحث - أستاذ باحث مساعد - أستاذ دكتور) والمناصب الإدارية (رئيس القسم- رئيس شعبة).

البيانات	عضو هيئة بحثية	رئيس شعبة	رئيس قسم	المجموع
العدد	38	4	7	49
النسبة %	77.6	8.2	14.3	100%

جدول (١) يبين توزيع أفراد العينة وفقا وفقا للوظائف البحثية والمهام الادارية

(٢) مبررات اختيار العينة: حيث أن البحث دراسة حالة على المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، فكان يجب أن تكون العينة من باحثي المركز وهم أقدر على التعرف على مشكلات المركز التي تحول دون القيام بعمليات التطوير، وكذلك إبداء الرأي والمقترحات التي تسهم بشكل فعال في تحقيق هذا التطوير المؤسسي. والجدول التالي يبين أفراد العينة البالغ عددها (٤٩) باحثًا والتي تم توزيع الاستبانة عليهم:

جدول (٢) يبين توزيع أفراد العينة على الشعب البحثية

الانشطة التربوية ورعاية الموهوبين			تطوير المناهج			التخطيط التربوي			الشعبة
أستاذ	أستاذ باحث	باحث	أستاذ	أستاذ باحث	باحث	أستاذ	أستاذ باحث	باحث	العدد
١	٥	٢	١	٥	٤	٤	٣	٧	٣٢
التعليم الفني			المعلومات التربوية			السياسات التربوية			الشعبة
أستاذ	أستاذ باحث	باحث	أستاذ	أستاذ باحث	باحث	أستاذ	أستاذ باحث	باحث	العدد
١	١	٥	--	--	٥	٢	٣	---	١٧

حيث تم تجميع الاستبانات والتي وصل عددها إلى ٤٩ وتم استبعاد ٣ منها.

ج-أداة البحث (الاستبانة):

(١) وصف الأداة: قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة بالباحثين بالمركز القومي للبحوث

التربوية والتنمية للتعرف على مدى قدرة المركز على تحقيق تطوير الأداء المؤسسي به، والوقوف على مقترحاتهم التي تسهم في تحقيق هذا التطوير.

(٢) بناء أداة البحث: قامت الباحثة عند تصميم الاستبانة بمجموعة خطوات وهي:

- الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة والأدبيات التربوية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

- قامت الباحثة بصياغة عدد من العبارات كمحاولة لتغطية كافة محاور تطوير الأداء المؤسسي.

وقد راعت الباحثة في تصميم الاستبانة ما يأتي:

- تحديد نوع البيانات الواجب الحصول عليها.
 - وضع العبارات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف الدراسة.
 - سهولة العبارات ووضوح مضمونها والتأكد من ذلك عند اختبار الاستبانة.
- وتم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية حيث تكونت من:

الجزء الأول: الخاص بالبيانات الأساسية بالباحثين، والتي تحدد خصائص عينة البحث ومتغيراتها، ويتضح ذلك فيما يلي:

١. اسم الباحث. ٢- الدرجة العلمية (باحث - أستاذ باحث مساعد-أستاذ).

٣-الوظيفة: (عضو هيئة بحثية - رئيس قسم - رئيس شعبة). ٤-الشعبة:

الجزء الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة والذي يتكون من (٥٥) عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية: المحور الأول: والمتعلق بتنمية المهارات البحثية للباحثين وعدد عباراته (١٥). المحور الثاني: والمتعلق بالمسئولية الاجتماعية بالمركز وعدد عباراته (١٦). المحور الثالث: الهيكل التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للعمل البحثي وعدد عباراته (٢٤).

وتمت صياغة المحاور الأربعة في صورة عبارات، وقد طُلب من أفراد العينة اختيار استجابة واحدة، بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث أمام الخانة التي تتفق مع وجهة نظره، وذلك من خلال ثلاث درجات معطاة (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق).

د-تقنين أداة البحث: قامت الباحثة بتقنين أداة البحث (الاستبانة) وذلك من خلال استخدام (الصدق والثبات) كما يلي:

• صدق الأداة (صدق المحتوى) **Content Validait** : ويقصد به قدرة الأداة على القياس الصحيح لما وضعت لقياسه (٢٨، ١٨٧)، وقد اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق الاستبانة على صدق المحكمين (ملحق (٤): قائمة بأسماء السادة المحكمين)، حيث قامت بعرضها على مجموعة الأستاذة بشعبة بحوث التخطيط التربوي وذلك لمعرفة آرائهم حول مدى اتفاق الاستبانة مع الهدف الذي وضعت من أجله، ومدى الدقة في صياغة العبارات، وتعديل أو حذف أو إضافة ما يرويه مناسباً من وجهة نظرهم، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المطلوبة وفق آرائهم على كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وتم حذف بعضها الآخر، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق (٥) الاستبانة في صورتها النهائية).، كما استخدمت الباحثة معامل بيرسون للوقوف على صدق الاستبانة للتعرف على مدى ارتباط المحاور والعبارات ببعضها، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح مدى صدق الاستبانة باستخدام معامل بيرسون

المحور	أداء الباحثين	المسئولية الاجتماعية	الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
معامل الارتباط	*0.903	*0.841	*0.879

* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن هذه الارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتنحصر هذه الارتباطات بين (٠.٨٤١) كأدنى ارتباط و(٠.٩٠٣) كأعلى ارتباط وهي ارتباطات تعتبر قوية.

▪ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات أداة الاختبار أنه يعطي النتيجة نفسها تقريبًا، إذا طُبِقَ على الأشخاص أنفسهم، في مرتين مختلفتين بينهما فاصل زمني، وتحت الظروف نفسها بقدر الإمكان، وفي هذه الحالة تكون درجة الثبات مساوية للواحد الصحيح تقريبًا، أي ثبات الأداة يعرف باتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مَرَّات التطبيق المختلفة (٢١، ، ٧٧)، وقد تم حساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤) يوضح درجة ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	الإجمالي
معامل ألفا كرونباخ	0.841	0.845	0.807	0.972

يتضح من الجدول التالي ارتفاع معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة والتي انحصرت بين (0.807 و 0.845)، وكذلك ارتفاع ثبات معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لإجمالي الاستبانة حيث أنه وصل إلى 0.920، مما يدل على ارتفاع ثبات الاستبانة، أي أنها تصلح لأغراض الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع وظيفة الدراسة، والتي تتفق مع متغيراتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (٢٠، ١٥) وبرنامج SPSS-٧ 20)، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. تم حساب التكرارات والنسب المئوية.
 ٢. تم حساب الصدق والثبات، باستخدام معامل (معامل بيرسون وألفا كرونباخ).
 ٣. متوسط الأوزان النسبية المرجحة.
 ٤. تم تحديد القوة النسبية التي يحصل عليها أفراد العينة وذلك كما يأتي:
- القوة النسبية للعبارات * من ١ - ١.٦٧ محدود التحقق، ** ١.٦٨ - ٢.٣٣ متوسط التحقق، *** من ٢.٣٤ - ٣ عال التحقق.

وفيما يلي سوف يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية بالتحليل والتفسير كما يلي.

١- فيما يتعلق بمحور تنمية أداء الباحثين: جدول رقم (٥) استجابات العينة عن تنمية أداء الباحثين

جدول رقم (٥) يبين استجابات عينة البحث عن تنمية مهارات الأداء البحثي للباحثين

الترتيب	الوزن النسبي المرجح	غير موافق		أوافق إلى حد ما		موافق		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	
*8	1.28	80.4	37	10.9	5	8.7	4	١. المواظبة على حضور المؤتمرات.
*6	1.43	69.6	32	17.4	8	13	6	٢. حضور سمينارات بشكل دوري لتبادل المعرفة بين الباحثين.
**2	1.91	43.5	20	21.7	10	34.8	16	٣. المشاركة في البرامج التدريبية لتنمية مهارات استخدام التقنية الحديثة لديهم .
*7	1.39	73.9	34	13	6	13	6	٤. يعد المركز برامج تدريبية للباحثين الحاصلين على الدكتوراه حديثاً لتنمية مهاراتهم البحثية
**4	1.85	45.7	21	23.9	11	30.4	14	٥. يشارك المعيدون في المشاريع البحثية لإعداد جيل قادم متميز من الباحثين .
**3	1.91	43.5	20	21.7	10	34.8	16	٦. يحرص المركز على وجود شراكات فعالة مع المراكز البحثية الأخرى لتبادل المعرفة
*5	1.50	60.9	28	28.3	13	10.9	5	٧. يعطي المركز فرصة للباحثين لنشر بحوثهم في مجلات دولية.
***1	2.76	2.2	1	19.6	9	78.3	36	٨. يشارك الباحثين المساعدين و أعضاء الهيئة المعاونة في إعداد الخطط البحثية لأقسامهم وشعبهم .
•								■ مقترحات الباحثين في تنمية أداء الباحثين
***2	2.83	6.5	3	4.3	2	89.1	41	٩. إعداد برامج تدريبية للباحثين الحاصلين على الدكتوراه حديثاً لتنمية مهارات استخدام التقنيات والمنهجيات العلمية الحديثة.
٥***	2.70	10.9	5	8.7	4	80.4	37	١٠. إعداد لجنة لتقييم البحوث لضمان أعلى جودة للبحوث المقدمة
٤***	2.72	4.3	2	19.6	9	76.1	35	١١. فتح خطوط اتصال بين الباحثين واساتذة كليات التربية لضمان توحيد الرؤى التعليمية
٣***	2.78	4.3	2	13	6	82.6	38	١٢. فتح شبكات اتصال بين الباحثين وكليات التربية على المستوى العالمي لتبادل الخبرات مما يساعد على بناء عقول بشرية متميزة.
***1	2.85	2.2	1	10.9	5	87	40	١٣. مشاركة متخذي القرار في وضع السياسة التعليمية.
٢***	2.83	2.2	1	13	6	84.8	39	١٤. إتاحة قنوات اتصال مفتوحة بين الباحثين والجهات الدولية للمشاركة في المشاريع البحثية وبالأعمال التطوعية.
***٤	2.72	8.7	4	10.9	5	80.4	37	١٥. وضع المركز على خريطة البعثات.
٦***	2.67	10.9	5	10.9	5	78.3	36	١٦. الزيارات العلمية القصيرة والطويلة لمراكز البحث العلمي العالمية.
٦***	2.67	6.5	3	19.6	9	73.9	34	١٧. استجلاب الخبرات الدولية من الباحثين والخبراء.
*٧	1.04	52.2	24	28.3	13	19.6	9	١٨. عقد الورش والسمينارات عبر الشبكة مع المراكز الدولية او الأكثر تميزاً

* من ١ - ١.٦٧ محدود التحقق، ** ١.٦٨ - ٢.٣٣ متوسط التحقق، *** من ٢.٣٤ - ٣ عال التحقق.

- ويتضح من الجدول السابق ما يلي:
- فيما يتعلق بواقع تنمية أداء الباحثين: فقد وقعت معظم الاستجابات بين محدودية التحقق ومتوسطة التحقق وعالية التحقق، وهو ما يشير إلى وجود بعض القضايا والتحديات التي تتعلق بأدائهم وسبل تنميته.
 - يشارك الباحثين والهيئة المعاونة في إعداد الخطط البحثية، وتتفق هذه النتيجة مع ما تقوم به المراكز الرائدة والتي تهتم بمشاركة الجميع في اعداد الخطط والمشاريع البحثية.
 - العبارات التي حصلت على درجة تحقق متوسطة تمثلت في العبارات (رقم ٣، ٥، ٦)، بالنسبة لعبارة رقم (٣) يرون أن هناك اهتمام متوسط بالدورات التدريبية لتنمية استخدام التقنية الحديثة، وقد يرجع ذلك إقبال البعض فقط على هذه الدورات، والنابع من تمكن الكثير من استخدام التقنية الحديثة، وتختلف هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (F. N. Ezeanokwasa) التي تشير إلى أهمية برامج التدريب في تنمية مهارات الباحثين بالمراكز والمؤسسات البحثية .
 - في حين أن العبارة رقم (٥) والتي تشير تتعلق بإعطاء الفرصة للهيئة المعاونة للمشاركة في المشاريع البحثية، إلى رغبة رؤساء الشعب والأقسام في ذلك من أجل إعداد جيل متميز من الباحثين، وتتفق هذه النتيجة مع ما تقوم به المراكز الرائدة في مشاركتها الباحثين من أجل تحقيق التميز لهم.
 - وبالنسبة للعبارة رقم (٦) والتي تتعلق بشراكة المركز مع المراكز الأخرى، والذي ربما يرجع إلى ضعف وعي البعض بمدى توافر مثل هذه الشراكة.
 - أكثر العبارات ضعفا فكانت العبارة رقم (١ و ٤) والتي تتعلق بحضور السمينارات، وربما يرجع ذلك إلى محدودية اهتمام أفراد العينة بحضور السمينارات ومحدودية الوعي بدورها في تبادل المعرفة، أما العبارة رقم (٤) فتشير إلى محدودية اهتمام المركز بإعداد برامج تدريبية للباحثين الحاصلين حديثا على الدكتوراه، وتختلف هذه النتائج مع ما تقوم به المراكز الرائدة والتي تهتم بالمشاركة في السمينارات وإعداد برامج تدريبية للحاصلين على الدكتوراه حديثا لزيادة مهاراتهم البحثية.
 - أما فيما يتعلق بالمقترحات فقد جاءت العبارة رقم (١٨) أقل العبارات في درجة التحقق وهو ما يشير إلى محدودية وعي أفراد العينة بأهمية هذه المقترحات في تحقيق التطوير المرغوب فيه بأدائهم البحثي، حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (Ezeanokwasa، أياد على الدجني).

- العبارات الأكثر قوة هي العبارة رقم (١٤، ١٣، ٩) ، حيث جاءت العبارة رقم (١٣) في المقدمة ، والتي تتعلق بأهمية المشاركة في وضع السياسة التعليمية، والتي ربما ترجع إلى وعي العينة بأهمية هذه المشاركة في وضع خطط تنفيذية لتنفيذ هذه السياسة.
- العبارة رقم (١٤) وهي ثان درجة تحقق، فربما يرجع إلى وعي أفراد العينة على أهمية الاتصال والمشاركة بين باحثي المركز مع الهيئات الدولية في المشاريع البحثية والأعمال التطوعية وهو ما سوف يزيد من قدراتهم المعرفية وكذلك الثقافية بينهم وبين باحثي هذه الهيئات، وتتفق هذه النتيجة مع ما تقوم به مراكز الأبحاث في الصين وأمريكا وإسرائيل وذلك لزيادة القدرات البحثية للباحثين.
- يتعلق بالعبارة رقم (٩) فربما يرجع ذلك إلى اهتمام أفراد العينة بأهمية برامج التدريب في إكساب الباحثين وخاصة حديثي الحصول على الدكتوراه بأهمية المهارات التقنية والمنهجيات الحديثة في اتقان العمل البحث، وهي تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من غنيم وقطيظ.

٢- فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية ومقترحات تفعيل هذه المسئولية: حيث يوضح

الجدول التالي استجابات أفراد العينة

جدول رقم (٦) يبين استجابات عينة البحث عن تفعيل المسئولية الاجتماعية

تطوير الأداء المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية ----- د/ عزة جلال مصطفى

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الاستجابة						العبارة	م
		غير موافق		أوافق إلى حد ما		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
		ثانيا : المسئولية الاجتماعية للمركز:							
٢*	1.67	52.2	24	28.3	13	19.6	9	يستعين اصحاب القرار بنتائج أبحاث المركز في رسم السياسة التعليمية.	.١٩
١**	1.78	47.8	22	26.1	12	26.1	12	يعقد المركز شراكة واضحة المعالم مع مؤسسات التعليم تمكن مديري المدارس من حل المشكلات التربوية .	.٢٠
٣*	1.59	56.5	26	28.3	13	15.2	7	تلعب بحوث المركز دورًا مباشرًا وفعالاً في تلبية احتياجات الخطط التنموية الموضوعية.	.٢١
٤*	1.57	54.3	25	34.8	16	10.9	5	يستفاد من بحوث المركز في حل المشكلات التربوية التي تواجه المؤسسات التعليمية	.٢٢
٣*	1.59	54.3	25	32.6	15	13	6	يعد المركز شراكات فعالة مع بعض الجهات الدولية المهتمة بقضايا التعليم .	.٢٣
مقترحات تفعيل المسئولية الاجتماعية للمركز									
***4	2.61	13	6	13	6	73.9	34	توجد خطة محددة للمركز لخدمة المجتمع والبيئة.	.٢٤
***1	2.78	4.3	2	13	6	82.6	38	تأسيس شراكة بين المركز والجامعات المحلية بمختلف تخصصاتها لوضع آليات إجرائية لتنفيذ الخطط الموضوعية.	.٢٥
***2	2.73	4.3	٣	17.4	8	76.1	35	إعداد برامج تدريبية للعاملين بمؤسسات التعليم في جميع المجالات التربوية.	.٢٦
ثانيا : المسئولية الاجتماعية للمركز:									
٢*	1.67	52.2	24	28.3	13	19.6	9	يستعين اصحاب القرار بنتائج أبحاث المركز في رسم السياسة التعليمية.	.٢٧
١**	1.78	47.8	22	26.1	12	26.1	12	يعقد المركز شراكة واضحة المعالم مع مؤسسات التعليم تمكن مديري المدارس من حل المشكلات التربوية .	.٢٨
٣*	1.59	56.5	26	28.3	13	15.2	7	تلعب بحوث المركز دورًا مباشرًا وفعالاً في تلبية احتياجات الخطط التنموية الموضوعية.	.٢٩

٣٠	يستفاد من بحوث المركز في حل المشكلات التربوية التي تواجه المؤسسات التعليمية	5	10.9	16	34.8	25	54.3	1.57	* ٤
٣١	يعد المركز شراكات فعالة مع بعض الجهات الدولية المهتمة بقضايا التعليم .	6	13	15	32.6	25	54.3	1.59	* ٣
مقترحات تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمركز									
٣٢	توجد خطة محددة للمركز لخدمة المجتمع والبيئة.	34	73.9	6	13	6	13	2.61	***4
٣٣	تأسيس شراكة بين المركز والجامعات المحلية بمختلف تخصصاتها لوضع آليات إجرائية لتنفيذ الخطط الموضوعية.	38	82.6	6	13	2	4.3	2.78	***1
٣٤	إعداد برامج تدريبية للعاملين بمؤسسات التعليم في جميع المجالات التربوية.	35	76.1	8	17.4	٣	4.3	2.73	***2

القوة النسبية: للعبارات * من ١ - ١.٦٧ محدود التحقق، ** ١.٦٨ - ٢.٣٣ متوسط التحقق، *** من

٢.٣٤ - ٣ عال التحقق

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- معظم استجابات العينة فيما يتعلق بواقع المسؤولية الاجتماعية للمركز تراوحت بين محدودة التحقق ومتوسطة التحقق.
- العبارة رقم (٢١، ٢٢، ٢٣) أقل العبارات تحقق، وربما يرجع ذلك إلى محدودية اهتمام أصحاب القرار بنتائج الأبحاث، وأهمية الدور الذي يلعبه المركز في حل المشكلات التربوية من خلال الشراكة بين المركز والمؤسسات التعليمية وهو ما يؤكد على النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من كل من غنيم وقطيبي وقمر وجلال، كما أن هذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصل إليها (دراسة كل من حسام الدين أبو الهدى، وأمال ربيع كامل ودراسة أسماء عبد السلام)، وأن انحصار الدور الذي يلعبه المركز في الشراكة مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- جاءت استجابات افراد العينة فيما يتعلق بالمقترحات جميعها عالية التحقق، فيما عدا العبارة الاخيرة، وهو يشير إلى وعي أفراد العينة بأهمية وضرة تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمركز وهو ما تؤكد عليه مراكز الأبحاث في كل من أمريكا والصين وإسرائيل.
- ٣- فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية المحفزة للعمل البحثي: حيث يشير الجدول التالي إلى مدى توافر هيكل تنظيمي يحقق الأهداف المرجوة من المركز كمؤسسة بحثية،

بالإضافة إلى مدى توافر ثقافة تنظيمية تحفز على الإبداع والعمل الفريقي بالمركز، وهو ما سوف ينقلنا إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٧) يبين استجابات عينة البحث عن بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية المحفزة للعمل البحثي

م	العبارة	درجة الاستجابة						الترتيب
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		
		%	ت	%	ت	%	ت	الوزن النسبي
	- الهيكل التنظيمي :							
٣٠	تخصصات الوحدات الإدارية بالمركز واضحة ومحددة للباحثين.	58.7	27	26.1	٤1	10.9	5	1.50
٣١	أرى أن الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة تسلسل الأوامر .	56.5	26	26.1	٣1	15.2	7	1.58
٣٢	تداخل الاختصاصات الإدارية وعدم وضوحها يحتاج لإعادة هيكلة .	47.8	22	28.3	٤1	21.7	10	1.73
٣٣	لا يتضمن الهيكل التنظيمي بالمركز جميع المراحل التعليمية .	58.7	27	19.6	9	21.7	10	1.63
٣٤	ينقص بعض التخصصات التي يحتاجها المركز بشدة .	17.4	8	30.4	14	52.2	24	2.35
مقترحات لإعادة هيكلة وتعديل البنية التنظيمية للمركز								
٣٥	السعي إلى تركيز المراكز البحثية في بنية بحثية واحدة .	19.6	9	15.2	7	65.2	30	2.46
٣٦	إدراج بعض الشعب الخاصة بالطفولة المبكرة والتربية الخاصة.	28.3	13	26.1	12	45.7	21	2.17
٣٧	تقليص الهيكل الإداري بالمركز	28.3	13	30.4	14	41.3	19	2.13
٣٨	دمج وحدة إدارية بكل شعبه لسرعة إنهاء الإجراءات المالية والإدارية.	43.5	20	23.9	11	32.6	15	1.89
الثقافة التنظيمية								
٣٩	اشترك في وضع رؤية المركز.	37	17	37	17	26.1	12	1.89
٤٠	تتوافر في المركز البرمجيات والبيئة المادية المحفزة للعمل البحثي .	43.5	20	32.6	15	23.9	11	1.80
٤١	يقدم لي المركز الدعم المالي اللازم لمتطلبات الأبحاث والذي يشعرني بالرضا الوظيفي.	45.7	21	39.1	18	15.2	7	1.70
٤٢	أشعر بأهمية الأبحاث التي أقوم بها في حل مشكلات المؤسسات	43.5	20	43.5	20	13	6	1.70

التربوية .									
٤٣	5	10.9	٢٠	43.5	21	45.7	1.65	*5	وضوح فلسفة العمل الفريقي وأساليبه بالمركز .
٤٤	33	71.7	٨	17.4	5	10.9	2.61	*١	المناخ التنظيمي يشجع الباحثين على العمل البحثي وتبادل المعارف.

م	العبارة	درجة الاستجابة						الترتيب	
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق			
		ك	%	ك	%	ك	%		
- مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية بالمركز .									
٤٥	38	82.6	5	10.9	3	6.5	2.76	***4	التشجيع المادي للباحثين الذين يتبنون أفكار بحثية مبتكرة تساعد في عمليات التطوير بالمؤسسات التعليمية
٤٦	43	93.5	2	4.3	1	2.2	2.91	***2	اقترح مكافأة للتميز البحثي .
٤٧	42	91.3	3	6.5	1	2.2	2.89	***3	وضع خطة تسويقية ناجحة لأبحاث المركز بالمؤتمرات العلمية ومعارض الكتاب المحلية والإقليمية لزيادة الموارد المالية ونشر الانتاج العلمي للمركز.
٤٨	37	80.4	7	15.2	2	4.3	2.76	***4	توفير الإمكانيات والموارد التي يحتاجها الباحثين في عملهم البحثي (أجهزة كمبيوتر - وطابعة - وأجهزة مكتبية).
٤٩	44	95.7	1	2.2	1	2.2	2.93	***1	تعديل التشريعات المنظمة للمركز كهيئة استشارية
٥٠	43	93.5	2	4.3	1	2.2	2.76	***4	فتح قنوات اتصال مباشر بين المركز والمؤسسات التعليمية حتى تقوم الأبحاث على الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات التعليمية.
٥١	43	93.5	2	4.3	1	2.2	2.91	***2	تشجيع الباحثين على النشر الدولي.

القوة النسبية: للعبارة * من ١-١.٦٧ محدود التحقق، ** ١.٦٨ - ٢.٣٣ متوسط التحقق، *** من ٢.٣٤ - ٣ عال التحقق

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- جميع العبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي تراوحت بين محدودة التحقق ومتوسطة وعالية التحقق، وأن العبارات التي تعلق بإعادة الهيكلة وتعديل البنية التنظيمية للمركز جمعها عالية التحقق.

- جاءت أقل العبارات محدودية التحقق هي العبارة رقم(٣٥) والتي تشير غموض تخصصات الوحدات الإدارية بالنسبة للباحثين، وربما يرجع ذلك ضعف اهتمامهم بالوحدات الادارية بالمركز والمهام التي تقوم بها.
- تلتها العبارة رقم(٣١) والتي تعبر عن رفض العينة للهيكل الهرمي بالمركز، ورجبتهم في تعديل الهيكل حتى تسير الامور بشكل أسرع وأفضل، وهو يتفق مع ما تقوم به المراكز الرائدة حيث أن الهياكل التنظيمية تتسم بالأفقية والمرونة.
- وكانت العبارة رقم (٣٤) هي أكثر العبارات تحقق، والتي تشير
- إلى اتفاق أفراد العينة على عدم ضمن الهيكل التنظيمي لبعض التخصصات مثل التربية الخاصة والطفولة المبكرة وعلم النفس التربوي والتربية الفنية وغيرها من التخصصات، والذي ربما يرجع إلى اهتمامهم بها، ورجبتهم في إدراجها بصورة رسمية بالهيكل التنظيمي وهي نتيجة تتفق مع ما يتم داخل المراكز البحثية الرائدة.
- أكثر المقترحات استجابة كانت العبارة رقم (٣٥) والتي تعبر عن رغبة العينة أن تكون جميع المراكز البحثية تحت بنية تنظيمية واحدة، والتي ربما ترجع إلى وعي العينة بأهمية هذا الموضوع في تحسين جودة الأبحاث من حيث الكم والكيف.
- أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية بالمركز، فقد جاءت جميع العبارات المتعلقة تراوحت بين محدودة ومتوسطة التحقق، أما فيما يتعلق بالمقترحات فجاءت عالية التحقق.
- العبارات المتعلقة بالوضع الراهن للثقافة التنظيمية الأقل تحقق هي العبارة رقم (٤٤) والتي تشير إلى الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحفيز الباحثين على العمل، والذي ربما يرجع إلى رغبتهم الحقيقية في تغيير هذا المناخ إلى الأفضل.
- أما العبارة رقم(٣٩) فهناك اتفاق بدرجة متوسطة بين أفراد العينة فيما يتعلق بمشاركةهم في وضع رؤية المركز، والذي ربما يرجع إلى مشاركة البعض في ذلك، وأن البعض منهم قد يصبو نحو المثالية في الاستجابة على هذه العبارة ونلاحظ أن هذه النتيجة لا تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة غنيم، والتي أكدت على ضعف مشاركة الباحثين في وضع رؤية المركز
- وأن العبارة رقم (٥١،٤٩،٤٦) كانت من الأكثر في درجة التحقق بين أفراد العينة، حيث جاءت العبارة رقم (٤٩) لتوضح وعي أفراد العينة بأهمية تعديل التشريعات الخاصة بالمركز لتفعيل الدور الاستشاري له، ، بجانب العبارة رقم (٤٦) والتي توضح إهتمام أفراد العينة بمكافأة التميز البحثي وذلك لوعيهم بأهمية التحفيز في تحقيق الأداء المتميز،

بالإضافة إلى العبارة رقم (٥١) والتي تشير إلى رغبتهم في النشر الدولي لوعيمهم بأهمية هذا النوع من النشر في وضع البحث العلمي في مصاف الدول المتقدمة، هذا إلى جانب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه مقترحات دراسة (Sintayehu Shibru)؛
(Mesfin Bibiso & Kedir Ousman).

رابعاً: قياس آراء أفراد العينة حول محاور الأداء المؤسسي:

جدول رقم (٨) يبين متوسطات استجابات العينة وفق مجمل الاستبيان

الترتيب	الوزن النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	متوسط المحور
٦	1.2*	٥٢	٢٤	٢٠	٩	٢٨.٠	١٣	متوسط استجابات تنمية مهارات الأداء البحثي للباحثين
٢	2.8* **	6.3	3	12.3	6	81.4	37	متوسط استجابات مقترحات الباحثين في تنمية أداء الباحثين
٥	1.8* *	45.6	21	28.6	13	25.7	12	متوسط استجابات المسؤولية الاجتماعية للمركز
٣	2.5* **	18.1	8	15.9	7	64.9	30	متوسط استجابات مقترحات تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمركز
٤	2.2* *	29.9	14	23.9	11	46.2	21	متوسط استجابات الهيكل التنظيمي
١	2.9* **	3.1	2	6.8	3	90.1	41	متوسط استجابات مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية بالمركز

القوة النسبية للعبارة: * من ١-١.٦٧ محدود التحقق، ** ١.٦٨-٢.٣٣ متوسط التحقق، *** من ٢.٣٤-٣ عال التحقق

حيث أنه في هذه الخطوة تم احتساب متوسط استجابات العينة وفق مجمل المحاور الثلاثة ، والتي أوضحت اتفاق أفراد العينة على محدودية الجهود المبذولة في تنمية أداء الباحثين والمسؤولية الاجتماعية للمركز، كما جاءت الاستجابات على المقترحات عالية وهو ما يعبر رغبة الباحثين بالحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتنمية أدائهم البحثي، ورغبتهم في تعديل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وهو ما يشير إلى رغبتهم في مزيد من عمليات التطوير المؤسسي للمركز، ورغبتهم في تفعيل المسؤولية الاجتماعية حيث أن المركز يتوافر فيه

العديد من المقومات التي تحقق التطوير المؤسسي المنشود، وهو ما عبرت عنه مقترحاتهم والتي أتت عالية التحقق.

ومما سبق نجد أن أهم ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- الباحثين هم أكثر فئة رغبة في تطوير الأداء المؤسسي بالمركز.
- أفراد العينة على وعي بالمشكلات التي تعوق تطوير الأداء المؤسسي بالمركز سواء التي تتعلق بأداء الباحثين أو تفعيل المسؤولية الاجتماعية أو فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وتفعيل الثقافة التنظيمية المحفزة للعمل البحثي.
- رغبة عدد كبير من الباحثين في دمج المراكز البحثية تم بنية بحثية واحدة للاستفادة وتبادل الخبرات والمعارف بين الباحثين وبالتالي تحسين أداء الباحثين والارتقاء بجودة الأبحاث المقدمة.
- وعي عدد كبير من أفراد العينة بأهمية استكمال التخصصات الناقصة في المركز من طفولة مبكرة وتعليم عالي وتربية خاصة وذلك للوقوف على جميع المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها.
- رغبة الباحثين في إشراك كافة التخصصات في الأبحاث حتى تتناول الأبحاث جميع الجوانب الأخلاقية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية الخ.
- أهمية تسويق الأبحاث في توفير الموارد المالية.
- محدودية الوعي بمهام الوحدات الإدارية بالنسبة لأفراد العينة.
- رغبة أفراد العينة بتنمية أدائهم البحثي.
- أهمية الابتعاث والشراكة وزيارة المراكز الدولية للاستفادة من الخبرات والمعارف في تجويد العمل البحثي.
- وبالتالي سوف يتم الاستفادة من هذه النتائج في تحديد الفجوة وهي الخطوة التالية.

الخطوة الرابعة: فجوة الأداء المؤسسي بين المراكز البحثية الرائد والمركز

القومي للبحوث التربوية والتنمية:

وفي هذه الخطوة تم التوصل لفجوة الأداء المؤسسي بين المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وبين المراكز البحثية الرائدة وذلك في ضوء مقارنة معايير الأداء التي تم التوصل إليها وما أسفرت عليه نتائج دراسة الواقع.

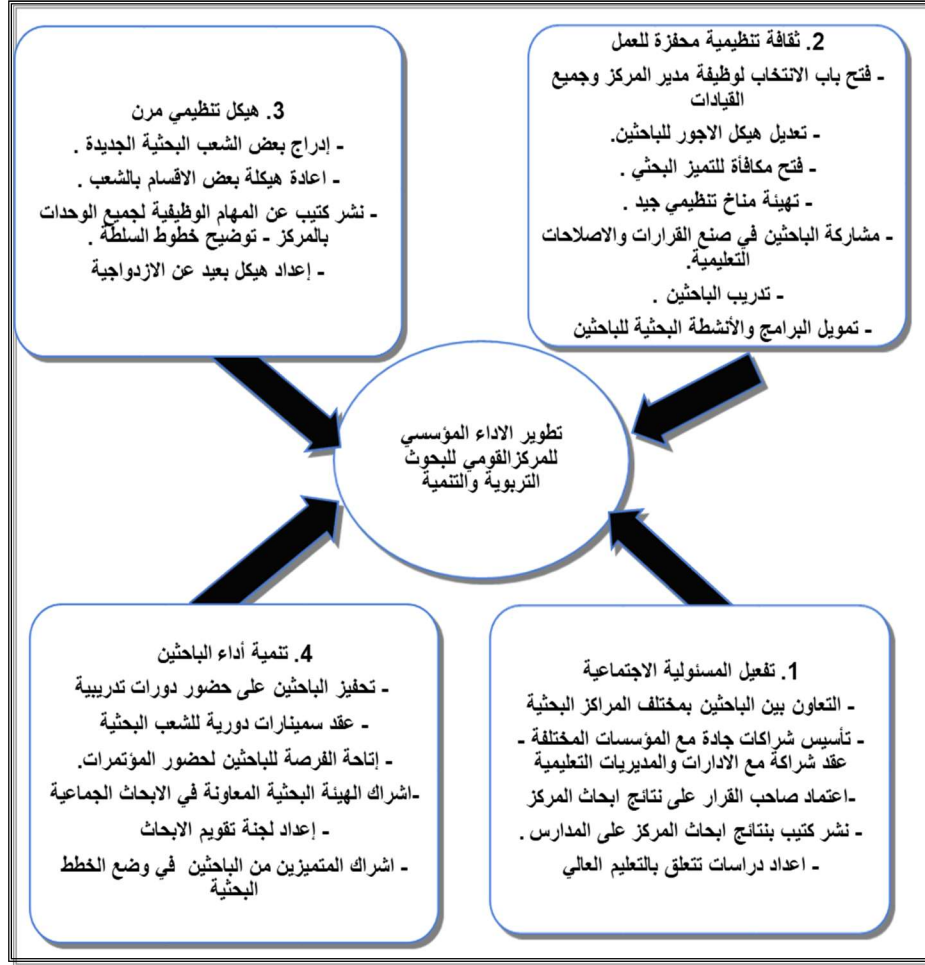
١- فيما يتعلق بأداء الباحثين: فقد تمثلت الفجوة في النقاط التالية:

- قلة الدورات التدريبية الخاصة بأحدث الأساليب والمنهجيات المستخدمة في البحث التربوي والتي تمكنهم من استخدام وتوظيف تقنيات البحث والمنهجيات العلمية الحديثة وكيفية تطبيقها.
- قلة البرامج التدريبية وورش العمل والسمينارات المقدمة لباحثي الماجستير والدكتوراه والتي تهتم بتدريبهم على كيفية إعداد البحوث التربوية، والتي تكسب الباحثين أعلى المهارات البحثية مثل تدريب الجدارات.
- محدودية الشراكات مع الهيئات المحلية والدولية والتي تكسبهم الكثير من المعارف والخبرات البحثية من خلال برامج التدريب أو الفرص البحثية.
- اقتصار الدور الذي تقوم به الهيئة المعاونة " المعيدين " في المشاريع البحثية على التطبيق الميداني وتجميع المادة العلمية.
- محدودية برامج التدريب الخاصة بإكساب الباحثين مهارات استخدام التقنية الحديثة والأساليب الإحصائية الجديدة.
- محدودية الاهتمام بأهمية التقييم العلمي المستمر في تحسين أداء الباحثين والهيئة المعاونة.
- اقتصار عرض الخطط البحثية في مجلس الشعب فقط، نظرا لغياب الوعي بأهمية تحديد سمينار عام سنوي يدعو له الأساتذة والخبراء من داخل وخارج المركز للاستفادة من خبراتهم وتبادل المعارف.
- قلة المنح البحثية والدراسية المتاحة للباحثين سواء داخل أو خارج الدولة.
- محدودية الاهتمام بأهمية تشكيل لجنة لتقييم الإنتاجية العلمية السنوية للمركز، والتي تشتمل على خبراء وأساتذة داخل وخارج المركز.
- تحقيق التنمية المستدامة للباحثين يقتصر فقط على الأبحاث سواء على المستوى الفردي أو الفرق البحثية.
- إعداد الباحثين ينصب فقط على كلية التربية، في حين أن الإعداد يجب أن يكون من داخل المركز وذلك أسوة بالمركز القومي للبحوث والمعهد القومي للتخطيط والذي يمنح دارسيه درجة الماجستير والدكتوراه، وليس في كليات التربية، لاختلاف طبيعة العمل وبالتالي الإعداد، وذلك لسد الفجوة في التخصصات البيئية الموجودة في المركز وليس لها مقابل في الجامعة قسم التلمذة الصناعية والذي لا يوجد له نظير في كلية التربية.

- محدودية مقومات تحفيز الباحثين سواء على المستوى المعنوي أو المادي.
- ٢- بالنسبة للمسئولية الاجتماعية: فقد تمثلت الفجوة في الآتي:
 - أن المشاريع البحثية لا تغطي كافة المجالات التعليمية والتربوية والتي تبدأ بالطفولة المبكرة وانتهاءً بالتعليم العالي.
 - ضعف ارتباط المركز مع مؤسسات المجتمع المدني وبالتالي انحصار دوره في جهود التطوير والتنمية المجتمعية.
 - قلة الاهتمام بتوزيع نتائج البحوث على المؤسسات التعليمية للاستفادة منها.
 - محدودية الاتصال مع معاهد البحوث والهيئات المختلفة المحلية والدولية.
 - الحاجة نحو مزيد من الشراكات مع الجهات المعنية للمساعدة على تنفيذ الخطط الموضوعية لحل المشكلات التي تواجه المدارس ومساعدة القيادات بها في عمليات التغيير والإصلاح.
 - محدودية مشاركة باحثي المركز في لجان التطوير بالوزارة، والتي بالتأكيد سوف تثري بعمليات الإصلاح التعليمية وتضع حلول إجرائية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات التعليمية.
 - غياب المفهوم الجديد للمسئولية الاجتماعية لدى الباحثين والمسؤولين، والذي يشير إلى العلاقة مع المؤسسات الخارجية هي علاقة نفعية تبادلية، من خلال جعل المركز مؤسسة لإنتاج المعرفة لمؤسسات المجتمع الخارجي، وجعل هذه المؤسسات مدخلات مالية للمركز.
 - ضعف توافر خطة تسويقية جيدة لتسويق أبحاث المركز لتستفيد منها المؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها.
- ٣- بالنسبة للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية:
 - أ- بالنسبة للهيكل التنظيمي: وتتمثل أهم الفجوات في الآتي:
 - تضخم الهيكل التنظيمي الإداري للمركز القومي للبحوث التربوية مقارنة بالهيكل التنظيمي للمراكز البحوث في الصين وأمريكا وإسرائيل.
 - تجاهل الهيكل التنظيمي لبعض الشعب الهامة مثل شعبة الطفولة المبكرة وشعبة التعليم العالي وشعبة التربية الخاصة.
 - غموض مهام وسلطات الباحثين وقياداتهم بالمركز لدى الكثير منهم.
 - المركزية في اتخاذ القرارات.

- عدم توافر وحدة إدارية بكل شعبه لإنهاء احتياجاتها المالية والإدارية.
- انفصال المركز عن المراكز البحثية المحلية وبالتالي ضعف الاستفادة من هذه المراكز.
- محدودية الأخذ بمنهجية المشاركة المجتمعية في أعمال وإجراءات البحوث بالشعب والتي تسمح بدمج خبراء من المجتمع الخارجي بشعب المركز من أولياء الأمور وبعض المعلمين والمديرين المتميزين بالمدارس أو خبراء من مختلف المراكز البحثية أو الهيئات المعنية، سواء التعيين كمستشارين أو عقود بمرتبات عينية، وذلك للاستفادة من خبراتهم في الأثرء بالأبحاث، وجعلها تحاكي الواقع بجميع احتياجاته ومشاكله.
- ب-الثقافة التنظيمية: وكانت أبرز الفجوات هي:
 - ضعف فرص مشاركة الباحثين في وضع الرؤية الخاصة بالمركز وجوانب التنمية والتطوير المهني لهم.
 - هناك جهود كبيرة يبذلها المركز في تدعيم العمل الفريقي، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذه الجهود تحتاج إلى مزيد من التدعيم لمواكبة ثورة المعرفة والتغيرات المتسارعة في مجال البحث التربوي.
 - ندرة مشاركة القطاع الخاص في تدعيم الأبحاث والذي يكون له مردود سلبي على الموارد المالية للبحث وعلى نتائجه، وهو عكس الثقافة التنظيمية السائدة بالمراكز البحثية الرائدة والتي تحفز على مشاركة القطاع الخاص في العمل البحثي.
 - انخفاض الوعي المهني لبعض الباحثين بأهمية العمل البحثي ودوره في حل المشكلات التربوية وهو ما يؤثر في النهاية على جودة الأبحاث المقدمة.
 - قلة التعاون بين الباحثين بالشعب المختلفة وعلى مستوى المؤسسات المحلية والدولية المعنية وهو ما يحرمهم من تبادل الخبرات البحثية.
- الخطوة الخامسة: تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في ضوء أفضل الممارسات.
- تم بناء التصور المستقبلي المقترح في ضوء مراجعة وتحليل الأدبيات والنماذج والخبرات الدولية للمراكز البحثية في كل من أمريكا والصين وإسرائيل والتمثلة في أفضل الممارسات في هذا المجال، ومن خلال الوقوف على ملامح الواقع وفجوات الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، كما تم تحكيم التصور (ملحق رقم ٦) قائمة بأسماء محكمي التصور المقترح) من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء وفي ضوء التعديلات المطلوبة

تم وضع التصور المستقبلي والذي يستند إلى اتخاذ عددا من التدابير كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (٧) للتصور المستقبلي المقترح

ويمر هذا التصور بالمرحل التالية:

أولاً: منطلقات تبني وتطبيق التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات وهي:

أ-منطلقات مستفادة من أفضل الممارسات العالمية:

حيث أن هذه المنطلقات تم تأسيسها بناء على الاستفادة من أفضل الممارسات سواء

التي تم التوصل إليها من الإطار النظري وكذلك الاستفادة من المراكز البحثية الرائدة في

كل من أمريكا والصين وإسرائيل، وترتكز هذه المنطلقات على ما يلي:

- تحويل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية الى مركز إنتاجي يسعى لإنتاج المعرفة وتسويقها وذلك وفقا لمنظور جامعات الجيل الثالث.
 - بناء هيكل تنظيمي مرن يسمح بدمج عنصر او اثنين على الأكثر داخل الشعب البحثية لسرعة إنجاز الأعمال الإدارية والمالية والبحثية.
 - بناء روابط مستمرة مع العلماء ومعاهد البحوث في داخل وخارج مصر، بما يحقق التميز في القدرات البحثية للباحثين.
 - إتاحة الفرص أمام الباحثين للأبحاث البينية لتناول المشكلات التعليمية من جميع الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية.
 - إقامة شراكات بين المركز والجهات الفاعلة الأخرى، لإنتاج أبحاث تركز على الاهتمامات المجتمعية والأخلاقية والبيئية، مما يساعد على دمج البحث والتطوير في مؤسسات المجتمع، ويدعم المركز في القيام بمسئوليته الاجتماعية.
 - إقامة مشاريع بحثية تساعد على تقليص الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين طبقات المجتمع.
 - الاهتمام بالنشر الدولي وتشكيل لجنة لتقويم الانتاج العلمي للباحثين بما يحقق لهم التنمية المستدامة.
 - بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الفريقي والإبداع والتجديد.
- ب- منطلقات محلية:
- أن المركز يزخر بمجموعة من الموارد البشرية من الباحثين ممن لديهم مهارات وكفايات متميزة.
 - أن هناك بعض القيود الإدارية التي تقلل من استقلالية المركز وبذلك تعوقه عن تحقيق أهدافه.
 - تتعدد الأدوار التي من الممكن أن يقوم المركز بها من (استشارات، تدريب، مشاريع بحثية.
- الخ)
- حاجة متخذي القرار للأبحاث التربوية خاصة في الآونة الحالية والتي تقوم فيها الوزارة بإجراء تطوير واصلاحات تعليمية جادة.
 - إن من أهم أسس التطوير تغيير اللوائح والانظمة المعمول بها في المركز.
 - إن تغيير مهارات والأنماط السلوكية للباحثين يجعلهم أكثر وعي بالمشكلات المجتمعية.

- إن تعديل رؤية ورسالة المركز يجعل المركز أكثر قدرة وقابلية على التكيف مع احتياجات المؤسسات التعليمية المختلفة بجميع مراحلها (سواء فيما يتعلق بالاستشارات - حل المشكلات - تدريب العاملين الخ.
- تتعدد الشعب والأقسام بالهيكل التنظيمي للمركز القومي للبحوث التربوية والذي يؤهله لممارسة أدوار متعددة بالنسبة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي والطفولة المبكرة.
- إن تحفيز الشعب البحثية على تقبل التغيير والسعي نحو التطوير المستمر للأقسام الموجودة بها، يزيد من جودة الإنتاج البحثي.
- أن منح المركز مزيد من الاستقلالية يمكن الإدارة من إجراء التعديلات المرجوة في الميزانية والهيكل التنظيمي، والذي يكون له مردود إيجابي على المركز كمؤسسة بحثية.
- ثانياً: أهداف التصور المقترح: يسعى التصور المقترح نحو تحقيق الأهداف التالية:
 - تحسين أداء الباحثين على المستوى الفردي وعلى مستوى الفرق البحثية، بما يحقق لهم التميز البحثي والإبداع في أبحاثهم ومشاريعهم البحثية.
 - تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمركز القومي للبحوث التربوية بما يضمن تلبية احتياجات المؤسسات التعليمية وحل المشكلات التي تتعرض لها.
 - تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة لقيم العمل البحثي ومحفزة على تقبل الأفكار الجديدة الجادة والتي توجد حلول غير مبتكرة للمشكلات التربوية والتعليمية.
 - تعديل الهيكل التنظيمي للمركز وجعله أكثر مرونة للقضاء على الازدواجية في الإدارات والأقسام داخل الشعب مما يساعد على الارتقاء بأداء المركز.
 - إنكاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات الباحثين من خلال تنمية روح المشاركة والإبداع والابتكار البحثي.
 - تطوير القدرة التنافسية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
 - جعل المركز القومي للبحوث التربوية في مصاف المراكز البحثية الرائدة والتميزة.
 - تفعيل أطر التواصل بين المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية والمراكز العلمية الرائدة سواء على المستوى القومي أو العالمي.

ثالثاً: ملامح التصور المقترح:

- يسعى التصور المقترح نحو تطوير الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية نحو وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة والتي تساعد على تنمية الأداء البحثي لباحثيه، بالإضافة إلى تفعيل المسؤولية الاجتماعية لديه اتجاه مؤسسات المجتمع الخارجي،

إلى جانب تعديل الهيكل التنظيمي وتبني هيكل مرن يسمح بالتخصصات البيئية ويتيح دمج بعض أفراد الهيئة الإدارية بالشعب البحثية ، ويجعل المركز أكثر استجابة للتغيرات الحادثة والمحيطية ، وذلك في ضوء ثقافة تنظيمية محفزة للباحثين على الإبداع والابتكار في إنتاجهم البحثي ، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة أداء المركز كمؤسسة بحثية ويساعد على الارتقاء بهذا الأداء .

رابعاً: آليات تطبيق التصور المقترح.

١- تحسين أداء الباحثين على المستوى الفردي وعلى مستوى الفرق البحثية، بما يحقق لهم التميز البحثي والإبداع في أبحاثهم ومشاريعهم البحثية من خلال الإجراءات التالية: -

- وضع سياسات متكاملة للتنمية البحثية المستمرة للباحثين تشمل على كافة عناصر التنمية من بعثات قصيرة وطويلة الأجل، سمينارات علمية، دورات تدريبية على أحدث المنهجيات العلمية وكيفية توظيف التقنية الحديثة في العمل البحثي بالإضافة إلى
- التدريب المستمر في المراكز الدولية المتخصصة في مجالات البحث العلمي والتعليم لتحقيق الاستثمار الفعلي للعقول البشرية.
- تبادل الزيارات مع مراكز البحث المختلفة التخصصات (المعهد القومي للتخطيط، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المركز القومي للاختبارات ومعهد الدراسات والبحوث البيئية بجامعة عين شمس ومركز البحوث الأمريكي وغيرها من المراكز) والتي تثري بالخبرات البحثية للباحثين.
- الاستفادة من التجارب الجديدة للجامعات ومراكز البحث الإنتاجية مثل ظاهرة كامبردج.
- الاستفادة من المعايير العالمية في تقييم الممارسات البحثية بالمركز.
- استجلاب الخبرات العلمية المحلية والدولية لسمينارات المركز، مع الاعلان المسبق عن موضوعات هذه السمينارات لإتاحة الفرصة للمناقشة وتبادل الآراء والافكار والخبرات.
- السعي نحو تدعيم موازنات للمركز تسمح للباحثين لحضور المؤتمرات على كافة الأصعدة الدولية والإقليمية والمحلية والتي تتيح لهم اللقاءات العلمية مع نظرائهم على اختلاف تخصصاتهم والاستفادة من خبراتهم.
- إشراك الهيئة البحثية المعاونة بالمركز في المشاريع البحثية وعدم اقتصرهم على التطبيق الميداني ومناقشة المادة العلمية التي قاموا بتجميعها لإثراء معارفهم.
- الاستثمار في العقول البشرية من خلال تمويل برامج التدريب البحثية للباحثين ما قبل وبعد الدكتوراه.

- تقويم الأبحاث من خلال لجنة تتكون من مجموعة من الأساتذة المتميزين من داخل المركز وخارجه عن طريق الاستعانة بكليات التربية وجهات علمية أخرى لتقييم المشاريع البحثية التي يقوم بها الباحثين بالشعب المختلفة والذي ينعكس على الارتقاء بكفاءة المخرج البحثي.
- الاستعانة بالباحثين المتميزين لدعم وتحديث الخريطة البحثية للمركز بما يتفق مع المستجدات المتسارعة للمجتمع والتعليم.
- توفير منح دراسية للباحثين في الجامعات ومراكز البحث الدولية، بما يوفر فرص الاحتكاك العلمي والمعيشة والتعرض للخبرات المتنوعة في المجال البحثي.
- عرض سمينار علمي يدعى له أساتذة من كليات التربية والمراكز البحثية يشاركوا في عملية تقييم أبحاث المركز في نهاية السنة البحثية.
- التقويم السنوي المستمر للباحثين في ضوء إنتاجهم العلمي.
- تعزيز إجراء بحوث الفعل من خلال الشراكة بين مراكز البحوث والمدارس والإدارات التعليمية بغرض التحسين والتطوير، ودعم الاشتراك في فرق بحثية، بما يتيح تبادل المعرفة والمشاركة فيها، في إطار المسؤولية المجتمعية كالتزام أخلاقي للمراكز البحثية.
- تأسيس شراكة مع الهيئات والمؤسسات الخارجية المعنية، لاعتماد مشاريع بحثية تعتمد على التخصصات البيئية، وهو ما سوف يساعد على تبادل المعارف والخبرات بين الباحثين داخل وخارج المركز، ويساعد على تنمية قدراتهم البحثية، وتناول المشكلات من جميع الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والبيئية.
- ٢- تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمركز القومي للبحوث التربوية بما يضمن تلبية احتياجات المؤسسات التعليمية وحل المشكلات التي تتعرض لها.
- فتح قنوات الاتصال بين الباحثين بمختلف المراكز البحثية، لدمج الاعتبارات والقيم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والأخلاقية في الأبحاث.
- تأسيس المركز شراكة مع المؤسسات المختلفة المستفيدة من الأبحاث لتلبية احتياجات الخطط التنموية الخاصة بهذه المؤسسات؛ وفي نفس الوقت يمكن وضع حلول غير تقليدية لزيادة الموارد المالية للمركز وحل المشكلات التعليمية والتربوية.
- الاستعانة بوسائل الاعلام المختلفة لتوعية رجال الأعمال وقيادات القطاع الخاص بأهمية المساهمة المادية الفعالة في دعم أبحاث المركز في كافة التخصصات.

- زيادة التوجه نحو الأبحاث ميدانية والتي تتيح عمليات المسح الدوري للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ عليها من تغيرات وتأثير هذه التغيرات على المنظومة التعليمية لربط أبحاث المركز بالبيئة الخارجية، حتى يكون للمركز بعد مستقبلي.
- تفعيل قنوات الاتصال بين جهات إنتاج المعرفة " المراكز والهيئات البحثية المختلفة " وميادين تطبيقها " المؤسسات التعليمية"، كوسيلة للتغذية الراجعة وتعظيم الاستفادة من الإنتاج العلمي في تحقيق التنمية المجتمعية.
- قيام إدارة المركز بعمل سمينارات مع الجهات البحثية المختلفة لتشجيع التخصصات البيئية، مع عمل خطة جيدة لتسويق هذه الأبحاث.
- إعداد صفحة إلكترونية للمركز على الإنترنت وربطها بالمديريات والإدارات التعليمية، حيث تهتم بالمشكلات التعليمية والتربوية والمهنية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي (أولياء أمور - طلاب - معلمين - إدارة مدرسية) من خلال المختصين والخبراء بالمركز.
- إعداد أبحاث تتعلق بخريجي التعليم العالي لتتبع الخريجين ووضع حلول لمشكلاتهم لتضييق الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين أبناء الدولة.
- شراكة المركز مع دور الحضانة التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي لإمدادهم بنتائج أبحاث التي تتعلق بالطفولة المبكرة والتي تلبي احتياجات هذه المرحلة.
- تغيير اللوائح والقرارات المنظمة للمركز بما يضمن ضرورة اعتماد صانعي القرار في عمليات الإصلاح والتطوير التعليمية على نتائج الأبحاث بالمركز حتى يكون الإصلاح مبني على أسس سليمة، وتكون الأبحاث ذات جدوى اقتصادية.
- تطوير قاعدة بيانات ومعلومات شاملة لتشجيع التواصل بين الباحثين ومؤسسات ومراكز البحث العلمي، مع بناء شراكات لدعم العلاقات التنظيمية بين مراكز البحث التربوي والمؤسسات المجتمعية من أجل التنسيق وإيجاد صيغة جديدة للشراكة وخدمة المجتمع.
- توثيق تكنولوجيا الاتصال والتواصل الاجتماعي لزيادة نطاق توزيع نتائج المشاريع البحثية، على المدارس لضمان حسن توظيف هذه النتائج في حل المشكلات التربوية والتعليمية التي تقابل القيادات المدرسية.
- تقديم المركز خدمات استشارية مدفوعة من خلال الكفاءات المهنية والأكاديمية الموجودة به، وذلك للمؤسسات المعنية، والتي ترتبط خدماتها بالمنتج البحثي التربوي، بما يؤصل النمو والتطور العلمي والمنهجي لمؤسسات المجتمع.
- تفعيل قانون ٢٣ لسنة ٢٠١٨ (بشأن إصدار قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار)، والذي يتيح لقيادة المركز، التعاون مع مؤسسات المجتمع الخارجي، (من

- خلال إعداد برامج تدريب، الاستشارات، تلبية الاحتياجات البحثية للمؤسسات المعنية)، مما يسمح بوفورات ماله يمكن توظيفها لخدمة ودعم المشاريع البحثية.
- التعاون مع وزارة الاعلام لإنشاء قناة خاصة بالبحث التربوي لخدمة الباحثين وجميع العاملين في مجال التربية والتعليم والطلاب.
- ٣- تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة لقيم العمل البحثي ومحفزة على تقبل الأفكار الجديدة الجادة لوضع حلول غير تقليدية للمشكلات التربوية والتعليمية.
- فتح باب الانتخاب لوظيفة مدير المركز ورؤساء الشعب والمبني على ترشيح باحثين أو أكثر لديهم القدرة على الابتكار والإبداع والتطوير من خلال لجنة متخصصة، على أن يتم الانتخاب منهم، أسوة بالجامعات حيث تم تعديل القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ بالقانون رقم (٥٢) لسنة ٢٠١٤ وذلك بقرار من رئيس جمهورية مصر العربية.
- تعديل الوزارة هيكل الأجور لتحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للباحثين مما يحفزهم على العمل.
- منح قيادة المركز مزيد من الصلاحية لتعديل بنود الميزانية والتي تساعد على توفير الموارد المالية المناسبة للمشاريع البحثية التي يقوم بها الباحثين.
- منح قيادة المركز مكافأة تميز باحثي للباحثين الذين يقدمون أبحاث جادة ولها القدرة على تقديم افكار جديدة تساعد في عمليات الإصلاح والتطوير التعليمية.
- تنظيم مؤتمرات وندوات لدراسة المستجدات التربوية ومناقشة سيناريوهات تطوير العمل البحثي بالمركز، مع إتاحة فرص مناقشة نتائج البحوث والدراسات مع الجهات الحكومية والمؤسسات المجتمعية، مما يحفز الباحثين على التميز في أعمالهم البحثية، ويهيئ مناخ داعم للابتكار والتجديد.
- تهيئة قيادات المركز مناخ تنظيمي يحفز للباحثين قبول وتبني الأفكار الجديدة، وذلك من خلال التكريم المادي والمعنوي للباحثين الذين يقدمون أفكار بحثية جديدة ومبتكرة.
- إتاحة قيادة الوزارة الفرصة للباحثين للمشاركة في صنع القرارات التربوية المتعلقة بالإصلاحات التعليمية مما يشعرهم بأهمية البحث العلمي.
- التطوير المهني للباحثين من خلال ارسالهم للجهات والهيئات الدولية المعنية للتدريب والمشاركة في الأعمال التطوعية، مما يكسبهم مزيد من الرضا الوظيفي.
- فتح قنوات اتصال بين المركز والمراكز العالمية.

- ٤- هيكـل تنظيمي للمركز يساعـد على الارتقاء بأدائه المؤسسي*٢.
- بناء هيكـل مرن يعتمـد على الفرق البحثية، يحفز على البحوث الجماعية في شتى المجالات بما فيها الطفولة المبكرة - التعليم العالي - ذوي الاحتياجات الخاصة - التربية الفنية والبدنية.
 - اعتمـاد هيكـل يعتمـد على التخصصات البينية لضمان أقصى استفادة من العقول البشرية.
 - تقليص الوحدات الإدارية ودمجها مع الشعب البحثية لضمان سرعة إنجاز الإجراءات الإدارية والمالية والبحثية.
 - إيجاد تصميم تنظيمي أفقي يكون مبنياً على افتراض التغيير المستمر، ويستمد أهدافه من التزامه تجاه المجتمع في ظل التحولات العالمية المعاصرة، ومن النظرة الحديثة لمراكز البحوث كتنظيم مجتمعي ومعرفي أنشأ لخدمة مؤسساته المحيطة.
 - تطوير هيكـل تنظيمي يتميز بتوزيع الاختصاصات والمهام والصلاحيات، ويكفل قدر من المرونة في إجراء الدراسات وإنجاز المشروعات البحثية، ويوفر عامل الاقتصاد في الجهد.
 - الاعتماد على هيكـل تنظيمي يتصف بقلـة مستوياته، يكون موجهاً بشكل أساسي لمطالب البيئة والمجتمع المحيط، وتحقيق أقصى درجات الشراكة مع المستفيدين من الخدمات البحثية وجميع الأطراف ذوي العلاقة.
 - توضيح خطوط السلطة في الهيكـل التنظيمي، لسرعة إنجاز الإجراءات الإدارية والمالية.
 - بناء هيكـل تنظيمي أفقي يتميز بقلـة مستوياته، يساعـد على سرعة الاتصال وقلة المستويات والأقسام الإدارية مع امكانية دمج وحدة ادارية بكل شعبة، لسرعة إنجاز المهام الإدارية والمالية المتعلقة بالمشروعات البحثية.
 - إدراج وحدات متخصصة بالهيكـل التنظيمي للمركز لعلاج الظواهر التربوية الملحة مثل (التسرب ومحو الأمية والعنف المدرسي والنمر.....الخ).
 - تزويد الهيكـل التنظيمي للمركز بوحـدات متخصصة لطرح ما هو جديد في القضايا الملحة على المستوى العالمي والتي يمكن أن تتشابه مع الوضع الحالي.
 - إدراج وحدة للتنمية المهنية خاصة بالمركز في الهيكـل التنظيمي.
 - استقلالية كل شعبة من شعب المركز اعتماداً على وحدة الاعمال الاستراتيجية، بحيث يتاح لكل شعبة صياغة خططها الاستراتيجية الخاصة بها وإدارة الموارد البشرية والاستعانة

* يعتمد هذا المحور على تعديل تشريعات المركز، ومنح المركز استقلاليته.

بالمصادر الخارجية والتسويق وغيرها من الأعمال، اعتمادًا على درجات الحرية المسموح بها لإدارة الشعبة، بما يحقق في المجمل الميزة التنافسية لجميع شعب المركز.

خامسًا: مؤشرات تحقيق التصور المقترح.

وهناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى مدى تحقيق التصور المقترح للأهداف المرجوة منه ويمكن اجمال هذه المؤشرات في النقاط التالية:

- احتلال المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية وضع تنافسي مميز بين المراكز البحثية المحلية والإقليمية.
- تقديم أبحاث عالية الجودة من الناحية الكمية والكيفية، تعالج نتائجها المشكلات التربوية والتعليمية للمؤسسات التعليمية المختلفة على جميع مراحلها.
- استحداث شعب بحثية جديدة خاصة بالطفولة المبكرة والتعليم العالي والتربية الفنية والتربية الخاصة والتربية البدنية وغيرها من الشعب التي تتواكب مع التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي.
- استقطاب الكفاءات من الباحثين وذوي الخبرة ورعايتهم وتشجيع التعاون لإجراء بحوث جماعية.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للباحثين.
- اعتماد اصحاب القرار بشكل كبير على نتائج أبحاث المركز في التطوير والتحسين للمؤسسات التعليمية بشكل أفضل.
- تقديم مشاريع بحثية مبتكرة ملائمة لاحتياجات مؤسسات البيئة الخارجية وتواكب عمليات التغيير المستقبلية المتوقعة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة لتبادل ونشر المعرفة.
- زيادة المنح الدراسية للباحثين في الجامعات ومراكز البحث الدولية، لتوسيع فرص الاحتكاك العلمي والمعايشة المتنوعة في المجال البحثي.
- تعيين قيادات إدارية بالمركز بالانتخاب بما يضمن ميزة تنافسية للمركز مقارنة بالمراكز البحثية الأخرى.
- زيادة حجم النشاطات البحثية التي يقوم بها المركز وتنوعها من أبحاث وندوات ومؤتمرات وحلقات نقاش.
- إقامة المركز مشاريع بحثية مع الباحثين على المستوى المحلي والعالمي.

سادسا: الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ التصور المقترح.

يقترح البحث فترة زمنية تتراوح بين ٢-٣ سنوات وهي فترة ملائمة لتحقيق تطوير الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، وذلك على ضوء التوجهات الوزارية الجديدة والتي تسعى نحو الإصلاحات والتغييرات المستمر لجميع المؤسسات التعليمية والتي سوف يستتبعها بالضرورة تطوير المراكز البحثية التابعة للوزارة لدعم هذه الإصلاحات ، كما أن هذه الفترة تعد كافية لتغيير بعض أنظمة ولوائح المركز بما يتيح من استقلالية المركز ، وهو ما سوف يسمح لإدارته من دمج بعض الأقسام بالشعب واستحداث بعض الشعب البحثية الجديدة والتي تلي جميع احتياجات المؤسسات التعليمية والأكاديمية بالمجتمع وتمكنها من مواجهة المشكلات التي تحول دون عمليات الإصلاح والتغيير بها ، بالإضافة إلى إنها فترة ملائمة من وجهة نظر الباحثة لإرساء ثقافة تنظيمية جيدة مدعمة للعمل البحثية سواء على مستوى الفرد أو الجماعية والذي يقدم أفكار بحثية جديدة ومبتكرة ومتميزة تواكب جهود الإصلاح والتغيير بالوزارة .

سابعا: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

سوف يواجه تطبيق هذا التصور بعض العقبات والتي تتمثل فيما يلي:

- ضعف المخصصات المالية التي تحتاجها جهود تطوير الأداء المؤسسي.
 - الضغوط الوظيفية التي يواجهها الباحثين نتيجة كثرة الاعباء الوظيفية لديهم والتي تنقسم بين العمل البحثي وبحوث الترقية والتدريبات وغيرها من الأعمال الأكاديمية.
 - حاجة الباحثين إلى مزيد من الخبرات الداعمة بالأفكار المتجددة.
 - انتشار ثقافة تنظيمية تقلل من الجهود والخطط الموسوعة من أجل التطوير المرغوب.
 - الهيكل التنظيمي بالمركز والذي يفقد لبعض الشعب مما يعوق المخرجات البحثية عن تلبية احتياجات كافة المؤسسات التعليمية والأكاديمية.
 - انفصال المركز عن الجهات العلمية الرائدة وبالتالي ضعف الاستفادة وتبادل الخبرات بين الباحثين بالمركز وهذه الجهات.
 - محدودية الخدمات التي يقدمها المركز للمؤسسات التعليمية.
- سبل التغلب على هذه المعوقات:
- اعتماد المركز كهيئة بحثية من جهة دولية، بحيث يقوم المركز بمنح درجة الماجستير والدكتوراه والدبلومات المهنية باعتماد هذه الجهة "اعتماد دولي".

- منح أصحاب القرار لمدير المركز المزيد من الصلاحيات لإدراج شعب بحثية جديدة بالمركز، والمزيد من الصلاحيات لتدبير وفورات مالية سواء من خلال خطط للتسويق أو إقامة برامج تدريبية أو تقديم استشارات لتدعيم عمليات التطوير المؤسسي به.
- تفعيل العمل بالقرار وزاري رقم (١٥٨) بتاريخ ١/٤/٢٠١٤ بشأن إنشاء وحدة ذات طابع خاص تحت مسمى وحدة التنمية البشرية وتسويق الخدمات التعليمية، والتي يمكن من خلالها تقديم المركز بعض الخدمات للمجتمع الخارجي والتي تعود عليه بالمزيد من الموارد المالية التي تحقق عمليات التطوير المؤسسي به.
- تغيير بعض اللوائح الخاصة بتعيين إدارة المركز ورؤساء الشعب، وذلك من خلال إتاحة الفرصة، للانتخاب من القيادات البحثية المتميزة والقادرة على تحقيق عمليات تطوير الأداء المؤسسي به، أسوة بالجامعات.
- وضع خطة تسويقية مناسبة يمكن من خلالها تسويق الأبحاث في جميع الدول العربية وجميع المؤتمرات المحلية والإقليمية، مما يزيد من المخصصات المالية للمركز.
- تحفيز قيادات المركز للباحثين على الاشتراك في المشاريع البحثية ذات الجودة النوعية والكيفية، والتي تلبي احتياجات مؤسسات المجتمع المعنية، بحيث تكون مخرجاتها المعرفية داعمة لعمليات التطوير بهذه المؤسسات، وبمثابة مدخلات مالية للمركز.
- اعتماد مكافأة للتميز البحثي والتي تزرع روح العمل الفريقي وتحفز على الإبداع.
- تبني هيكل تنظيمي مبسط يتصف بقلّة مستوياته، لسرعة إنجاز الأعمال البحثية.
- قيام الوزارة بمنح المركز مزيد من الصلاحيات لبناء شراكة حقيقية ومباشرة بين المركز والمؤسسات التعليمية تضمن تقديم (برامج تدريبية للعاملين بها - استشارات - تقديم نتائج الأبحاث لحل المشكلات - مقترحات... الخ).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أسماء عبد السلام عبد القادر، دور البحث التربوي في صنع السياسة التعليمية، عالم التربية- مصر، العدد ٣١، المجلد ١١، ٢٠١٠.
٢. إياد على الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، دراسة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة دمشق، ٢٠١١.
٣. جمال على الدهشان، ملامح رؤية مقترحة للارتقاء بالبحث التربوي العربي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثامن: الإنتاج العلمي التربوي في البيئة العربية "القيمة والأثر" - جمعية الثقافة من أجل التنمية، المقام في سوهاج في الفترة ٢٦- ٢٧ ابريل، ٢٠١٤.
٤. حسام الدين أبو الهدى، وأمال ربيع كامل، البحث التربوي بين حمى الأرقام والأبعاد الغائبة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية - كلية التربية - العدد ٣، المجلد ٤، ٢٠١٤.
٥. خالد مصطفى بركات، "القدرات التنظيمية كمدخل لتنفيذ العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الكويتية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد ٣، المجلد ١٧، يوليو ٢٠١٦.
٦. خليل يوسف الخليفي، التحديات التي تواجه البحث التربوي في الوطن العربي. من بحوث المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالفيوم تحت عنوان البحث التربوي في الوطن العربي، رؤى مستقبلية، مصر، مجلد ٢، ٢٠١٠.
٧. خوشي عثمان عبدا لطيف، واقع البحث العلمي في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة في توطين التكنولوجيا: [الصين والماليزيا واليابان أنموذجاً، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، ٢٠١٦.
٨. رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم ٨٨١ لسنة ١٩٧٢ بشأن إنشاء المركز القومي للبحوث التربوية. القاهرة: مطابع الأميرية، ١٩٧٢.
٩. رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٠ بشأن إنشاء المركز القومي للبحوث التربوية من المؤسسات العلمية. القاهرة: مطابع الأميرية، ١٩٨٠.

١٠. رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٩ بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة: مطابع الأميرية، ١٩٨٩.
١١. سليمان بن ناصر المسلم، معوقات قياس الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، الزقازيق، العدد الأول، المجلد ٢٧، ٢٠٠٥.
١٢. سهام طرشاني، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثر تبنيها على التنمية المستدامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (الجزائر)، العدد ٣٠، ٢٠١٧.
١٣. صفاء صلاح الدين، التطوير المؤسسي كمدخل للإصلاح الإداري في المنظمات العامة، مجلة القراءة والمعرفة - مصر، العدد ١٤٢، ٢٠١٣.
١٤. صلاح الدين عبد العزيز غنيم، "المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٨٠، المجلد ٩، أكتوبر ٢٠١٢.
١٥. الطيب عبد الغني النور إدريس، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية ٢٠٠٥ - ٢٠١٥ م، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة أم درمان (السودان)، ٢٠١٦.
١٦. عادل محمد محمد عبد الرحمن، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. كلية تجارة - سوهاج، العدد ٢، المجلد ٢٨، (ديسمبر) ٢٠١٤.
١٧. عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠.
١٨. عدنان محمد قطيط، تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، العدد ٣، المجلد الأول، ٢٠١٤.
١٩. عصام توفيق قمر وعزة جلال، ورقة بحثية بعنوان البحث العلمي في الجامعات العربية: الاشكاليات وسيناريو المواجهة. ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية لإدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي . صلالة - ظفار"، ٢٠٠٨.

٢٠. غريب سيد أحمد، الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٥.
٢١. فخري رشيد خضر، الاختبارات والمقاييس في التربية وعلم النفس، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٢٢. محمد أحمد الطراونة وبدرية المعزز البليسي، (٢٠٠٢) الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. مؤتة للبحوث والدراسات " الأردن "، العدد ١، مجلد ١٧، 2002.
٢٣. محمد أمين المفتي، قضايا في البحث التربوي: رؤية واقتراحات، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، العدد ٢، المجلد ٢٧، ٢٠١٨.
٢٤. محمد بن علي بن مسعود، فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية. كلية التجارة - جامعة الزقازيق، العدد ١، المجلد ٣٨، ٢٠١٦.
٢٥. محمد عبد الله حميد، تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، العدد الأول، (يناير-يونيو) ٢٠١٣.
٢٦. محمد محمد سكران، "البحث التربوي من منظور نقدي". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالفيوم، تحت عنوان البحث التربوي في الوطن العربي - رؤى مستقبلية - مصر، مجلد ١، ٢٠١٠.
٢٧. محمود عبد المجيد عساف، وصهيب كمال الأغا، رؤية مقترحة للتجسير بين البحث التربوي وصناعة السياسة التعليمية الفلسطينية "دعوة للخروج عن المألوف"، بحث مقدم إلى مؤتمر البحث العلمي: مفاهيمه - أخلاقياته - توظيفه، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، ٢٠١١.
٢٨. مسعد عبد الرحمن، القياس النفسي، النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥.
٢٩. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
٣٠. نبيل اسماعيل بدران، عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الصعوبات، من أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الاعوام ٢٠٠٥ م، 2006م، ٢٠٠٧ م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، ٢٠٠٨.
٣١. نوال نصر، التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني تحت عنوان الاتجاهات الحديثة في

تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة بمصر، إبريل ٢٠١٠.

٣٢. يعقوب محمد، دور المسؤولية الاجتماعية في البيئة الاقتصادية والتنافسية للمؤسسة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية (جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الأعمال)، العدد ٢، المجلد ٢٧، ٢٠١٥.

ثانيا: المراجع الأجنبية

33. **A Compendium of Education Technology Research Funded by NCER and NCSER: 2002–2014. <https://ies.ed.gov/ncer/pubs/20170001/>.**
34. **A Compendium of Education Technology Research Funded by NCER” National Center For Educational Research and NCSER , Education Research Grants(2017) . <https://ies.ed.gov/ncer/projects/18awards.asp> .**
35. **Ahmed E. Okasha et al , Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs – Egypt, International Journal of Scientific and Research Publications , Vol.3, No.10, 2013.**
36. **Ali Amady Gholam et al, Organizational Structure, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May, Dubai. UAE, 2016.**
37. **André Martinuzzi, Responsible Research and Innovation in Industry Challenges, Insights and Perspectives, Sustainability, Vol.10, No.702, 2018.**
38. **Awais Imam et al, Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: The Mediating Role of Individual Readiness for Change. European Journal of Business and Management. Vol.5, No.20, 2013.**
39. **Bello Zainab, E-training adoption in the Nigerian civil service, European Journal of Training and Development, Vol.39, No.6, 2015.**
40. **Business dictionary, (2018), <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html> .**
41. **Cambridge dictionary, 2018, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/best-practice> .**
42. **Corina Gavrea et.al, “Determinants of organizational performance: the case of Romania”, Management &**

- Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No.2, 2011.
43. Delic Alisa & Nuhanovic Senija, the Organizational Structure and Organizational Culture, Economic Analysis, Vol.43, No.4, 2010.
 44. ERAN VIGODA GADOT & SAGIE MEIRI , New Public Management Values And Person- organization Fit: A Socio-Psychological Approach And Empirical Examination Among Public Sector Personnel , Public Administrationm Vol. 86, No.1, 2008. 86.
 45. F. N. Ezeanokwasa, Human Resource Development and Organizational Performance Anambra State, Information and Knowledge Management, Vol. 4, No.11, 2014.
 46. Fred C. Lunenburg, Organizational Culture Performance Relationships, National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal, Vol.30, No.1, 2011.
 47. Gholam Ahmady Ali et al, Organizational Structure, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016.
 48. H.H. Chen et al., The impacts of different R&D organizational structures on performance of firms: Perspective of absorptive capacity, Journal of High Technology Management Research, Vol. 25, 2014.
 49. İ. Efe Efeoğlu & Ömer Gökhan Ulum , Organizational Culture In Educational Institutions , International Journal of Social Science. Vol. 35, No.54, 2017.
 50. Institute of Education IEC in USA, Organization chart. [https://ies.ed.gov/help/ieschart .asp](https://ies.ed.gov/help/ieschart.asp)
 51. Institute of Education IEC in USA, Research program. <https://ies .ed.gov/ncer/research/>.
 52. Institute of Education IEC in USA,Funding opportunities. [https://ies.ed.gov /funding/ grantsearch /index .asp](https://ies.ed.gov/funding/grantsearch/index .asp).
 53. Institute of Education Sciences (IEC). <https://ies.ed.gov/>.
 54. J. Kinderlerer & P.Osseweijer, Social Responsibility in Research Practice: Engaging applied scientists with the socio-ethical context of their work, 2010,<https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:943f9998.../view> .
 55. J.G. Wissema, towards the third-generation university, Massachusetts: Edward Elgar, 2005.
 56. James McGann, 2017 Global Go to Think Tank Index Report, 2018, https://repository .upenn .edu/cgi / viewcontent .cgi? article=1012&context =think_ tanks.

57. Jarrar, Yasar F., & Zairi, Mohamed, Best Practice Transfer for Future Competitiveness: A case Study of Best practices. Total Quality Management. Vol. 11, No.(4/5&6), 2000.
58. JEFF DESJARDINS, the Global Leaders in R&D Spending. by Country and Company, Visual Capitalist, 2017, <https://www.visualcapitalist.com/global-leaders-r-d-spending/>
59. Jenna Bednar & Scotte E. Page, Culture Institutional Performance, and Path Dependence, Cambridge journal, Vol. 112, No. 1, 2018.
60. Johanna Andersson & Alena Zbirenko, Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity, 2014, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:735889/fulltext01.pdf>.
61. John R. Schermerhorn et al, Organizational behavior, New Jersey: Wiley, 2011
62. Jonida Lesha ,Action Research In Education, European Scientific Journal. Vol.10, No.13, 2014.
63. Magnus Henrekson & Daniel Waldenström, How Should Research Performance Be Measured? A Study of Swedish Economists, Research Institute of Industrial Economics, 2012, <http://www.ifn.se/Wfiles/wp/wp712.pdf>.
64. Merriam Webster dictionary, best practice, 2018, <https://www.com/dictionary/best-practice>.
65. Merriam Webster dictionary, development, 2018, <https://www.com/dictionary/development>.
66. National Institute of Education Sciences (NIES). <http://English.nies.net.cn/>.
67. National Institute of Education Sciences in china , / Policy Studies. http://english.nies.net.cn/Research/Policy_Studies.
68. National Institute of Education Sciences in china , Organizational Chart. http://english.nies.net.cn/about_us/Organizational_Chart.
69. National Institute of Education Sciences in china , Overview of the NIES. http://english.nies.net.cn/about_us/overview/.
70. National Institute of Education Sciences in china, Vision Goals Directions. http://english.nies.net.cn/about_us/Vision_Goals_Directions.
71. Oxford English Dictionary, 2011, <http://oxford.dictionaries.com>.

72. Pat Bazeley, Conceptualizing Research Performance, *Studies in Higher Education*, Vol. 35, No.8, 2010.
73. Peter Boahin et al, Competency-based training in international perspective: comparing the implementation processes towards the achievement of employability, *Journal of Curriculum Studies* , Vol.46 , No. 6,2014.
74. Research Institute for Innovation in Education ,educational program, <http://innovate.Educate.huji.ac.il>.
75. Research Institute for Innovation in Education ,Researches, http://innovate.educate.huji.ac.il/en/research_en.
76. Research Institute for Innovation in Education .Staff . http://innovate.educate.huji.ac.il/en/staff_en.
77. Research Institute for Innovation in Education, about us http://innovate.educate.huji.ac.il/en/about_us.
78. S. Limam Mansar & H.A. Reijers, Best practices in business process redesign: use and impact. *Business Process Management Journal*, Vol.3, No.2, 2007.
79. S.A. Yildizel, Organizational structure: A case study on concrete production sector. *Journal of Engineering Research and Applied Science*. Vol.6, No.2, 2017.
80. Sammut Bonnici Tanya and John McGee, strategic business unit, *Wiley Encyclopedia of Management, Strategic Management*, 2015, https://www.researchgate.net/publication/313967029_Strategic_Business_Unit_SBU.
81. Schwab Klaus, *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Cairo: The Egyptian Center for Economic Studies, 2018.
82. Simon Cadez et al ,Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality, *Studies in Higher Education*, Vol. 42, No.8, 2017.
83. Sintayehu Shibru, Mesfin Bibiso & Kedir Ousman , Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University, *Journal of Education and Practice*, Vol.8, No.7, 2017.
84. Stuart Bretschneider et.al “Best Practices” Research: A Methodological Guide for the Perplexed . *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2005.
85. Superior Council of Scientific Investigations, Annual 2018, <http://research.webometrics.info/en/Africa/Egypt>.
86. Theuns Kotzé ,Guidelines on writing a first quantitative academic article , University of Pretoria ,2007 <https://www.researchgate.net/publication/228376642>.

-
87. William Scott, "Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences", the journal for Quality and Participation, Vol.26, No.1, 2003.
 88. World Bank national accounts data. and OECD National Accounts data files.[https:// data .worldbank.org/indicator/ NY.GDP .MK TP.CD ?end =2017&locations =IL&start =1960&type =points&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=IL&start=1960&type=points&view=chart)
 89. World bank. ,[https://data.worldbank.org/ indicator](https://data.worldbank.org/indicator)
 90. Zaidah Zainal , Case study as a research method, Journal Kemanusiaan , 2007.

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى الوقوف على مداخل وأبعاد الأداء المؤسسي للمراكز البحثية بالإضافة إلى أهمية تطوير الأداء المؤسسي لهذه الهيئات، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد وهي البعد الفردي والذي تمثل في تنمية أداء الباحثين، والبعد البيئي من خلال تفعيل المسؤولية الاجتماعية، والبعد التنظيمي والذي يركز على الهيكل التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للعمل البحثي، كما يسعى البحث نحو رصد أفضل ممارسات الأداء المؤسسي لبعض المراكز البحثية، بالإضافة إلى استكشاف واقع الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وحتى يتم تحقيق هذه الأهداف فقد استخدم البحث منهج دراسة الحالة حيث تم تطبيق البحث على عينة من ٤٦ باحثاً من باحثي المركز في جميع الشعب البحثية، بالإضافة إلى أسلوب أفضل الممارسات والذي تناول بعض المراكز البحثية الرائدة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والصين وإسرائيل، وانطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

Abstract: Develop the institutional performance of the National Center for Educational Research and Development in the light of international best practices

The current research aims to identify the approaches and dimensions of the institutional performance of the research centers ,in addition to the importance of developing the institutional performance of these bodies by focusing on three dimensions, namely the individual dimension, which represents the development of the researchers' performance, the environmental dimension through activating the social responsibility and the organizational dimension which focuses on the Organizational structure and build organizational culture stimulating for research work. It also seeks to identify the best practices of the institutional performance of some research centers, in addition to exploring the reality of institutional performance at the National Center for Educational Research and Development. Until these objectives are achieved, in order to achieve these objectives, the research used the case study method. The research was applied to a sample of the researchers of the center, reaching 4٦ researchers in all the research divisions, In addition to the best practice method, which is handled by some of the leading research centers in the United States of America, China and Israel. Based on the theoretical and field study, It was reached to a proposed perspective for the development of the institutional performance of the National Center for Educational Research and Development.