

المؤتمر الدولي الثاني
لكلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالسادات

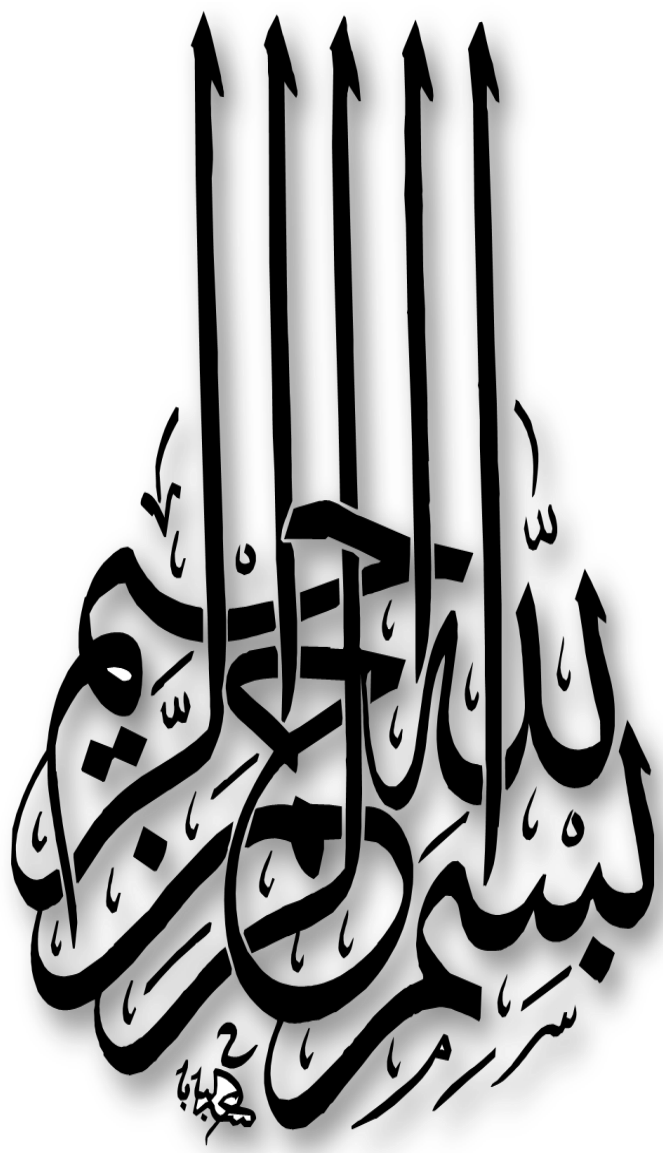
**الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي
ودورها في تحقيق التنمية المستدامة
وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ " دراسة نظرية**

إعداد

د. نعمات محمد إبراهيم خضر

كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالسادات
جامعة الأزهر

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م



**الإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي
ودورها في تحقيق التنمية المستدامة
وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ "دراسة نظرية
د. نعمات محمد إبراهيم خضر**

كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالسادات - جامعة الأزهر

البريد الإلكتروني: Neamatkhedr419@azhar.edu.eg

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي في جامعة الأزهر ودورها في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ في إطار دراسة نظرية تحليلية. فقد برزت أهمية البحث العلمي باعتباره قاطرة التنمية، وأداة أساسية لتمكين الجامعات من الإسهام الفعّال في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. وقد تمثلت مشكلة البحث في وجود فجوة بين السياسات المعلنة والأداء الفعلي للبحق العلمي بالجامعات المصرية، وهو ما يستدعي تحليلاً وتقويماً للإدارة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً لتفعيل دور الجامعات في التنمية المستدامة.

سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في: توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي، إبراز دورها في دعم التنمية المستدامة، تحليل التحديات التي تعيق تفعيلها، واقتراح تصور مقترح لتفعيل هذا الدور بما ينسجم مع رؤية مصر ٢٠٣٠. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالمجال، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

وقد خلص البحث إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مدخلاً أساسياً لضمان توجيه البحث العلمي نحو خدمة القضايا المجتمعية، وتفعيل الشراكات بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية، وربط أولويات البحث بمحاور التنمية المستدامة. كما أوصى البحث بضرورة صياغة خارطة وطنية للأولويات البحثية، وتبني آليات تمويل

تنافسية مرتبطة بالأثر المجتمعي، وتعزيز مكاتب نقل التكنولوجيا والابتكار داخل الجامعات.

وتأسيساً على ما سبق، يقترح البحث تصوراً لتفعيل الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي من خلال إعادة هيكلة الحوكمة المؤسسية، وتحديد أولويات بحثية وطنية، وتعزيز الموارد والشراكات، ووضع نظام متابعة وتقويم مرتبط بمؤشرات الأداء لرؤية مصر ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - البحث العلمي - التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ - الجامعات المصرية.

“Strategic Management of Scientific Research and Its Role in Achieving Sustainable Development in Accordance with Egypt’s Vision 2030: A Theoretical Study”

Email: Neamatkhedr419@azhar.edu.eg

Abstract:

This study aims to address the topic of strategic management of scientific research at Al-Azhar University and its role in achieving sustainable development in line with Egypt’s Vision 2030, within a theoretical and analytical framework. Scientific research has emerged as a key driver of development and a fundamental tool that enables universities to contribute effectively to the realization of national strategic objectives. The research problem lies in the gap between declared policies and the actual performance of scientific research in Egyptian universities, which calls for an analysis and evaluation of strategic management as an essential approach to activating the role of universities in sustainable development.

The research sought to achieve several objectives, namely: clarifying the concept of strategic management of scientific research, highlighting its role in supporting sustainable development, analyzing the challenges that hinder its activation, and proposing a conceptual framework for strengthening this role in harmony with Egypt’s Vision 2030. The study employed the descriptive-analytical method through a review of relevant literature and previous studies, and by drawing lessons learned from them.

The findings indicate that strategic management represents a crucial entry point to ensure that scientific research is directed toward addressing societal issues, strengthening partnerships between universities and productive sectors, and aligning research priorities with the pillars of sustainable development. The study recommends formulating a national roadmap for research priorities, adopting

competitive funding mechanisms linked to societal impact, and enhancing technology transfer and innovation offices within universities.

Based on these findings, the research proposes a framework for activating the strategic management of scientific research through restructuring institutional governance, defining national research priorities, strengthening resources and partnerships, and establishing a monitoring and evaluation system linked to performance indicators of Egypt's Vision 2030.

Keywords: Strategic Management – Scientific Research – Sustainable Development – Egypt Vision 2030 – Egyptian Universities.

مقدمة

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تقود التنمية الشاملة في المجتمعات المعاصرة، فهي لا تقتصر على دورها التقليدي في التعليم فقط، بل تتجاوز ذلك إلى إعداد الكوادر البشرية، وإنتاج المعرفة، والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات المجتمعية. ولتحقيق هذه الأدوار بكفاءة وفاعلية، أصبحت الجامعات في حاجة ماسة إلى تبني الإدارة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً متكاملًا للتخطيط طويل المدى، القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الكبرى، ورسم السياسات والبرامج التي تضمن استدامة التميز المؤسسي ومواكبة المتغيرات المتسارعة.

وقد أثبتت التجارب العالمية أن الجامعات التي طبقت الإدارة الاستراتيجية بشكل منهجي استطاعت أن تحقق قفزات نوعية في الأداء الأكاديمي والبحثي، وأن تعزز من قدرتها التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي. فالإدارة الاستراتيجية تتيح للجامعة رؤية مستقبلية واضحة، وتمنحها القدرة على توظيف مواردها بكفاءة، وتساعد في مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

وفي هذا السياق، يُعتبر البحث العلمي أحد الركائز الأساسية للجامعة، وهو المجال الأكثر ارتباطاً بالتنمية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة. ومن ثم، فإن تبني الإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي يُمثل أداة حيوية لضمان توجيه الأنشطة البحثية نحو أولويات المجتمع واحتياجاته، وتحقيق التكامل مع السياسات الوطنية، وعلى رأسها رؤية مصر ٢٠٣٠. فالإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي لا تقتصر على تنظيم العمليات البحثية داخل الجامعة، بل تشمل أيضاً التخطيط طويل المدى للأولويات البحثية، وتوفير الموارد اللازمة، وبناء شراكات مع القطاعات الاقتصادية والمجتمعية، ووضع آليات للمتابعة والتقييم بما يضمن الأثر الفعلي للبحق العلمي في خدمة التنمية.

وعليه، فإن تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي في الجامعات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة يُعد من الموضوعات المحورية، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تعزيز مكانة البحث العلمي باعتباره رافعة أساسية للتنمية المستدامة وركيزة لتحقيق مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠.

إلا أن البحث العلمي في العالم العربي يواجه مشكلتين أساسيتين؛ ضعف ارتباطه باحتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، وقصور آليات تنظيمه وتوجيهه وضمان جودة مخرجاته. بينما تعمل الدول المتقدمة على الحد من تأثير التمويل عبر آليات تنافسية وهيئات مستقلة لتقويم الأبحاث، مع تعزيز التعاون بين الباحثين وصناع القرار لتحديد أولويات بحثية وطنية وضمان التزام الجميع بالأهداف النبيلة، خاصة في المجالات الصحية^(١).

وقد أشارت دراسة بعض الدراسات (زاهر، ٢٠٢٢)^(٢) أن حركة البحث العلمي وبرامجه في الجامعات ومؤسسات البحث العلمي تميل إلى التخطيط، والتكرار، وعدم التنسيق، والتجزئي المؤسسية، كما أن البيانات والمعلومات المفصلة عن حركة البحث العلمي غير موجودة، وإن وجدت فهي غير دقيقة وغير كافية. وأشارت أيضًا دراسة (محمود، ٢٠٢٢،) إلى أن البحث العلمي في مصر يعاني من محدودية أهدافه، وغياب الارتباط بين هيئات البحث وباقي مؤسسات المجتمع خاصة الإنتاجية منها، بالإضافة إلى غياب استراتيجية واضحة في مجال البحث العلمي من جهة، وعدم ربطها بالاستراتيجية العامة للتنمية من جهة أخرى، ومن ثم فشل سياسات التنمية والبحث والتطوير في العالم العربي.

(١) يونس، مصدق، البحث العلمي في الوطن العربي: الواقع والتحديات، (٢٠١٨)، ص ١٨٩-١٩٠.

(٢) زاهر، ضياء الدين: منظومة التعليم الجامعي المصري: دعوة للتأمل وآفاق للمستقبل، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج (٢٩)، ع ١٣٦، ١٣٧، (٢٠٢٢) ص ٩٨ - ١٤٦.

وفي نفس الاتجاه ترى دراسة (غبور، ٢٠٢٢،^(١)) إلى أن البحث العلمي في الجامعات المصرية يعاني من العديد من المشكلات والعوائق في مختلف الجوانب، بدءًا من أطره التشريعية وهياكله التنظيمية، ومرورًا بموارده البشرية والمادية وبمخرجاته البحثية وكيفية تسويقها، وعلاقتها بمتطلبات سوق العمل، واحتياجات التنمية المجتمعية الشاملة.

كما ترى دراسة (أبو المجد، ٢٠٢٢،^(٢)) إلى أن البحث العلمي في مصر يعاني من محدودية الموارد المخصصة من الموازنة العامة للدولة للإنفاق على البحث العلمي، ونذرة الشراكات الفاعلة بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية التي لها علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالبحث العلمي، وكذلك عدم وجود تعاون بحثي بين الجامعات والصناعة، ومن ثم انخفاض كفاءة آليات تسويق نتائج البحث العلمي مما يترتب عليه ضعف مساهمة مخرجاته في حل مشاكل الإنتاج.

مشكلة البحث:

يُعد البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية للتنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، وقد أولت رؤية مصر ٢٠٣٠ اهتمامًا خاصًا ببناء اقتصاد تنافسي قائم على المعرفة والابتكار، ووضعت "المعرفة والابتكار والبحث العلمي" كأحد محاورها الاستراتيجية الأساسية.

(١) غبور، أماني السيد: رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع (٥٤) إبريل، (٢٠١٩) ص ٦٣ - ١٠٩.

(٢) أبوالمجد، عيبر إبراهيم: آليات تعزيز دور الحاضنات التكنولوجية في دعم البحث العلمي في الجامعات المصرية في ضوء التجارب الدولية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج (١٤)، ع (١)، (٢٠٢٢) ص ١ - ٤٨.

ورغم هذا التوجيه الرسمي، يُلاحظ وجود فجوة ملحوظة على المستوى النظري في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة استراتيجية لهذا المرفق الحيوي، خاصة فيما يخص بناء إطار تحليلي مفاهيمي يربط بين الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي ومتطلبات التنمية المستدامة في السياق المصري.

وعليه، تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى صياغة إطار نظري متكامل يُوضح كيف يمكن لإدارة استراتيجية منظّمة للبحث العلمي داخل الجامعات أن تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المنبثقة من رؤية مصر ٢٠٣٠، مع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والتكوين النظري لهذه العلاقة.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (د. هويدا بركات)، توضح أن "المعرفة والابتكار والبحث العلمي" تمثل المحور الرابع ضمن أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، وهي تهدف إلى تهيئة بيئة محفزة لتوطين المعرفة وتفعيل منظومة الابتكار وربطها بالأولويات القومية. كما عُرِضَ أن هذا التوجيه يعكس اهتمام الدولة بتوجيه الجهود البحثية نحو الأولويات الوطنية لضمان تحقيق الأهداف بفاعلية^(١).

وتبرز الأدبيات الحاجة لإطار نظري متبَيّن. فعلى سبيل المثال، أكّدت دراسة "دور الجامعات في تلبية متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠" أن الجامعات تتحمّل أدوارًا محدّدة في دعم أهداف هذه الرؤية، لكن غياب التحليل النظري العميق لفهم وتفعيل هذه الأدوار ما يزال واضحاً^(٢).

ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

(١) https://www.elbalad.news/3827110?utm_source=chatgpt.com

التخطيط: ربط البحث العلمي برؤية مصر ٢٠٣٠ والمركز القومي للبحوث

(٢) https://jealex.journals.ekb.eg/article_191633.html?utm_source=chatgpt.com "دور

الجامعات في تلبية متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م.

كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي أن تسهم، من منظور نظري، في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما المفاهيم النظرية الرئيسة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي؟
- ما الدور الذي يلعبه البحث العلمي - من زاوية نظرية - في دعم أهداف التنمية المستدامة؟
- كيف تناولت رؤية مصر ٢٠٣٠ البحث العلمي والابتكار كركيزة استراتيجية للتنمية المستدامة؟
- ما أوجه القصور في الأدبيات النظرية المتعلقة بعلاقة الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي برؤية التنمية المستدامة؟
- ما الإطار التصوري النظري المقترح لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي بما يحقق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ م؟

أهداف البحث:

- توضيح المفاهيم النظرية الأساسية للإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي وعلاقتها بالتنمية المستدامة.
- تحليل دور البحث العلمي - في المستوى النظري - كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة.
- استعراض موقع البحث العلمي والابتكار ضمن محاور رؤية مصر ٢٠٣٠.
- رصد وتحليل أوجه النقص أو الثغرات في الأدبيات والدراسات النظرية السابقة.
- بناء إطار تصوري نظري مقترح يوضح كيفية إسهام الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.

أهمية الدراسة:

- تسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي وعلاقتها بالتنمية المستدامة.
- تبرز البحث العلمي كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠.
- تقدم إطاراً نظرياً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة (نظرية أو ميدانية).
- تساعد صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي على إدراك أهمية الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي.
- تمهّد لدراسات ميدانية وتقييمية تدعم تطوير السياسات البحثية في جامعة الأزهر والجامعات المصرية.
- تتسجم مع التوجهات الوطنية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتدعم مكانة البحث العلمي كمحرك للتنمية.

منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعتها النظرية، حيث يقوم على جمع المعلومات والبيانات من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الإدارة الاستراتيجية والبحث العلمي والتنمية المستدامة، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات النظرية منها بما يخدم أهداف البحث. وقد شمل تطبيق المنهج الخطوات التالية:

- ١- المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة: وذلك بهدف تحديد الاتجاهات النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- ٢- التحليل النقدي: حيث جرى تحليل نقاط القوة والضعف في الأدبيات السابقة، وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

٣- الاستنتاج النظري: بهدف الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي في الجامعات المصرية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. وعليه، فإن هذا المنهج مكن البحث من تحقيق أهدافه النظرية المتمثلة في بناء إطار معرفي متكامل حول موضوع الدراسة، وطرح تصور مقترح يمكن أن يكون منطلقاً لدراسات ميدانية لاحقة.

مصطلحات الدراسة :

- [١] الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management): يقصد بها في هذا البحث: مجموعة المفاهيم والعمليات النظرية التي تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أنشطة البحث العلمي في الجامعات، وذلك في ضوء منظور طويل المدى يسعى لتحقيق أهداف مترابطة مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.
- [٢] البحث العلمي (Scientific Research): هو العملية المنهجية المنظمة لإنتاج المعرفة وتطويرها، أو توظيفها في مواجهة التحديات المجتمعية، ويشمل ذلك البحوث النظرية والتطبيقية والابتكارات العلمية. ويتناول هذا البحث العلمي من زاوية دوره كأداة استراتيجية لدعم التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
- [٣] رؤية مصر ٢٠٣٠ (Egypt Vision 2030): الإطار الاستراتيجي الوطني للتنمية المستدامة في مصر، الذي يركز على بناء اقتصاد تنافسي قائم على المعرفة والابتكار، ويشمل محاور متعددة مثل التعليم، الصحة، الطاقة، والبيئة. وقد اعتمد البحث هذه الرؤية كمرجعية نظرية لتحليل دور الإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي في الجامعات.
- [٤] التنمية المستدامة (Sustainable Development):

- عملية شاملة تهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة، وتشمل أبعادًا اقتصادية واجتماعية وبيئية. ويستخدم هذا البحث مفهوم التنمية المستدامة كمحور تحليلي لقياس مدى إسهام الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي في الجامعات في دعم استمرارية التنمية.

الدراسات السابقة:

[١] دراسة منى أبو العطا حليم، وولاء مجدي رزق (٢٠٢١)^(١) بعنوان: [البحث العلمي بالجامعات السعودية كأداة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠]

يهدف البحث العلمي إلى استعراض واقع وأهمية البحث العلمي بصفة خاصة ودوره بالجامعات السعودية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بصفة خاصة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوقوف على البحث العلمي ومدى أهميته ودوره كأحد أدوات تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن البحث العلمي في الجامعات السعودية يلعب دوراً هاماً وجوهرياً في التنمية المستدامة بالمملكة خاصة مع ما تسعى إليه نحو خططها الطموحة ٢٠٣٠ ولكنه يواجه بعدة تحديات ومعوقات من ثم عليها زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتوفير وتسخير كافة الإمكانيات المتاحة له. وأوصت الدراسة بعدة توصيات لصناع القرار منها: العمل على تفعيل العلاقة بين مؤسسات البحث وكافة القطاعات الاقتصادية بالمملكة، وتوجيه البحوث إلى القضايا التي تتعلق بمشكلات المجتمع وأهداف التنمية وأبعادها مع تبني استراتيجية لتسويق نتائج البحوث العلمية في جميع المجالات، وزيادة دور المراكز البحثية وانتشارها بالجامعات السعودية.

(١) منى أبو العطا حليم : البحث العلمي بالجامعات السعودية كأداة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة التنمية البشرية والتعليم للابحاث التخصصية ع (٧٣) مج (٧) ٢٠٢١.

[٢] دراسة لوني النصيرة (٢٠٢٢) بعنوان: [دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة]^(١)

تهدف الدراسة الى ابراز دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة باعتبار ان البحث العلمي هو السبب الرئيسي في تفوق الدول المتقدمة على الدول النامية وادراكا لا هميه البحث العلمي خصصت الدول المتقدمة نسبة كبيره من الانفاق عليه فيما يسمى بعملية تمويل البحث العلمي وخلصت الدراسة الى مجموعه من النتائج اهمها ان البحث العلمي انا للبحث العلمي اهدافا لا تتحقق الا اذا ارتبطت بالتنمية وبمعني وجوب قيام المؤسسات البحث العلمي ببناء قواعد وشبكات ومراكز للمعلومات وتوفير البيانات والارقام المنحة الدقيقة والتفضيلي الشاملة القادرة على تقديم مؤشرات صحيحة عن حقيقه الواقع والمتطلبات المستقبل

[٣] دراسة ماجده عبد الرزاق (٢٠٢٣) بعنوان: [دور البحث العلمي في تحقيق

التنمية المستدامة في ضوء رؤيه المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣].

هدفت الدراسة الى التعرف الى دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤيه المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتعرف الى غايات التنمية المستدامة واهم التحديات التي تواجهها كذلك هدفت لتحديد مقومات تفعيل دور البحث العلمي لتلبيه متطلبات التنمية المستدامة في ضوء رؤيه المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣ مرتكزا في ذلك على رؤيه الباحث الشخصية للبحث العلمي ومشيدا بالدور البحثي للجامعات في المملكة التي الذي ساعد في حصول المملكة على مراكز متقدمة في البحر في البحوث المنشورة بحسب المؤشرات العالمية وذلك لتفعيل متطلبات التنمية المستدامة في ضوء رؤيه المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م.

(١) لوني نصيرة: دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة القانون والعلوم البيئية، مج (١) ع (٢) ٢٠٢٢ .

[٤] دراسة أمال طواهرية، وعمر بن عادل (٢٠٢٣) بعنوان: [الاطار النظري للبحث العلمي والتنمية المستدامة]^(١):

تهدف الورقة البحثية إلى دراسة مفهوم التنمية المستدامة و البحث العلمي و توضيح العلاقة بينهما، بالإضافة إلى ظهور فواعل أخرى تشارك في العملية التنموية و على رأسها الجامعة باعتبارها طرف مهم في إنتاج عوامل التنمية سواء من خلال تكوين الإطارات أو إنتاج البرامج التنموية المستدامة ، والمساهمة في توفير البيئة المناسبة لتحقيق التنمية، وتوصلت الدراسة إلى هناك علاقة ارتباطية طردية بين مفهوم التنمية المستدامة و البحث العلمي . فلا يمكن تحقيق المناخ المناسب لعملية التنمية في غياب دور فعال، انطلاقاً من فكرة احتياج التنمية المستدامة إلى بيئة علمية و عملية أمنة للعمل والانجاز ،إضافة الى ظهور فواعل أخرى تعمل بالمشاركة مع الدولة لتحقيق التنمية المستدامة.

[٥] دراسة محمد ثامر واخرون (٢٠٢٢) بعنوان: [مدى اسهام البحث العلمي في تلبية متطلبات التنمية المستدامة في الوطن العربي]^(٢):

تهدف هذه الدراسة الى معرفه دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة العربية من خلال معرفه واقع البحث العلمي في الدول العربية وكذلك المعوقات التي تحول دون قيامه بالدور المنشود في تحقيق التنمية المستدامة كما هو الحال في البلدان المتقدمة وخلصت الدراسة الى ان اسباب التخلف في مجال للبحث العلمي في الدول العربية ترجع الى عدم وجود بيئة مواتية لنجاح البحث العلمي والتي تشمل جميع القدرات اللازمة لتفعيل وتطبيق البحث العلمي وكذلك عدم حيابة الباحث لثقافة البحث العلمي ومن اسباب التأخير

(١) أمال طواهرية، عمر بن عادل: الإطار النظري للبحث العلمي والتنمية المستدامة، مجلة القانون والعلوم البيئية، مج(٢) ع (٢) ٢٠٢٣م.

(٢) مجسن ثامر: مدى اسهام البحث العلمي في تلبية متطلبات التنمية المستدامة في الوطن العربي ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، مج (٨) ع (١) ٢٠٢٢م.

قله الدعم المادي وضروري وهو العمود الفقري لهذا الاخير .

[٦] دراسة احسان جابو (٢٠٢١) بعنوان: [دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية]^(١).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في جامعات المملكة العربية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد، تضامناً مع رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تمكين الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في الجامعات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس ثبات وصدق الاستبانة، وقد أشارت الفرضيات إلى وجود علاقة توافقية وطردية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة في جامعة الملك خالد، مما يعكس أهمية الإدارة الاستراتيجية كمدخل إداري يدعم الأداء المؤسسي، ويُسهّم في ترسيخ ثقافة التنمية المستدامة، وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وتأسيس بنية إدارية تُعزز من إيجاد حلول تنموية مستدامة.

[٧] دراسة محمد المليكي (٢٠١٩) بعنوان: [أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها في الجامعات]^(٢).

هدف البحث الحالي إلى استكمال الجانب النظري لأدوات الإدارة الاستراتيجية، وفي بناء أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها

(١) إحسان إبراهيم الله جابو : دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية : "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٥، عدد ١١، يونيو ٢٠٢١

(٢) محمد المليكي: انموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها في الجامعات، المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية - العلوم الإنسانية وتحديات العصر ، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ، صنعاء، ٢٠١٩

في الجامعات؛ وذلك من خلال التعرف على أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، وبناء أنموذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها وتحليلها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر أسلوب الاستنباط والاستقراء؛ حيث استخدم التحليل الاستنباطي في مراجعة الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بنماذج أدوات ومراحل الإدارة الاستراتيجية وتحليلها. أما التحليل الاستقرائي فتم استخدامه في تطبيقه أثناء إعداد الاستراتيجيات من قبل الجامعات والباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تكشف الدراسات السابقة عن وجود اهتمام متزايد بقضية البحث العلمي وعلاقته بالتنمية المستدامة، حيث اتفقت أغلبها على أن البحث العلمي يمثل ركيزة أساسية لدفع خطط التنمية، وأن تحقيق أهداف الرؤى الوطنية (مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠) يستلزم الاستثمار في البحث العلمي وربطه المباشر بالقضايا المجتمعية. وقد ركزت بعض الدراسات (مثل أبو العطا حليم ورزق، ٢٠٢١؛ محمد ثامر وآخرون، ٢٠٢٢) على إبراز التحديات التي تواجه البحث العلمي في السياق العربي، بينما تناولت دراسات أخرى (مثل إحسان جابو، ٢٠٢١) أهمية الإدارة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً يربط بين مخرجات البحث العلمي ومتطلبات التنمية المستدامة. كما سعت دراسات مثل طواهرية وبن عادل (٢٠٢٣) إلى التأسيس النظري للعلاقة بين التنمية المستدامة والبحث العلمي، مؤكدة أن هذه العلاقة ذات طابع تبادلي وتكاملي.

وعلى الرغم من هذه الجهود، فإن الدراسات السابقة لا تزال تعاني من عدد من أوجه القصور التي تفتح المجال للدراسة النظرية الحالية، ومن أبرزها:

- التركيز الجغرافي المحدود: حيث اهتمت معظم الدراسات بالتجربة السعودية أو بالعالم العربي بصورة عامة، مع غياب التنظير الشامل الذي يربط بين البحث العلمي والتنمية المستدامة في ضوء الأطر الاستراتيجية.

- قصور في دمج الإدارة الاستراتيجية: رغم اعتراف بعض الدراسات بأهمية الإدارة الاستراتيجية، إلا أن تناولها ظل محدودًا ولم يطور إطارًا نظريًا متكاملًا يوضح أبعاد هذه الإدارة في سياق البحث العلمي.
- ضعف الربط المباشر برؤى التنمية الوطنية: ركزت الدراسات غالبًا على المفاهيم العامة للتنمية المستدامة، دون التعمق في الربط الممنهج مع محاور وأهداف الرؤى الوطنية (مثل رؤية مصر ٢٠٣٠) بوصفها إطارًا تطبيقيًا.

وعليه، فإن الدراسة النظرية الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة عبر:

١. صياغة إطار تحليلي وتقويمي لدور الإدارة الاستراتيجية في تنظيم وتوجيه البحث العلمي نحو دعم التنمية المستدامة.
٢. التركيز على ربط هذا الدور مع رؤية مصر ٢٠٣٠ باعتبارها المرجعية الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة.
٣. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في استخلاص محددات ومداخل نظرية يمكن البناء عليها لاحقًا في دراسات تطبيقية أو ميدانية.

خطة الدراسة:

يتكون البحث من مقدمة وأربعة مباحث ثم خاتمة وقائمة بالفهارس والمراجع ثم فهرس الموضوعات على النحو الآتي:

المقدمة: وفيها أهمية الموضوع وحدوده ومشكلاته، والدراسات السابقة ومنهج البحث وخبطته.

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث، وفيه النقاط الآتية:

- أولاً: الإدارة الاستراتيجية في الجامعات
- ثانيًا: أهمية الإدارة الاستراتيجية للجامعات:
- ثالثًا: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي

المبحث الثاني: البحث العلمي

أولاً: مفهوم البحث العلمي:

ثانياً: أهمية البحث العلمي:

ثالثاً: رؤية مصر ٢٠٣٠ وأولوياتها في البحث العلمي:

المبحث الثالث: التنمية المستدامة

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة.

ثانياً: أهمية التنمية المستدامة.

المبحث الرابع: التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي

في الجامعات المصرية لتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠

أولاً: المقدمة

ثانياً: أهداف التصور:

ثالثاً: المرتكزات الأساسية للتصور:

رابعاً: آليات التفعيل:

خامساً: المخرجات المتوقعة:

سادساً: آلية الدراسة الميدانية المقترحة

سابعاً: التوصيات:

[١] توصيات على المستوى المؤسسي (الجامعات)

[٢] توصيات على المستوى الوطني (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي):

[٣] توصيات على المستوى الأكاديمي (أعضاء هيئة التدريس والباحثين):

[٤] توصيات خاصة بالمتابعة والتقييم:

فهرس المصادر والمراجع.

فهرس المحتويات

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: الإدارة الاستراتيجية في الجامعات

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تقود التنمية الشاملة في المجتمعات المعاصرة، فهي لا تقتصر على دورها التقليدي في التعليم فقط، بل تتجاوز ذلك إلى إعداد الكوادر البشرية، وإنتاج المعرفة، والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات المجتمعية. ولتحقيق هذه الأدوار بكفاءة وفاعلية، أصبحت الجامعات في حاجة ماسة إلى تبني الإدارة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً متكاملًا للتخطيط طويل المدى، القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الكبرى، ورسم السياسات والبرامج التي تضمن استدامة التميز المؤسسي ومواكبة المتغيرات المتسارعة.

وقد أثبتت التجارب العالمية أن الجامعات التي طبقت الإدارة الاستراتيجية بشكل منهجي استطاعت أن تحقق قفزات نوعية في الأداء الأكاديمي والبحثي، وأن تعزز من قدرتها التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي. فالإدارة الاستراتيجية تتيح للجامعة رؤية مستقبلية واضحة، وتمنحها القدرة على توظيف مواردها بكفاءة، وتساعد في مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

وفي هذا السياق، يُعتبر البحث العلمي أحد الركائز الأساسية للجامعة، وهو المجال الأكثر ارتباطاً بالتنمية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة. ومن ثم، فإن تبني الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي يُمثل أداة حيوية لضمان توجيه الأنشطة البحثية نحو أولويات المجتمع واحتياجاته، وتحقيق التكامل مع السياسات الوطنية، وعلى رأسها رؤية مصر ٢٠٣٠. فالإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي لا تقتصر على تنظيم العمليات البحثية داخل الجامعة، بل تشمل أيضاً التخطيط طويل المدى للأولويات البحثية، وتوفير الموارد اللازمة، وبناء شراكات مع القطاعات

الاقتصادية والمجتمعية، ووضع آليات للمتابعة والتقويم بما يضمن الأثر الفعلي للبحث العلمي في خدمة التنمية.

وعليه، فإن تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي في الجامعات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة يُعد من الموضوعات المحورية، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تعزيز مكانة البحث العلمي باعتباره رافعة أساسية للتنمية المستدامة وركيزة لتحقيق مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠.

ثانياً: مفهوم الادارة الاستراتيجية :

ويعرفها ثومبسون وستريكلياند (Thompson & Strickland) بأنها:

بأنها "هي العملية التي تختار فيها المؤسسة العملية التي ترسم الاتجاه المستقبلي لها، وتحدد غاياتها على المدى البعيد، ثم تصوغ الاستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الغايات، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذها، ومتابعتها وتقويمها"^(١).

وهناك من عرفها بأنها: "هي مجموعة من الأنشطة المستمرة التي تتضمن التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبة التنفيذ، وتنظيم الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة"^(٢).

وعرفها Pishkari،

"هي كيفية حشد المؤسسة لكافة إمكانياتها ومصادرنا الداخلية في مواجهة البيئة الخارجية، من خلال تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة

(1)Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill,p99.

(2) Athapaththu, R. (2016). *An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management*. International Journal of Scientific and Research Publications, 6(2), 124–126.

الخارجية (الفرص والتحديات)، وطرح مجموعة من الاستراتيجيات المناسبة، والتفاضل بينها، وصياغتها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويمها".^(١)

بينما يرى (سعد غالب، ٢٠٠٢: ١١٨)^(٢) أن الإدارة الاستراتيجية هي "العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها إدراك رسالتها المستقبلية، وصياغة هذه الرسالة، وتوجيه الجهود والموارد المتاحة نحو تحقيق هذه الرسالة، وتوجيه هذه الرسالة نحو المستقبل، بما يضمن أداؤها، كما أنها عملية ديناميكية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة إلى دراسة أوضاعها، وقياس أدائها، وقياس رضا عملائها، ومن ثم صياغة رسالة استراتيجية من خلال إدراكها لأوضاعها وفرصها ومخاطرها، بهدف تحقيق مستقبل أفضل".

وتعرفها الدراسة الحالية الإدارة الإستراتيجية بأنها: مجموعة المفاهيم والعمليات النظرية التي تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم أنشطة البحث العلمي في الجامعات، وذلك في ضوء منظور طويل المدى يسعى لتحقيق أهداف مترابطة مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.

أهداف الادارة الإستراتيجية:

بمراجعة الادبيات التي تناولت أهداف الادارة الاستراتيجية في الجامعات اتضح

(1) Pishkari, K. (2017). *Strategic Planning and Management*. New Delhi: Global Vision Publishing Hous,p109.

(٢) سعد غالب ياسين : الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازورب العلمية ،بيروت، ٢٠٠٢، ص ١١٨.

أنها تهدف إلى ما يلي^(١):

- تمكين المؤسسة من تحديد أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية بوضوح.
- تحقيق ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس المجال.
- جعل المديرين والعاملين أكثر انتباهاً للفرص الجديدة والتهديدات المحتملة، بما يمكنهم من اقتناص الفرص ومنع أو تقليل آثار التهديدات".
- صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة الجامعية، وتحديد رسالتها.
- وضع أهداف استراتيجية واضحة على المدى الطويل.
- اختيار استراتيجيات مناسبة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- ضمان تنفيذ ومتابعة وتقويم الاستراتيجية بشكل مستمر".

(١) راجع:

- محمد عربانو ، وآخرون : متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر مرجع سابق ص ٧٦٠
- إحسان إبراهيم الله جابو : دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة الملك خالد بالملكة العربية السعودية مرجع سابق.
- عبد الحميد أبو ناعم: ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات. الإمارات: معهد التنمية الإدارية. (2000 ص ٢٩).
- Rahman, A. (2014). *Strategic Management in Higher Education Institutions: A Study of Public Universities in Bangladesh*. University of Tampere.
- Esmaeili, M. (2015). *Strategic Management in Higher Education Institutions: Challenges and Strategies*. International Journal of Management.
- Loncar, J. (2017). *Strategic Planning in Higher Education: Practices and Outcomes*. Journal of Educational Planning
- . Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1986). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Irwin.
- John, C. (1994). *Strategic Planning for Educational Institutions*. New York: Wiley.

- أهدافاً واضحة واتجاهات مستقبلية لجميع العاملين بالمنظمة.
 - تساعد على تخصيص الموارد (البشرية، المالية، التقنية) استخداماً أمثل.
 - تساهم في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية.
 - تسهم في تحسين جودة الأداء العام وتقليل الفشل الإداري"
- تتفق معظم المراجع المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية على أن الهدف الأساسي من تطبيقها هو تمكين المؤسسات من تحقيق رؤاها وأهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة متغيرة. وبمراجعة أدبيات هذا المجال، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق مجموعة شاملة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- أولاً: أهداف رئيسية مستنبطة من (الزهيري^(١)، ٢٠٠٧؛ ضحاوي والمليحي، ٢٠١٠)^(٢).
- التهيئة الداخلية والتحسين المستمر :إجراء التعديلات الهيكلية والتنظيمية اللازمة، وتحسين الأنظمة، والقواعد، والإجراءات، وتطوير الكفاءات البشرية. يهدف ذلك إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التفاعل بفاعلية مع البيئة الخارجية.
 - جمع وتحليل المعلومات لاتخاذ قرارات استباقية :المتابعة المستمرة للموارد والإمكانيات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات). هذا يمكن المؤسسة من اكتشاف المشكلات مبكراً واتخاذ قرارات مبنية على المبادرة لا مجرد ردود الأفعال.
 - تحديد الأولويات وتخصيص الموارد :وضع أولويات واضحة للأهداف وتحديد أهميتها النسبية، وصياغة السياسات والأهداف على المديين الطويل والقصير، ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.

(١) الزهيري، طلال سليم (٢٠٠٧): (الإدارة الاستراتيجية، مدخل اتخاذ القرارات .دار وائل

للنشر، عمان، الأردن. ص ٨٩-٩٠

(٢) ضحاوي، إبراهيم، والمليحي، محمد محمد علي (٢٠١٠): إدارة المنظمات .دار الجامعة

الجديد للنشر، الإسكندرية، ص ٤٢٦-٤٢٨.

- التركيز على البيئة الخارجية: إيلاء اهتمام خاص للسوق والعوامل الخارجية، حيث يُعتبر استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة واستدامتها.

ثانياً: أهداف إضافية تبرزها دراسات أخرى (Plance, 2015)؛^(١) Rahman,^٢ 2014؛ Loncar, 2015؛^(٣) Esmaeili, 2015؛^(٤)

- الاستفادة الشاملة من نقاط القوة والفرص :تعزيز الاستفادة من الإمكانيات الداخلية ونقاط القوة، واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع معالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات بفاعلية.
- إدارة استباقية للمشكلات والأزمات تحديد المشكلات والأزمات المحتملة قبل حدوثها، ووضع خطط استباقية لمواجهتها وحلها.
- الاستجابة لمتطلبات سوق العمل: رصد التغيرات المستمرة في سوق العمل والتكيف معها بمرونة وسرعة.

-
- (1) Plance, A. (2015): The Effect of Strategic Management Practices on Performance of Savings and Loans Companies in Kumasi. MBA, University of Science and Technology, College of Arts and Social Sciences,p 11
- (2) Rahman, M. (2014): Usage of Strategic Management Models: Benefits and Limitations. World Vision Research Journal, Vol. 1, No. 1,p125
- (3) Loncar, M. (2015): Strategic Management Process and Enhancement of Quality in Higher Education. Business Excellence Journal, University of Zagreb, Vol. 6, No. 1,p 31
- (4) Esmaeili, M. (2015): A Survey on the Effect of Strategic Management on Organizational Performance (Case Study: Iran Khodro Company). International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2, No. 7.p87

أهمية الإدارة الاستراتيجية للجامعات:

تمر الجامعات، كغيرها من المؤسسات، بمراحل متعددة في تعاملها مع التغيرات المستقبلية، تبدأ بعدم الاكتراث بالمستقبل، ثم الانتقال إلى مرحلة التخطيط المالي المحدود، يليها اعتماد التخطيط القائم على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية، وصولاً إلى المرحلة الأكثر نضجاً وهي الإدارة الاستراتيجية.

ومن المهم التأكيد على أن الإدارة الاستراتيجية لم تعد خياراً ثانوياً أو رفاهية، بل أصبحت ضرورة حتمية لتحسين أداء الجامعات في الحاضر وضمان استمراريتها في المستقبل، بشرط أن تُنفَّذ بشكل فعّال. وقد أثبتت التجارب في مختلف الجامعات التي اعتمدت هذا النهج جدواه.

ويترتب على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات العديد من الفوائد، منها^(١):

- رسم خريطة واضحة لمسار الجامعة وتحديد موقعها المستقبلي بين نظيراتها؛
- تنمية التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى القيادات الجامعية، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات والتغيرات بكفاءة.
- تساعد الجامعات على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
- تمكّن الجامعات من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تعزز مكانتها بين المؤسسات التعليمية.
- تعزز قدرة الجامعات على التكيف ومواجهة التحديات الناتجة عن حدة المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

(١) راجع:

- رضا حلمى سمور : الإدارة الإستراتيجية للتعليم والبحث والمشاركة المجتمعية بالجامعات ، ٢٠٢٣ ، ص ٢٣-٢٤.
- مصطفى محمود أبو بكر : التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠، ص
- بدر حامد رمضان : الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٤، ص٢٦.

■ تتيح فرصاً حقيقية لمشاركة مختلف المستويات الإدارية في وضع تصورات الحاضر واستشراف المستقبل، مما يقلل من مقاومة التغيير، ويُعزز من الانسجام الفكري بين قيادات الجامعات في مستوياتها المختلفة، بما يسهم في تحقيق سلاسة وتكامل في تنفيذ السياسات والممارسات.

وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تمثل إطاراً حاكماً لتمكين الجامعات من توجيه مواردها وبناء قدراتها المؤسسية بما يحقق أهدافها البحثية والتعليمية في آن واحد. فالربط بين الإدارة الاستراتيجية والبحث العلمي يضمن أن تكون الأولويات البحثية منبثقة عن رؤية الجامعة ورسالتها، ومتسقة مع احتياجات المجتمع واتجاهات التطور العالمي. كما يسهم هذا التكامل في تعظيم كفاءة استثمار الموارد البحثية، وتحقيق التميز الأكاديمي، وتعزيز موقع الجامعة في مؤشرات التصنيف العالمية.

متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية:

لتحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضمن أي مؤسسة، سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية، تشير الأدبيات المتخصصة إلى ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات المحورية. تنطبق هذه المتطلبات بشكل خاص على كليات التربية في جامعة الأزهر لضمان فعالية العملية الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها وفق المحاور التالية:

[١] المتطلبات التشريعية والتنظيمية:

تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بوضوح^(١): يتعين على المؤسسة صياغة رؤية مستقبلية واضحة تعكس تطلعاتها البعيدة، ورسالة محددة

(١) راجع:

- داودي، الطيب، وحرز الله، مراد (٢٠٠٨): أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المتميز للعاملين، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مج ١٢، ع ٣٦، ص ٣٩٢.
- رضا حلمي سمور: الإدارة الاستراتيجية للعمليات الأساسية بالجامعات ٢٠٢٣، مكتبة نور، ص ٢٩ - ٣٣.

توضح جوهر وجودها وأنشطتها الأساسية والفئات المستهدفة، إلى جانب القيم التي تسترشد بها. كما يجب وضع أهداف استراتيجية شاملة وطويلة الأجل وقابلة للقياس. إن وضوح هذه العناصر وفهم جميع العاملين لها وإيمانهم بها يعد عاملاً حاسماً في نجاح الإدارة الاستراتيجية.

وجود قيادة استراتيجية واعية ومؤثرة^(١): تُعد القيادة الاستراتيجية العنصر الأبرز لنجاح التطبيق. فالقيادة الفعالة تتولى مهمة تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وشرحها، وتسعى لترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التغيير، وتحفز العاملين على المشاركة والإبداع. القيادة التي تمتلك بصيرة مستقبلية وفهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قادرة على توجيهها نحو التميز وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية.

المرونة التنظيمية لمواكبة التغيرات^(٢): في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمستمر، من الضروري أن تتمتع المنظمات بمرونة تنظيمية عالية لتمكينها من التكيف. تعني المرونة قدرة المؤسسة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات الطارئة والمفاجئة في البيئة المحيطة، وتعديل خططها واستراتيجياتها بكفاءة وسرعة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص الناشئة.

(١) راجع:

– Carter, G., & Cunningham, W., (1997) : The American Superintendent Leading in an Age of Pressure, San Francisco Jossey-Bass ,P 34.
Sergiovanni, T., (2000): The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools. San Francisco: Jossey-Bass,P 73

– الهلال الشريبي ، عبد العظيم السعيد مصطفى : مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة مرجع سابق.

(٢) محمد عربانو، وآخرون: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر مرجع سابق ص ٧٦٢.

ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير^(١): تتألف الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والعادات المشتركة التي تشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسة. لكي تنجح الإدارة الاستراتيجية، يجب أن تكون الثقافة التنظيمية حاضنة للتغيير والابتكار، ومشجعة على التعلم المستمر والمبادرة، ومتقبلة للمخاطر المدروسة. فالمؤسسات ذات الثقافة المقاومة للتغيير ستعرقل أي جهود استراتيجية.

التواصل الفعال والشامل^(٢): يُعد التواصل الفعال أداة رئيسية لضمان فهم جميع أصحاب المصلحة للاستراتيجية وأدوارهم فيها. فالتواصل الواضح والمستمر يسهم في نشر الرؤية والرسالة والأهداف، وتوضيح الأسس المنطقية للقرارات الاستراتيجية، ويعزز التعاون والتنسيق بين جميع الأقسام والوحدات الداخلية، وكذلك مع الأطراف الخارجية المعنية.

[٢] متطلبات التمويل والبنية التحتية:

توفير نظام معلومات استراتيجي فعال: تعتمد الإدارة الاستراتيجية بشكل كبير على دقة وشمولية المعلومات، خاصة تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية. فالمعلومات التفصيلية حول نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، تشكل الأساس لاتخاذ قرارات استراتيجية صائبة. يستلزم ذلك إنشاء نظام معلومات استراتيجي قوي يجمع البيانات، يحللها، ويوفرها لصناع القرار في التوقيت المناسب.

(١) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن

الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية ، ص ٢٤

(٢) راجع:

Munter, M., (1987): Guide to Managerial Communication (2nd ed.),

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, P 24

- الهلال الشرييني، عبد العظيم السعيد مصطفى : مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصور، مرجع سابق ، ص ٣٩.

تخصيص الموارد الكافية والمناسبة^(١): لا يمكن لأي استراتيجية أن ترى النور دون توفير الموارد الضرورية لتنفيذها، والتي تشمل الجوانب المالية، والبشرية، والمادية، والتكنولوجية. يجب أن تتوافق عملية تخصيص الموارد مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تُستخدم بكفاءة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن.

تبني التكنولوجيا والابتكار المستمر^(٢): في عالم يتسم بالتغير المتسارع، يُعد تبني التكنولوجيا الحديثة وتشجيع الابتكار من المتطلبات الأساسية لإدارة الاستراتيجية. فالمؤسسة التي تستثمر في التكنولوجيا وتشجع البحث والتطوير تكون أكثر قدرة على المنافسة وتقديم الجديد وتحسين عملياتها، مما يستلزم بيئة داعمة للابتكار وتقبل الحلول التقنية المتطورة.

(١) راجع:

- Barasa, M. J. (2019): Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations, International Journal of Applied Research, Vol. 5, No. 6, P 29.

- أحمد، طارق يوسف محمد. (٢٠١٧). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة حالة مشروع الجزيرة ٢٠٠٥-٢٠١٦م. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي. ص ٨٧

- Hieu, V. M. & Nwachukwu, C. (2020): Human Resources, Financial Resources and Strategic Performance: Organisational Policy as Moderator, General Management, Vol. 21, No. 175.

(٢) راجع:

- أبو زيد، داليا عبد العاطي (٢٠١٥): دور نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية الأداء التسويقي في قطاع النقل الجوي المصري - دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مج ٦، ع ٣، ص ٤٢

- الزغبى، حسن علي: نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (٢٠٠٥)، ص ٣٩٥.

[٣] تنمية قدرات الباحثين وهيئات التدريس:

التدريب والتطوير المستمر للكفاءات : يجب على المؤسسة توفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير لجميع العاملين، خاصة المشاركين في عمليات الإدارة الاستراتيجية. يهدف ذلك إلى تحديث معارفهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم في التحليل الاستراتيجي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، مما يضمن قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات وتطبيق أحدث الممارسات.

القدرة على التعلم التنظيمي المستمر: التعلم التنظيمي هو قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة الجديدة، معالجتها، تفسيرها، تعميمها، وتطبيقها في عملياتها. تتطلب الإدارة الاستراتيجية أن تكون المؤسسة "منظمة متعلمة" تستطيع تحليل تجاربها الفاشلة والناجحة، واستخلاص الدروس المستفادة، وتعديل استراتيجياتها بناءً على هذه الدروس لضمان التحسين المستمر والتطور.

المشاركة الفعالة من جانب العاملين: تعتبر مشاركة العاملين في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ، التقييم) عنصراً حيوياً للنجاح. فالمشاركة تزيد من فهم العاملين للخطط الاستراتيجية وتعمق من التزامهم بها، وتقلل من مقاومتهم للتغيير. كما تسهم في توليد أفكار جديدة ومبتكرة، مستفيدة من معرفتهم العميقة بالجوانب التشغيلية والتحديات اليومية.

[٤] ربط البحث العلمي بمحاور رؤية مصر ٢٠٣٠:

تكوين الشراكات والتحالفات الاستراتيجية: تُسهم الشراكات مع أطراف خارجية (كمؤسسات تعليمية أخرى، صناعات، منظمات مجتمع مدني) في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن لهذه الشراكات أن توفر فرصاً لتبادل الخبرات، الحصول على الموارد، الوصول إلى أسواق جديدة، وتطوير قدرات بحثية مشتركة، مما يمثل ميزة تنافسية.

التركيز على العملاء وأصحاب المصلحة^(١): الإدارة الاستراتيجية الفعالة هي التي تضع احتياجات وتوقعات العملاء (كالطلاب، أولياء الأمور، المجتمع، سوق العمل) وأصحاب المصلحة الآخرين في صميم اهتمامها. يجب أن تسعى المؤسسة باستمرار لفهم هذه الاحتياجات وتلبيتها وتجاوزها، حيث يُعد رضا العملاء مؤشراً رئيسياً لنجاح الاستراتيجية واستدامة المؤسسة.

[٥] تفعيل الحوافز والدعم المؤسسي:

نظام فعال للتقييم والتحكم الاستراتيجي: يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية وجود نظام قوي للتقييم والتحكم يضمن متابعة الأداء ومقارنته بالأهداف الاستراتيجية. يتضمن ذلك تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وإجراء مراجعات دورية للخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث انحرافات، مما يساعد المؤسسة على البقاء على المسار الصحيح.

نظام حوافز ومكافآت محفز للأداء: لضمان التزام العاملين وتفاهمهم في تنفيذ الاستراتيجيات، يجب توفير نظام حوافز ومكافآت عادل وشفاف يربط الأداء الفردي والجماعي بتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا النظام يجب أن يشمل المكافآت المادية والمعنوية، ويحفز على التميز والابتكار، ويدعم الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الأداء الاستراتيجي.

تعد هذه المتطلبات جوهرية لأي مؤسسة تسعى لتبني الإدارة الاستراتيجية بفاعلية، وتكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الأكاديمية والجامعية، نظراً لطبيعة عملها في إعداد الكوادر البشرية وتطوير البحث العلمي وخدمة المجتمع. ويساهم

(١) راجع:

علي إيباد الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ٢٠١٠ ص ٢٣٤

محمد متولي غنيمه ٢٠٠٥، التخطيط التربوي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٠٩.

تطبيق هذه المتطلبات بشكل مباشر في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري، وضمان مساهمة الجامعة في التنمية الشاملة للمجتمع.

ومن هنا ترى الباحثة بناءً على المحاور السابقة التي تناولت متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي، يمكن ربطها مباشرة بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي، على النحو التالي:

إن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، كما أُشير في المحور الأول، يُعد أساساً لترسيخ توجه بحثي يعكس هوية الجامعات المصرية ورسالتها العلمية. كما أن وجود قيادة استراتيجية واعية يسهم في توجيه البحث العلمي نحو قضايا الأمة ومجالات التنمية. وقد أظهرت المحاور أهمية المرونة التنظيمية، وهي ضرورة لتطوير لوائح البحث وتيسير الإجراءات. وفيما يخص البنية التحتية، فإن إنشاء نظام معلومات بحثي، وتخصيص الموارد، وتوظيف التكنولوجيا، هي ركائز لا غنى عنها لتفعيل الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي.

أما تنمية قدرات العاملين - كما ورد - فهي تتطلب برامج تدريب بحثي مستمر، وتشجيع التعلم التنظيمي، وتعزيز مشاركة الباحثين في صنع السياسات البحثية. كما أن ربط البحث بمحاور رؤية مصر ٢٠٣٠ - كما جاء في المحور الرابع - يوجب توجيه الأبحاث نحو قضايا واقعية، وتكوين شراكات استراتيجية تخدم أهداف التنمية. وأخيراً، فإن ما جاء بشأن الحوافز والتقييم، يؤكد أهمية وجود نظم عادلة وشفافة لتقييم الأداء البحثي وتحفيز الباحثين نحو التميز والابتكار.

ثالثاً: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات المتنامية في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. ويمكن تصنيف هذه التحديات وفق أربعة محاور رئيسية:

[١] التحديات المؤسسية والتنظيمية :

زيادة معدلات التغيير:

لقد شهدت العقود الأخيرة تغيراً جوهرياً وسريعاً في النظم التعليمية في معظم دول العالم.

يُذكر كل من (طارق حجي، و Thomas & David)^(١) أن صور هذا التغيير ظهرت في انهيار الاتحاد السوفيتي السابق والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية، وهيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان.

شمل التغيير أيضاً: ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستتساخ، ونتائج حرب الخليج، والتحرشات الدولية، وسيطرة ظروف وأطراف معينة اقتصادياً، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي.

كل هذه الأمور تمثل أمثلة للتحديات التي يجب أن يواجهها فكر الاستراتيجي في مجال التعليم.

شدة المنافسة:

تُعتبر زيادة المعاملات الدولية والعولمة بما لهما من مدلول ومفهوم عوامل ضغط يجب أن يراعيها القادة الإستراتيجيون العاملون في مجال التعليم. يتطلب ذلك صياغة استراتيجياتهم المناسبة لسوق العمل حتى يتمكنوا من النجاح في التعامل معه ومراعاة مدى مناسبة الخريج لهذا السوق من خلال عمليات الإبداع والابتكار.

(١) راجع:

Thomes Wheelen, L., & David Hunger, J., (2004): Strategic Management and Business policy. 8 th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., Prentice Hall.P

طارق حجي: التحول المصري ، القاهرة ١، الدار المصرية اللبنانية (١٩٩٣) ص ١٦٦-١٨٠

عولمة الفكر والإدارة وتطبيقاً:

أدت زيادة التحالفات العالمية، واعتماد العديد من المؤسسات على بعض الأساليب التكنولوجية الحديثة للحصول على ميزة تنافسية لخريجها، إلى زيادة المنافسة.

مما دعا إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجال التطبيق الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي ومواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتجددة.

تحول طبيعة قوى العمل:

شهدت طبيعة قوى العمل تحولاً جوهرياً، مما جعلها تمثل تحدياً حقيقياً أمام الإدارة الاستراتيجية. فقد أشار مرسى^١ إلى أن قوى العمل باتت تلعب دوراً محورياً ومتصاعداً التأثير في بيئات الأعمال الدولية. ويُعزى ذلك إلى مجموعة من المتغيرات، من أبرزها: الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة، وتغير تطلعاتها وآمالها، ومدى استعدادها للعمل، فضلاً عن اتساع الفجوة العمرية، وتزايد تأثير الأبعاد الثقافية والاجتماعية على سلوك العاملين. كل هذه العوامل تفرض على مؤسسات التعليم الجامعي وإداراتها الاستراتيجية ضرورة تطوير رؤى وسياسات تستجيب لهذه التحولات لضمان تهيئة مخرجات تعليمية تلبي متطلبات سوق العمل المتغيرة.

[٢] معوقات التمويل وضعف الشراكات المجتمعية:

أصبحت بعض الدول تعاني من نقص حاد في الموارد اللازمة لدعم عمليات التنمية، سواء كانت موارد مادية أو فنية أو بشرية، ويتجلى ذلك بوضوح في محدودية الموارد المالية، والتي لا تكفي لتوفير المستلزمات الأساسية، مثل: الأدوات، والتقنيات الحديثة، والبنية التحتية الضرورية لإجراء بحوث علمية متطورة. ويؤثر هذا النقص سلباً على القدرة على إنتاج المعرفة وتوليد الفكر الابتكاري،

(١) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب (١٩٩٩) ص ٧٦

وهما الركيزتان الأساسيتان لتحقيق الميزة التنافسية: فالمعرفة والابتكار هما المفتاح لفهم طبيعة المنتجات، والعمليات، والعلماء، وقوى المجتمع المؤثرة، وبالتالي تمكّن المؤسسة من رصد الفرص وتجنّب المخاطر وقد أشار محمد يوسف^(١) إلى أن المعرفة الإبداعية تمثل قوة دافعة نحو تحقيق الاستراتيجي، خاصة في المواقف المعقدة، شريطة أن تتسجم مع السياق الاجتماعي السائد، ومستوى وعي وإدراك الجماهير.

[٣] التحديات المرتبطة بثقافة البحث والتخصصات:

شهدت السنوات الأخيرة تصاعداً ملحوظاً في دور جماعات الضغط، وتزايداً في مطالبها، لا سيّما فيما يتعلق بتحسين جودة مخرجات التعليم، والاهتمام بكفاءة الخريج وتأهيله لسوق العمل، وتعزيز الالتزام بالدور الاجتماعي والسلوك الأخلاقي للمؤسسات التعليمية^(٢).

وقد أكّد بيرس وآخرون^(٣) على ضرورة أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية هذه المطالب في الاعتبار عند وضع السياسات والخطط المستقبلية، عبر مجموعة من التوصيات، من أبرزها:

- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المتوقعة.
- تطوير استراتيجيات مرنة تناسب المواقف المتغيرة.
- صياغة خطط مواجهة للمنافسة والأوضاع المتناقضة.
- الحفاظ على بنية تنظيمية مرنة تستوعب كافة الاحتمالات.

(١) محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٥) ص ١١٩.

(٢) الهلال الشريبي ، عبد العظيم السعيد مصطفى : مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة ، مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة ، ع (١١) (٢٠٠٨) ص ٢٠.

(3)Query successfulPearce II., et. al., (2003):Strategic Management 8th ed. New York. Mc Graw – Hill Irwin,P 9-115.

- تركيز الجهود على تحسين مستوى الخريج ودعمه.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة خطط قابلة للتنفيذ ضمن الواقع الفعلي.

[٤] غياب التنسيق بين الخطط البحثية والأولويات الوطنية:

رغم تعدد الجهود البحثية داخل الجامعات، إلا أن هناك فجوة واضحة بين مخرجات هذه البحوث واحتياجات الدولة التنموية، مثل قضايا المياه، الطاقة، الرقمنة، والصحة. ويؤدي غياب التنسيق إلى تكرار الجهود أو توجيهها نحو قضايا غير ذات أولوية، مما يتطلب وضع آليات وطنية لتوحيد الرؤية البحثية وربطها باستراتيجيات التنمية المستدامة^(١).

ومن هنا ترى الباحثة أن هذه التحديات تؤكد على أهمية تعزيز قدرات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال تحديث الهياكل التنظيمية، وتبني سياسات مرنة، وتوجيه البحث العلمي نحو أولويات التنمية، والعمل على بناء بيئة تعليمية تستجيب بفاعلية لمتطلبات المستقبل.

(١) نصر الدين بن عودة، على مقداد، معوقات البحث العلمي الجامعي في الجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد ١٣، الناشر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر ٢٠١٨، ص ١٩١-٢٠٣.

المبحث الثاني: البحث العلمي

يُعد البحث العلمي حجر الزاوية في تقدم الأمم ونهضتها، وهو الأداة الرئيسة لإنتاج المعرفة وتطويرها وتوظيفها في مواجهة التحديات المجتمعية وتحقيق التنمية الشاملة. وقد أصبح الاهتمام بالبحث العلمي معيارًا أساسيًا لقياس مكانة الدول في مؤشرات التنافسية العالمية، لما له من دور في دعم الابتكار وتعزيز الاقتصاد المعرفي، فضلًا عن كونه وسيلة فاعلة لربط الجامعات بمحيطها المحلي والإقليمي والدولي.

وتزداد أهمية البحث العلمي في الجامعات بوصفها مؤسسات منتجة للمعرفة، تعمل على تنمية قدرات الباحثين، وتوجيه جهودهم نحو إيجاد حلول عملية لمشكلات المجتمع، والمساهمة في صياغة السياسات العامة التي تخدم أهداف التنمية المستدامة.

وفي السياق المصري، وضعت الدولة البحث العلمي في قلب رؤية مصر ٢٠٣٠، باعتباره أحد المحركات الأساسية للتحوّل نحو اقتصاد قائم على الابتكار والمعرفة. وقد أكدت الرؤية على ضرورة ربط البحث العلمي بأولويات التنمية الوطنية في مجالات الطاقة، المياه، الصحة، الزراعة، البيئة، التحوّل الرقمي، والصناعات المتقدمة، بما يعكس وعيًا استراتيجيًا بدور الجامعات والباحثين في بناء مجتمع حديث قادر على المنافسة عالميًا.

وعليه، يتناول هذا المبحث مفهوم البحث العلمي وأهميته، مع إلقاء الضوء على موقعه في رؤية مصر ٢٠٣٠، وأبرز الأولويات البحثية التي حددتها الدولة المصرية لتحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: مفهوم البحث العلمي:

يُعرف البحث العلمي كأسلوب منظم ومنهجي يهدف إلى إثراء المعرفة وتطويرها، وتقديم حلول للمشكلات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية. يؤكد هذا المنهج على الربط بين التنظير والتطبيق العملي، فهو يمثل نشاطاً فكرياً منظماً يمارسه المتخصصون في شتى مجالات المعرفة، مستخدمين منهجيات علمية تهدف إلى تطوير المعرفة الإنسانية وتجديدها. كما يساهم البحث العلمي في معالجة القضايا المعاصرة التي تواجه المجتمعات في الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، والبيئية. يُعد البحث العلمي وظيفة أساسية من وظائف الجامعات^(١).

كما يمكن تعريف البحث العلمي على أنه أي نشاط منهجي يهدف إلى توليد معارف جديدة تساهم في فهم الإنسان للظواهر الطبيعية المحيطة به، مما يعزز قدرته على التحكم فيها والسيطرة عليها. وهو أداة موضوعية للكشف عن الحقائق وتثبيتها في العلوم الإنسانية، حيث تُعرض النتائج وتُنتقد بموضوعية. يُسهل البحث العلمي تحقيق التوافق الفكري بين الأفراد، ويزيد من مصداقية ودقة الأحكام الصادرة^(٢).

كما تم تعريف البحث العلمي، فيشير إلى أنه مجموعة من الإجراءات المنهجية الدقيقة التي تُتبع للوصول إلى نتائج علمية تساهم في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وبالتالي تحقيق الأهداف التنموية^(٣).

(١) عقيل، حمزه عبد الله: الشراكة بين الجامعة والمجتمع - دراسة تحليلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٦١، ج ١، مصر، (٢٠١٤)، ص ٥١١.

(٢) دياب، عبد الباسط محمد؛ رشاد، عبد الناصر محمد: تفعيل الشراكة في البحث العلمي مع الجامعات المصرية في ضوء الخبرة اليابانية. المجلة التربوية - جامعة سوهاج، العدد ٦٠، مصر، (٢٠١٩)، ص ١٧.

(٣) محمد حافظ محمود، ومود ماهر محمد: تفعيل دور جامعة الأزهر في تطوير البحث العلمي في ضوء الشراكة المجتمعية، مرجع سابق، ص ٥٨٨.

عرفت (غبور)^(١) البحث العلمي على أنه: جهد علمي يقوم به أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالجامعة بهدف تنمية المعرفة الإنسانية والمساهمة في معالجة المشكلات التي تعوق المسيرة التنموية في أبعادها المختلفة وقد عرفت الدراسة الحالية البحث العلمي بأنه: هو العملية المنهجية المنظمة لإنتاج المعرفة وتطويرها، أو توظيفها في مواجهة التحديات المجتمعية، ويشمل ذلك البحوث النظرية والتطبيقية والابتكارات العلمية. ويتناول هذا البحث العلمي من زاوية دوره كأداة استراتيجية لدعم التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

ثانياً: أهمية البحث العلمي:

يُعد البحث العلمي من أبرز أدوات تحقيق التنمية في العصر الحديث، إن لم يكن الأهم على الإطلاق، لما له من دور حيوي في تطوير المجتمعات بمختلف مستوياتها الحضارية، وفتح آفاق واسعة للإبداع والتميز على مستوى الأفراد والمؤسسات^(٢) وتزداد أهمية البحث العلمي بزيادة اعتماد الدول - لاسيما المتقدمة - عليه في ظل تصاعد الحاجة إلى إنتاج المعرفة وتوظيفها في دعم اقتصاد المعرفة وتلبية متطلبات الحياة المعاصرة، بما يسهم في تعزيز مكانة الدولة الدولية وحماية أمنها القومي.

(١) أماني السيد غبور: تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(٩٥)، ٢٠٢٢، ص ١٣٩.

(٢) محمد مسعد ياقوت: أزمة البحث العلمي في مصر والوطن العربية، دار النشر للجامعات، مصر، ٢٠٠٧، ص ١٧٠.

ويمثل البحث العلمي الأساس الذي يُبنى عليه علم التطور، وتراكم المعرفة الإنسانية، كما يعد من الوسائل الفاعلة في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم بما يواكب مستجدات سوق العمل^(١).

وفي ضوء هذه الأهمية، أصبحت الجامعات الحديثة تُصنّف كمؤسسات علمية تربوية وتعليمية ذات طابع بحثي وتنموي، تؤدي دورًا رئيسيًا في خدمة المجتمع ونهضته، من خلال إعداد وتأهيل كوادر بشرية مؤهلة علميًا وثقافيًا وتربويًا ومهنيًا

ثالثًا: رؤية مصر ٢٠٣٠ وأولوياتها في البحث العلمي:

أطلقت رؤية مصر ٢٠٣٠ في فبراير ٢٠١٦ خارطة طريق وطنية للتنمية المستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بهدف بناء "مصر المستقبل" استنادًا إلى المعرفة والابتكار وتوظيفهما كركائز للتقدم الوطني.

1-العمود الاستراتيجي: المعرفة والابتكار والبحث العلمي

تُعد أولويات البحث العلمي جزءًا من الركيزة الثالثة Knowledge, innovation and scientific research – حيث تسعى مصر لبناء مجتمع مبدع ومبتكر قادر على إنتاج العلوم والتكنولوجيا وتوظيفها في مواجهة التحديات الوطنية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة^(٢).

2-الإطار التنفيذي والتشريعي:

أ. الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠:

صدرت عن وزارة التعليم العالي عام ٢٠١٩، حيث تصف الرؤية طموحًا لإقامة مجتمع علمي قادر على "توليد واستخدام المعرفة من أجل تقديم حلول علمية عملية لمشكلات المجتمع [...] ونشر ثقافة الابتكار."

(١) Arnold Enk, (2004) Evaluating research and policy: a systems world

needs systems evaluations, Research Evaluate,P133

(٢) greenpolicyplatform.org+1cairo.gov.eg+1.

ب. تحديث التشريعات:

من أبرز التعديلات: قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا (قانون ٢٣ لسنة ٢٠١٨)، الذي هدف إلى توسيع التمويل وتسهيل التحول من الأبحاث إلى تطبيقات تجارية^(١)

3- الهيئات الوطنية الداعمة:**• المركز القومي للبحوث (NRC)**

يتبع الدولة ويُرکز على التجارب متعددة التخصصات، سد النقص في الأبحاث الوطنية.

مركز مصر للنانو تكنولوجيا (EGNC)

أسس عام ٢٠٠٩ بشراكة حكومية دولية، أنتج أكثر من ٤٤ براءة اختراع و٢٥ ورقة علمية في النانو .

مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا

أنشئت عام ٢٠١١ بمبادرة من أحمد زويل، تضم سبعة معاهد بحثية في مجالات النانو والطاقة والبيولوجيا والاقتصاد .

الجامعة المصرية – اليابانية للعلوم والتكنولوجيا (E-JUST)

افتتحت ٢٠٠٩ في برج العرب، ضمن استراتيجية نقل الخبرات والبحث المتطور، وتمتد توسعتها حتى ٢٠٢٠.

مراكز أخرى

مثل مركز الأبحاث الصحراوية (DRC) يهدف لربط البحث بالاقتصاد الجديد للمناطق الصحراوية .

4 – أولويات البحث العلمي:

- توجيه البحوث التطبيقية نحو القطاعات الحيوية: الطاقة المتجددة، المياه، الزراعة، الصحة، النانوية والذكاء الاصطناعي .

- ربط القطاعين الأكاديمي والصناعي عبر إنشاء مكاتب نقل التكنولوجيا وحاضنات الابتكار في الجامعات وربطها بالمراكز البحثية.
- تحفيز البحث عبر التشريعات :قانون الحوافز، دعم الأبحاث التطبيقية، تعزيز الملكية الفكرية .
- دعم القدرات البشرية :تمويل منح الدراسات العليا ودعم تنزيل جيل جديد من الباحثين ومناهج تدريبية^(١).
- التعاون الدولي:شراكات مع اليابان (E-JUST)، برامج أمريكية وبريطانية، دعم من الاتحاد الأوروبي وكورنغال البحث التابعة للأمم المتحدة^(٢).

5-الإنجازات والمؤشرات:

- وفق الموقع الرسمي والرؤية، تم إنشاء مؤشر متابعة (M&E) لرصد التقدم نحو الأهداف الرئيسية في الأجندة الوطنية^(٣).
- وفق بيانات Scopus ، ارتفع عدد الأبحاث المصرية الدولية، بينما تتزايد نسبة الأبحاث التطبيقية في القطاعات الأساسية.
- تقدمت مصر في مؤشر المعرفة العالمي مدفوعة بتعزيز النشر العلمي والإنفاق على البحث (~٠.٧% عام ٢٠١٧ مع التزام دستوري للوصول إلى (١%) .

(١) en.wikipedia.org+4en.wikipedia.org+4cairo.gov.eg+4

(٢) en.wikipedia.org.

(٣) faolex.fao.org.

المبحث الثالث: التنمية المستدامة

تُعد التنمية المستدامة أحد المفاهيم المحورية في الفكر التنموي المعاصر، حيث لم يعد كافيًا التركيز على النمو الاقتصادي فحسب، بل أصبح من الضروري أن يتم ذلك في إطار يوازن بين الأبعاد (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، ويضمن الوفاء باحتياجات الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة. وقد برز هذا المفهوم عالميًا منذ تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن لجنة برونتلاند عام ١٩٨٧، ليصبح فيما بعد الأساس الذي تستند إليه استراتيجيات التنمية في مختلف الدول.

وتتجلى أهمية التنمية المستدامة في كونها الإطار الأشمل لتحقيق الرفاهية الإنسانية، فهي تسعى إلى تحسين نوعية الحياة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد، وتقليل معدلات الفقر والبطالة، وحماية البيئة، ودعم العدالة الاجتماعية. كما أن تحقيق التنمية المستدامة يُمثل التزامًا وطنيًا ودوليًا، خاصة في ظل تبني الأمم المتحدة لأجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي تضمنت سبعة عشر هدفًا عالميًا.

وفي السياق المصري، احتلت التنمية المستدامة موقعًا مركزيًا في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث أكدت الدولة على ضرورة دمج أبعادها الثلاثة في جميع السياسات والبرامج، بما في ذلك التعليم العالي والبحث العلمي، بوصفهما من المحركات الرئيسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وعليه، يتناول هذا المبحث مفهوم التنمية المستدامة وأهميتها، مع التركيز على أبعادها الرئيسية، ودور البحث العلمي في دعم مسارها وفقًا لأولويات الدولة المصرية.

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة:

تُعد التنمية المستدامة محورًا رئيسيًا في السياسات البيئية المعاصرة، غير أن عمومية المفهوم جعلته شعارًا جذابًا تتبناه معظم الحكومات، رغم اختلاف

توجهاتها حيال الاستدامة. فقد استُخدم المفهوم لدعم رؤى متعارضة في قضايا مثل التغير المناخي والتدهور البيئي، نظرًا لاختلاف تفسيره بين الاقتصاديين، والبيئيين، والفلاسفة، وغيرهم، ما يجعل التوافق حول معناه أمرًا معقدًا.

ومن ناحية أخرى، فإن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب إما تقليص الطلب المجتمعي على الموارد أو زيادة المعروض منها، لتقريب التوازن بينهما. وهذا التفاعل بين العرض والطلب في الموارد المتجددة وغير المتجددة هو ما يُنتج تعددًا في تعريفات التنمية المستدامة وتنوعًا في مفاهيمها بحسب السياق.

وقد قسمت مفاهيم التنمية المستدامة الى قسمين^(١):

الصنف الأول: التعاريف المختصرة

يطلق على هذا النوع من التعاريف اسم **التعاريف الأحادية للتنمية المستدامة**، حيث يغلب عليها الطابع البسيط وتقتصر إلى العمق العلمي والتحليل المفاهيمي. ومن أمثلتها:

- التنمية المستدامة هي التنمية المتجددة والقابلة للاستمرار.
- التنمية المستدامة هي التنمية التي تتعارض مع البيئة.
- التنمية المستدامة هي التي تستند إلى دافعية متجددة للحد من استنزاف الموارد الطبيعية.

الصنف الثاني: التعاريف الشاملة

يُعد هذا الصنف أكثر شمولًا وتوازنًا، حيث ينظر إلى التنمية المستدامة من أبعاد متعددة، منها:

- التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع التركيز على

(١) إحسان ابراهيم جابو : دور الإدارة الإستراتيجية في التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ،مرجع سابق ، ص ١٢٠.

النمو الاقتصادي المتكامل، والحفاظ على البيئة، وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

■ وتُعرّف كذلك بأنها عملية تطوير شاملة تشمل الأرض، والمدن، والمجتمعات، وقطاعات الأعمال، بشرط أن تُلبى احتياجات اليوم دون إضعاف إمكانيات المستقبل.

وقد ورد هذا التعريف في تقرير برونتلاند الصادر عن اللجنة الدولية للبيئة والتنمية عام ١٩٨٧ بعنوان "مستقبلنا المشترك"، حيث تم تعريف التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن تعرض للخطر قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها".

وعرفت الدراسة الحالية التنمية المستدامة: عملية شاملة تهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة، وتشمل أبعادًا اقتصادية واجتماعية وبيئية. ويستخدم هذا البحث مفهوم التنمية المستدامة كمحور تحليلي لقياس مدى إسهام الإدارة الاستراتيجية للبحق العلمي في الجامعات في دعم استمرارية التنمية.

ثانيًا: أهمية التنمية المستدامة:

تُعَدّ التنمية المستدامة جسرًا يربط بين الحاضر والمستقبل، إذ تضمن استمرارية الحياة الكريمة للإنسان، من خلال الحفاظ على الموارد للأجيال القادمة^(١)، وتحقيق توزيع عادل لها داخل الدولة الواحدة وعلى مستوى العالم.

وتبرز أهمية التنمية المستدامة في كونها أداة فعالة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية، فهي تساهم في معالجة التفاوتات الاقتصادية داخليًا وخارجيًا، وتدعم العدالة الاجتماعية، وتحسين مستوى المعيشة، ورفع جودة التعليم،

(١) ربما صالح، اروى الجالي: دور البحث العلمي في التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طبرق، مجلة الأصالة، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والانسانية، العدد ٩ مج ١، ٢٠٢٤، ص ٥٢٧.

والحد من معدلات الفقر، فضلاً عن حماية البيئة وتوفير رؤوس الأموال، مما يعزز من مستوى الدخل القومي.

ولكي تتحقق هذه الأهداف وتنبلور إلى واقع ملموس، لا بد من وجود رؤية استراتيجية واضحة ومدروسة، تُرتب الأولويات وتُوجه الجهود نحو مستقبل مستدام. كما تُعتبر التنمية المستدامة حلقة وصل بين دول الشمال والجنوب، بما يُحقق تكامل المصالح وسدّ الفجوة التي خلفها الاستعمار، والذي استنزف الموارد الطبيعية والبشرية في العديد من الدول النامية^(١).

(١) على بايزيد: التنمية المستدامة : مفهومها ، أبعادها، مؤشراتها "حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي" مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية ، مج ٦ ع ٢ ، جامعة الجزائر ، ٢٠٢٢ ، ص ٨.

المبحث الرابع

التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي

في الجامعات المصرية لتحقيق التنمية المستدامة

وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠

أولاً: المقدمة:

يمثل البحث العلمي في الجامعات المصرية ركيزة أساسية لدعم مسيرة التنمية المستدامة، إذ تسعى الدولة إلى توظيف المعرفة والابتكار في تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠. غير أن المتابعة التحليلية تكشف عن فجوة بين السياسات المعلنة والممارسات الفعلية داخل الجامعات، ما يستدعي بناء تصور استراتيجي متكامل يوجه البحث العلمي نحو الأولويات الوطنية.

ثانياً: أهداف التصور:

- تفعيل الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي بما يضمن ربطه بخطط التنمية المستدامة.
- بناء آلية عملية لتحديد الأولويات البحثية الوطنية وتوزيع الموارد وفقاً لها.
- تعزيز دور الجامعة في الابتكار ونقل المعرفة بما يخدم الاقتصاد المعرفي.
- وضع نظام متابعة وتقويم يضمن استدامة نتائج البحث العلمي.
- إرساء نموذج قابل للتطبيق على الجامعات المصرية المختلفة.

ثالثاً: المراكز الأساسية للتصور:

التكامل مع رؤية مصر ٢٠٣٠: عبر ربط الخطط البحثية بالمحاور (الاقتصاد، التعليم، الصحة، الطاقة، البيئة).

الحوكمة والشفافية: من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة (القيادات، الباحثين، القطاع الخاص، المجتمع المدني)

المرونة والابتكار: لتحديث الأولويات وفق المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

القيمة المجتمعية للبحث العلمي: التركيز على الأثر التطبيقي المباشر للأبحاث.

رابعاً: آليات تفعيل:

[١] الهيكل المؤسسي:

- تشكيل مجلس أعلى للبحث العلمي المؤسسي داخل الجامعة يتولى وضع السياسات وإقرار الأولويات.
- إنشاء مكاتب نقل التكنولوجيا والابتكار (TTOS) في كل كلية، للتنسيق مع الصناعة والمجتمع.
- استحداث وحدة خاصة بالاستشراف المستقبلي ترصد الاتجاهات البحثية الناشئة.

[٢] التخطيط الاستراتيجي:

- إعداد خطة استراتيجية للبحث العلمي مدتها خمس سنوات، قابلة للتحديث.
- استخدام أدوات التحليل البيئي (SWOT - PESTLE) لتشخيص الوضع الراهن.
- تقسيم الخطة إلى محافظ بحثية مرتبطة بمحاور التنمية (مثل: الصحة، الطاقة، التحول الرقمي) .

[٣] الموارد والتمويل:

- تخصيص صندوق داخلي تنافسي لدعم الأبحاث المرتبطة برؤية ٢٠٣٠.
- ربط الترقّيات والحوافز بالأثر التطبيقي للأبحاث (براءات - حلول مجتمعية - شراكات).
- تنويع مصادر التمويل عبر شراكات صناعية ومنح دولية.

[٤] الشراكات والتكامل

- تبني نموذج (Triple Helix جامعة - صناعة - حكومة) .

- توقيع بروتوكولات تعاون مع الوزارات والشركات الكبرى لتبني مشروعات بحثية مشتركة.
- تشجيع البحث متعدد التخصصات. (Interdisciplinary Research)
- [٥] المتابعة والتقييم: وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تشمل:
 - عدد البحوث التطبيقية.
 - براءات الاختراع والنماذج الصناعية.
 - حلول سياسات عامة تم تبنيها من نتائج بحثية.
 - إصدار تقرير سنوي للبحث العلمي على مستوى الجامعة.

خامساً: المخرجات المتوقعة:

- توجيه البحث العلمي الجامعي ليصبح أداة مباشرة لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.
- زيادة معدل الأبحاث التطبيقية ذات القيمة الاقتصادية والاجتماعية.
- تحسين ترتيب الجامعات المصرية في مؤشرات الابتكار والبحث العلمي.
- تعزيز ثقة المجتمع والقطاع الخاص في مخرجات البحث الجامعي.

سادساً: آلية الدراسة الميدانية المقترحة:

يمكن تحويل هذا التصور إلى دراسة ميدانية عبر:

- ١- مجتمع الدراسة: القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة مصرية مختارة (مثلاً جامعة القاهرة أو الأزهر أو مدينة السادات).

٢- الأدوات:

- استبانة لقياس وعي أعضاء هيئة التدريس بالإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي.
- مقابلات متعمقة مع قيادات البحث العلمي.
- تحليل وثائق (الخطط البحثية - تقارير الأداء).
- التحليل: استخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات، وتحليل محتوى للوثائق.

- المخرجات: إطار عملي يمكن تعميمه على باقي الجامعات.

التوصيات:

أولاً: توصيات على المستوى المؤسسي (الجامعات):

- تضمين الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي ضمن الخطط العامة للجامعات المصرية، وربطها بالأهداف القومية لرؤية مصر ٢٠٣٠.
- إنشاء مجالس بحث علمي استراتيجية داخل كل جامعة، تتولى تحديد الأولويات البحثية، وتحديثها بصفة دورية.
- تفعيل دور مكاتب نقل التكنولوجيا والابتكار (TTOs) لضمان ربط البحث العلمي بالصناعة والمجتمع
- تعزيز ثقافة العمل البحثي متعدد التخصصات بما يتلاءم مع طبيعة قضايا التنمية المستدامة.
- تخصيص حوافز مادية وأكاديمية للباحثين الذين يقدمون أبحاثاً ذات أثر مجتمعي ملموس، وليس فقط أبحاثاً للنشر.

ثانياً: توصيات على المستوى الوطني (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي):

- صياغة خارطة وطنية للأولويات البحثية يتم تحديثها كل ٣-٥ سنوات بما يتماشى مع المستجدات التنموية.
- توسيع نطاق التمويل التنافسي وربطه بمشروعات بحثية تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.
- دعم إنشاء شراكات استراتيجية ثلاثية (جامعة - صناعة - حكومة) لتعزيز أثر البحث العلمي على الاقتصاد الوطني.
- وضع آلية وطنية لتشجيع نشر الأبحاث التطبيقية في مجالات ترتبط مباشرة بالتحديات التنموية (مثل: الطاقة المتجددة، التغير المناخي، الصحة).

ثالثاً: توصيات على المستوى الأكاديمي (أعضاء هيئة التدريس والباحثين):

- تنمية قدرات الباحثين في مجالات إدارة المشاريع البحثية، الملكية الفكرية، وكتابة مقترحات التمويل.
- نشر ثقافة البحث العلمي المرتبط بالأثر المجتمعي بدلاً من التركيز الحصري على النشر الدولي.
- تشجيع التعاون البحثي الإقليمي والدولي في المجالات ذات الأولوية لرؤية مصر ٢٠٣٠.

رابعاً: توصيات خاصة بالمتابعة والتقويم:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مساهمة الجامعات في التنمية المستدامة (مثل: عدد المشروعات التطبيقية - حجم التمويل - براءات الاختراع - الحلول المجتمعية).
- إصدار تقارير سنوية للبحث العلمي على مستوى الجامعات، تتضمن الإنجازات، الفجوات، والتوصيات المستقبلية.
- إدماج التقييم الخارجي (Peer Review) ضمن آليات متابعة خطط البحث العلمي للتأكد من جودتها وفعاليتها.

قائمة المصادر والمراجع

- أبو زيد، داليا عبد العاطي: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية الأداء التسويقي في قطاع النقل الجوي المصري - دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مج ٦، ع (٢٠١٥)
- أبوالمجد، عبير إبراهيم: آليات تعزيز دور الحاضنات التكنولوجية في دعم البحث العلمي في الجامعات المصرية في ضوء التجارب الدولية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج (١٤)، ع (١)، (٢٠٢٢)
- إحسان إبراهيم الله جابو : دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية :مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٥، عدد ١١، يونيو ٢٠٢١
- أحمد، طارق يوسف محمد. (٢٠١٧). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة حالة مشروع الجزيرة ٢٠٠٥-٢٠١٦م. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلاميآمال طواهرية ، عمر بن عادل : الإطار النظري للبحث العلمي والتنمية المستدامة ، مجلة القانون والعلوم البيئية، مج(٢) ع (٢) ٢٠٢٣.
- امانى السيد غبور: تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج، ع(٩٥)، ٢٠٢٢.
- بدر حامد رمضان : الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٤.

- داودي، الطيب، وحرز الله، مراد: أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المتميز للعاملين، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مج ١٢، ع ٣٦ (٢٠٠٨).
- دياب، عبد الباسط محمد؛ رشاد، عبد الناصر محمد (٢٠١٩): تفعيل الشراكة في البحث العلمي مع الجامعات المصرية في ضوء الخبرة اليابانية. المجلة التربوية - جامعة سوهاج، العدد ٦٠، مصر.
- رضا حلمى سمور : الإدارة الإستراتيجية للتعليم والبحث والمشاركة المجتمعية بالجامعات ، ٢٠٢٣ .،
- ريماء صالح، اروي الجالي : دور البحث العلمي في التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طبرق، مجلة الأصالة ، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والانسانية ، العدد ٩ مج ١ ٢٠٢٤ .
- زاهر، ضياء الدين (٢٠٢٢): منظومة التعليم الجامعي المصري: دعوة للتأمل وآفاق للمستقبل، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج (٢٩)، ع ١٣٦، ١٣٧.
- الزغبى، حسن علي: نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع (٢٠٠٥).
- الزهيري، طلال سليم الإدارة الاستراتيجية، مدخل اتخاذ القرارات دار وائل للنشر، عمان، الأردن. (٢٠٠٧).
- سعد غالب ياسين : الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازورب العلمية ،بيروت، ٢٠٠٢.
- ضحاوي، إبراهيم، والمليحي، محمد محمد علي :إدارة المنظمات .دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية (٢٠١٠) .
- طارق حجي : التحول المصري ، القاهرة ا، الدار المصرية اللبنانية (١٩٩٣).

- عبد الحميد أبو ناعم : ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات. الإمارات: معهد التنمية الإدارية..(2000).
- عقيل، حمزه عبد الله: الشراكة بين الجامعة والمجتمع - دراسة تحليلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٦١، ج ١، مصر (٢٠١٤).
- على بايزيد: التنمية المستدامة : مفهومها ، أبعادها، مؤشراتها "حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي" مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، مج ٦ ع ٢، جامعة الجزائر ، ٢٠٢٢،
- علي إياد الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ٢٠١٠. غور،
- أماني السيد: رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع (٥٤) إبريل (٢٠١٩).
- لوني نصيرة: دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة القانون والعلوم البينية ، مج (١) ع (٢) ٢٠٢٢ .
- مجسن ثامر: مدى اسهام البحث العلمي في تلبية متطلبات التنمية المستدامة في الوطن العربي ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، مج (٨) ع (١) ٢٠٢٢
- محمد المليكى : نموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات ، المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية - العلوم الإنسانية وتحديات العصر ، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ، صنعاء، ٢٠١٩.
- محمد حافظ محمود ، ومود ماهر محمد : تفعيل دور جامعة الأزهر في تطوير البحث العلمي في ضوء الشراكة المجتمعية.

- محمد متولي غنيمه، التخطيط التربوي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- محمد محمود يوسف :البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٥) محمد مسعد ياقوت: أزمة البحث العلمي في مصر والوطن العربية ، دار النشر للجامعات ، مصر، ٢٠٠٧.
- محمد منير مرسى: الادارة التعليمية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب (١٩٩٩).
- مصطفى محمود أبو بكر : التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية ، (١٩٩٩) .
- منى أبو العطا حليم: البحث العلمي بالجامعات السعودية كأداة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، مجلة التنمية البشرية والتعليم للابحاث التخصصية ع (٧٣) مج (٧) ٢٠٢١
- نصر الدين بن عودة، ؛ على مقداد .:معوقات البحث العلمي الجامعي في الجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد ١٣، الناشر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر ٢٠١٨.
- الهلال الشربيني، عبد العظيم السعيد مصطفى : مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة ، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة ، ع (١١) ٢٠٠٨.
- يونس، مصدق، البحث العلمي في الوطن العربي: الواقع والتحديات، (٢٠١٨).

المراجع الأجنبية :

- 1- Arnold Enk, (2004) Eevaluating research and policy: a systems world needs systems evaluations, Research Evaluate,P133
- 2- Pearce II., et. al., (2003):Strategic Management 8th ed. New York. Mc Graw – Hill Irwin,P 9-115.
- 3- Thomes Wheelen, L., & David Hunger, J., (2004): Strategic Management and Business policy. 8 th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., Prentice Hall.P
- 4- Hieu, V. M. & Nwachukwu, C. (2020): Human Resources, Financial Resources and Strategic Performance: Organisational Policy as Moderator, General Management, Vol. 21, No. 175
- 5- .Barasa, M. J. (2019): Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations, International Journal of Applied Research, Vol. 5, No. 6,
- 6- Munter, M., (1987): Guide to Managerial Communication (2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
- 7- Carter, G., & Cunningham, W., (1997) : The American Superintendent Leading in an Age of Pressure, San Francisco Jossey-Bass ,
- 8- Sergiovanni, T., (2000): The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools. San Francisco: Jossey-Bass,
- 9- Plance, A. (2015): The Effect of Strategic Management Practices on Performance of Savings and Loans Companies in Kumasi. MBA, University of Science and Technology, College of Arts and Social Sciences,
- 10-Rahman, M. (2014): Usage of Strategic Management Models: Benefits and Limitations. World Vision Research Journal, Vol. 1, No. 1
- 11-Loncar, M. (2015): Strategic Management Process and Enhancement of Quality in Higher Education. Business Excellence Journal, University of Zagreb, Vol. 6, No. 1,
- 12-Esmaeili, M. (2015): A Survey on the Effect of Strategic Management on Organizational Performance (Case Study: Iran Khodro Company). International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2, No. 7.

- 13- Rahman, A. (2014). *Strategic Management in Higher Education Institutions: A Study of Public Universities in Bangladesh*. University of Tampere.
- 14- Esmaeili, M. (2015). *Strategic Management in Higher Education Institutions: Challenges and Strategies*. International Journal of Management.
- 15- Loncar, J. (2017). *Strategic Planning in Higher Education: Practices and Outcomes*. Journal of Educational Planning
- 16- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1986). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Irwin.
- 17- John, C. (1994). *Strategic Planning for Educational Institutions*. New York: Wiley.
- 18- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill,
- 19- Athapaththu, R. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. International Journal of Scientific and Research Publications, 6(2),
- 20- Pishkari, K. (2017). *Strategic Planning and Management*. New Delhi: Global Vision Publishing House, p109

المواقع الالكترونية

https://www.elbalad.news/3827110?utm_source=chatgpt.com

"التخطيط: ربط البحث العلمي برؤية مصر ٢٠٣٠ والمركز القومي للبحوث"

https://jealex.journals.ekb.eg/article_191633.html

?utm_source=chatgpt.com

"دور الجامعات في تلبية متطلبات استراتيجيات التنمية المستدامة:

رؤية مصر ٢٠٣٠"

^١ greenpolicyplatform.org+1cairo.gov.eg+1.

^٢ mohe.gov.eg

^٣ en.wikipedia.org+4en.wikipedia.org+4cairo.gov.eg+4.

^٤ en.wikipedia.org.

^٥ faolex.fao.org.

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	ص
١-	مقدمة البحث :	٩٢٤
٢-	المبحث الأول : الإطار النظري للبحث	٩٣٨
٣-	أولاً: الإدارة الاستراتيجية في الجامعات :	٩٣٨
	ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للجامعات :	٩٣٩
	ثالثاً: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي :	٩٥١
	المبحث الثاني : البحث العلمي	٩٥٦
	أولاً: مفهوم البحث العلمي :	٩٥٧
	ثانياً: أهمية البحث العلمي :	٩٥٨
	ثالثاً: رؤية مصر ٢٠٣٠ وأولوياتها في البحث العلمي	٩٥٩
٤-	المبحث الثالث : التنمية المستدامة	٩٦٢
	أولاً: مفهوم التنمية المستدامة :	٩٦٢
	ثانياً: أهمية التنمية المستدامة :	٩٦٤
٥-	المبحث الرابع : التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للبحث العلمي في الجامعات المصرية لتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠	٩٦٦
٦-	التوصيات :	٩٦٩
٧-	المصادر والمراجع :	٩٧١
٨-	المحتويات :	٩٧٧