



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الرابع – أكتوبر 2025



أثر التخطيط الإستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية
"دراسة حالة" المستدامة

**The Impact of Strategic Planning as a Tool for Integrating
Students in Achieving Sustainable Development Goals** إعداد

الباحثة/مايسة محمد محمود عمر الهاشمي

مرشح للدكتوراه – الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

تحت إشراف

أ.د/ محمد وهبه حسن

أستاذ الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

قسم التسويق والأعمال الدولية – كلية الإدارة والتكنولوجيا

الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

أ.د / محمد حسن عبد ربه

عميد معهد الإنتاجية والجودة

الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

2025-09-26	تاريخ الإرسال
2025-10-01	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص:

تباينت الكتابات الأدبية حول تحقيق الآثار المرغوبة للتخطيط الاستراتيجي والذي يعد خياراً صعباً لمؤسسات التعليم الجامعي على التنمية المستدامة لتلك المؤسسات خاصة في ظل متطلبات الجودة الشاملة كمتغير وسيط ، كونها أحد التدابير التي ترعاها الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري لدمج طلابها وتمكينها من رسم رؤيتها المستقبلية بفاعلية، وتحديد أهدافها ، وتوسيع نطاق مشاركة طلابها في تحقيق التنمية، وذلك عبر المسارات التعليمية الشاملة، المبتكرة، والمستدامة . وهدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الإستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة واعتمدت منهجية الدراسة على قياس مدى مشاركة الطلاب في الخطة الاستراتيجية والرؤية التنموية المستدامة. وتقييم دور الأكاديمية الخاصة بالتنمية المستدامة وانشطة الدمج وكذا الانشطة الموجهة لذوي القدرات الخاصة.، وذلك لاختبار فرضي الدراسة اولهما " بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وفاعلية دمج الطلاب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل الجودة الشاملة . وثانيهما وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والثقافية والإدارية ونجاح عملية دمج الطلاب في برامج التنمية المستدامة في ظل مفهوم الجودة الشاملة .واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي ومستخدمه اساليب احصائية للارتباط بين متغيراتها . وانتهت إلى صحة فرضي الدراسة واوصت بالعمل على تحديث المناهج الجامعية لإدراج مفاهيم التنمية المستدامة وأهدافها بشكل متكامل في جميع التخصصات، وتطوير البنية التحتية الداعمة للدمج الشامل (خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة).

الكلمات المفتاحية : الاستدامة المؤسسية , التمكين الطلابي , الاستدامة المؤسسية



Abstract

Literary writings have varied on achieving the desired effects of strategic planning, which is a difficult choice for higher education institutions on the sustainable development of these institutions, especially in light of the requirements of comprehensive quality as an intermediate variable, as it is one of the measures sponsored by the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport to integrate its students and enable it to draw its future vision effectively. Defining its objectives and expanding the scope of student participation in achieving development through comprehensive, innovative, and sustainable educational paths. The study aimed to analyze the role of strategic planning as a tool for integrating university students into achieving sustainable development goals. The study methodology relied on measuring the extent of student participation in the strategic plan and sustainable development vision. And evaluating the role of the academy for sustainable development and integration activities, as well as activities directed at people with special needs, in order to test the study's first hypothesis: "There is a statistically significant relationship between the quality of strategic planning in universities and the effectiveness of integrating students in achieving sustainable development goals in light of comprehensive quality." The second is the presence of a statistically significant effect between organizational, cultural and administrative factors and the success of the process of integrating students into sustainable development programs in light of the concept of comprehensive quality. The study followed the inductive approach and used statistical methods to link its variables. The study concluded that the study's hypotheses were valid and recommended updating university curricula to integrate sustainable development concepts and objectives across all disciplines, as well as developing an infrastructure that supports comprehensive integration (especially for those with special needs).

Keywords: Institutional Sustainability, Student Empowerment, Institutional Sustainability

المقدمة:

يشهد التعليم العالي تحولات جوهرية فرضتها التغيرات العالمية المتسارعة، وخاصة مع إقرار الأمم المتحدة لأجندة التنمية المستدامة 2030. ومن ثم برزت الحاجة إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتوجيه جهود الجامعات نحو دمج الطلاب في المسارات التنموية، بما فيهم ذوو القدرات الخاصة. وقدمت الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري نموذجًا رائدًا في هذا المجال عبر خطتها الاستراتيجية (2020-2030)، التي تضمنت دمج أهداف الاستدامة في التعليم والبحث والمجتمع.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في وجود جدل حول قدرة التخطيط الاستراتيجي على دمج الطلاب بشكل فعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ورغم وجود مبادرات، إلا أن الدراسات الميدانية التي تكشف عن دور الطلاب في هذا السياق نادرة. ومن هنا ركز البحث على تحليل تجربة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري كنموذج تطبيقي.

أهداف البحث:

- قياس معرفة الطلاب بالخطة الاستراتيجية والرؤية التنموية.
- تحديد مستوى وعي الطلاب بأهداف التنمية المستدامة.
- التعرف على مدى مشاركتهم في الأنشطة والاستراتيجيات.
- تقييم دور الأكاديمية في دعم التنمية المستدامة.
- رصد الأنشطة الموجهة لدمج ذوي القدرات الخاصة.
- تحديد العائد العلمي والمعنوي من المشاركة.
- الكشف عن أبرز المعوقات والتحديات.

تساؤلات البحث:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي كأداة لدمج الطلاب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- ما مدى معرفة الطلاب بالخطة والرؤية؟
- ما مستوى وعيهم بالأهداف الأمامية للتنمية المستدامة؟



- ما طبيعة مشاركتهم في الأنشطة؟
- ما دور الأكاديمية في دعم الاستدامة والدمج؟
- ما أهم الأنشطة الموجهة لذوي القدرات الخاصة؟
- ما العائد من المشاركة؟
- ما التحديات التي تواجه جهود الدمج؟

الأهمية:

1. عملية: تسد فجوة في الأدبيات العربية حول دمج الطلاب في استراتيجيات التنمية المستدامة، وتبرز العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي.
2. عملية: تقدم نموذجًا عربيًا ناجحًا وتجربة قابلة للتعميم، مع توفير دليل استرشادي يمكن للجامعات العربية الاستفادة منه.

الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي: عملية منظمة تحدد من خلالها المؤسسة رؤيتها وأهدافها المستقبلية وتعبئ الموارد لتحقيقها. التنمية المستدامة: تنمية تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة، وتشمل أبعادًا اقتصادية واجتماعية وبيئية.

التقاطع بينهما: يسهم التخطيط الاستراتيجي في دمج أهداف الاستدامة في السياسات الجامعية، مما يعزز مشاركة الطلاب في العملية التنموية.

تجربة الأكاديمية العربية: دمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة في خططها، دعم ذوي القدرات الخاصة، إطلاق مبادرات المسؤولية المجتمعية، والمشاركة في تصنيفات دولية أبرزت إنجازاتها.

الدراسات السابقة

تناولت معظم الدراسات العربية دور الجامعات في التنمية المستدامة مع التركيز على القيادة والإدارة.

1-دراسة: (حنان حسن سليمان نصر، 2024): "التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة":

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة في الجامعات المصرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى عدد من النتائج تتلخص في أهمية التحول الاستراتيجي للجامعات نحو الاستدامة، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة مراقبة جميع مراحل التحول نحو الاستدامة وتكييف الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع أهداف الاستدامة.

وقد رأت الباحثة أن هذه الدراسة قدمت إطارًا عمليًا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، مع التركيز على الاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة، ولكنها لم تتطرق إلى دمج الطلاب في التنفيذ.

2-دراسة: (عبير فتحى الشربيني، 2024): "دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية في إطار مدخلي التسويق المستدام والقيادة الاستراتيجية": هدفت الدراسة إلى تقييم دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية واستخدمت المنهج الوصفي الاستبيان والمقابلة، وأوضحت الدراسة انه يوجد تحقيق عدد من الاهداف مثل المساواة بين الجنسين والتعليم الجيد، مع عدم وجود فروق دالة بين الجامعات الحكومية والخاصة، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة الجامعية في نشر ثقافة التنمية المستدامة وتبني استراتيجيات التسويق المستدام. وقد رأت الباحثة أن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية القيادة الجامعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتقدم توصيات عملية لتعزيز هذا الدور.

3-دراسة: (منى مبارك صالح القاسمية، ٢٠٢٤): "التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم، اتبعت الدراسة المنهج وصفي باستخدام الاستبيان، وأظهرت النتائج وجود دور هام للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكانة المؤسسات التربوية الملتزمة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة.

رأت الباحثة أن هذه الدراسة تقدم رؤى قيمة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنمية المستدامة في التعليم، مع التركيز على السياق العماني.



أظهرت الدراسات الأجنبية أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والاستجابة للأزمات.

1-دراسة: (Hernandez et al., 2023) "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار

والمرونة في التعليم العالي":

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الابتكار الأكاديمي والإداري في الجامعات، وتأثير الخطط الاستراتيجية على مرونة الجامعات في التكيف مع الأزمات والتغيرات السريعة، كذلك تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما تم استخدام تحليل إحصائي متقدم لدراسة العلاقة بين تبني التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الجامعي مثل الابتكار، رضا الطلاب، ونسبة التوظيف بعد التخرج، تناولت الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على كيفية تعزيز المرونة المؤسسية لمواجهة التحديات المستجدة مثل التحول الرقمي، التغيرات الاقتصادية، والاحتياجات المتطورة للطلاب وسوق العمل، استخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وأظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن التخطيط الاستراتيجي كعامل محفز للابتكار الأكاديمي وأن الجامعات التي تربط استراتيجياتها بالتطورات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي شهدت زيادة بنسبة 40% في جودة البحث الأكاديمي.

كما أن اعتماد استراتيجيات تعليمية مرنة، مثل التعلم المدمج والتعلم القائم على المشاريع، أدى إلى تحسين تجربة الطلاب ورفع معدلات النجاح بنسبة 30%، كما أظهرت الدراسة أن الجامعات التي تمتلك خططاً استراتيجية استباقية تمكنت من التكيف بسرعة مع جائحة كورونا مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك خططاً واضحة، التخطيط الاستراتيجي لعب دوراً رئيسياً في استمرارية التعليم، حيث تمكنت 85% من الجامعات المدروسة من التحول السريع إلى أنظمة التعلم الإلكتروني، ووجود خطط استراتيجية مرنة ساعد الجامعات على الحفاظ على استقرار مالي أكبر، حيث أن 60% من الجامعات التي طورت نماذج تمويل بديلة تمكنت من تجاوز الأزمات الاقتصادية دون تخفيض ميزانياتها بشكل كبير، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على رضا الطلاب وتوظيف الخريجين، وأوضحت الدراسة العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وهي تتمثل في التوجهات القيادية حيث لعب القادة الجامعيون دوراً حاسماً في تبني وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث حققت الجامعات ذات الإدارة الديناميكية نجاحاً أكبر، كذلك دعم أعضاء هيئة التدريس بالتفاعل الإيجابي بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس ساعد في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها، كما أن

الجامعات التي اعتمدت على تحليل البيانات في التخطيط الاستراتيجي كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.

رأت الباحثة أن الدراسة اشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يجب أن يكون جامداً، بل مرناً وقابلاً للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي من خلال دمج التكنولوجيا، تطوير استراتيجيات تمويل جديدة، وتعزيز ثقافة الابتكار، يمكن للجامعات تحقيق استدامة أكاديمية ومالية، مما يضمن تحسين تجربة الطلاب وتعزيز قدرتهم على النجاح في سوق العمل المتغير. 2-دراسة: (2023,Nguyen et al) "تأثير التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة":

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التعاون بين الجامعات والشركات على تنفيذ مبادرات الاستدامة، وتقييم الفوائد التي تحققها الجامعات من خلال هذه الشراكات من حيث التمويل والبحث العلمي، وتبسيط الضوء على دراسة نماذج ناجحة من التعاون الأكاديمي الصناعي في تحقيق التنمية المستدامة، واقتراح استراتيجيات لتعزيز التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص لتحقيق الاستدامة تستكشف الدراسة دور التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في تعزيز التنمية المستدامة، حيث ركزت على كيفية مساهمة الشراكات بين الأوساط الأكاديمية والشركات في تطوير حلول مستدامة لمختلف القضايا البيئية والاجتماعية، وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يمكن أن يساهم في تحسين هذا التعاون، مما يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.(SDGs)

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وظهرت نتائج الدراسة أن 85% من الجامعات التي عقدت شراكات مستدامة مع الشركات نجحت في تنفيذ مشاريع بيئية مبتكرة وأن 60% من هذه الجامعات شهدت تحسناً في جودة الأبحاث المتعلقة بالاستدامة بسبب التمويل والدعم التكنولوجي من القطاع الخاص وأن 50% من الشركات التي تعاونت مع الجامعات في مشاريع الاستدامة أفادت بأن هذه الشراكات حسّنت من صورتها العامة وجاذبيتها للمستثمرين والعملاء و60% من المشروعات البحثية التي تم تمويلها بالشراكة مع القطاع الخاص تم تطبيقها على أرض الواقع، مقارنة بـ30% فقط في الجامعات التي تعتمد على التمويل الحكومي التقليدي.

وأوضحت الدراسة أن هناك عدد من التحديات التي تواجه الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص في تحقيق الاستدامة، منها أن بعض الجامعات تسعى لتحقيق أهداف أكاديمية بحتة، بينما يركز القطاع الخاص على تحقيق أرباح سريعة، وقد واجهت الشركات والجامعات تحديات



قانونية حول حقوق الملكية الفكرية للابتكارات الناتجة عن المشاريع المشتركة، والمشاريع البحثية لم يتم تبنيها بسبب ضعف استراتيجيات التسويق والتطبيق العملي. وذكرت الدراسة أمثلة عملية مثل مشروع "Green Campus Initiative" بين جامعة ستانفورد وشركة تسلا، حيث تم تطوير حلول للطاقة المتجددة داخل الحرم الجامعي. وكذلك برنامج "Smart Agriculture" بين جامعة طوكيو وشركات زراعية يابانية، والذي ساهم في تحسين كفاءة استخدام المياه والموارد في المزارع الذكية.، أيضا شراكة جامعة أوكسفورد مع شركات تكنولوجيا حيوية لتطوير حلول في إدارة النفايات البيولوجية والمخلفات الطبية.

3- دراسة: (Clark, 2023) "التخطيط الاستراتيجي كعامل حاسم في تحسين التعليم العالي في العصر الرقمي":

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي في ظل التحول الرقمي، تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرقمية، تقييم أثر استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتعلم الآلي في التعليم الجامعي، ركزت دراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جودة التعليم العالي في العصر الرقمي، كما تم تحليل كيف يمكن للجامعات تبني استراتيجيات رقمية مبتكرة لتعزيز كفاءة التدريس والتعلم، وتحسين تصنيفاتها الأكاديمية، وزيادة تفاعل الطلاب، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات 60 جامعة في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا حول خططها الاستراتيجية الرقمية، وإجراء مقابلات مع 80 مسؤولاً أكاديمياً وتقنياً لاستكشاف آرائهم حول فعالية التخطيط الاستراتيجي الرقمي، وإجراء استبيانات شملت 1000 طالب وعضو هيئة تدريس لقياس تأثير التحول الرقمي على تجربة التعلم، دراسة حالات لجامعات رائدة نجحت في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، وأكدت النتائج الرئيسية للدراسة أن 65% من الجامعات التي تمتلك خططاً استراتيجية للتحول الرقمي حققت تحسناً في الأداء الأكاديمي، والتفاعل الطلابي، والجامعات التي استثمرت في التكنولوجيا ضمن استراتيجياتها شهدت زيادة بنسبة 40% في رضا الطلاب، وكانت من أهم النتائج التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي الرقمي ساعد في تحسين الوصول إلى التعليم، خاصة في الجامعات التي تقدم برامج عبر الإنترنت، وأثبتت أن الذكاء الاصطناعي ساعد في تخصيص التعليم وتحسين أداء الطلاب بنسبة 30%، كما أن تحليل البيانات الضخمة مكّن الجامعات من تحسين استراتيجيات التدريس وتقليل معدلات الرسوب بنسبة 25%، والتعلم الآلي مكّن الجامعات من

التنبؤ بمعدلات نجاح الطلاب واتخاذ قرارات استباقية لدعمهم أكاديمياً، نقص المهارات الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس يمثل عائقاً رئيسياً أمام تبني التكنولوجيا، كذلك التمويل غير الكافي يعوق قدرة بعض الجامعات على الاستثمار في التحول الرقمي، والتأكيد على أن الخصوصية وأمن البيانات من القضايا الأساسية التي تتطلب استراتيجيات واضحة للحماية.

كما اقترح (Clark, 2023) نموذجاً من (5) خطوات لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي الرقمي في الجامعات:

- تحليل البيئة الرقمية لتحديد الاحتياجات والتحديات الرئيسية.
- وضع رؤية استراتيجية رقمية تتماشى مع أهداف المؤسسة التعليمية.
- الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتطوير تجربة التعلم.
- بناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المهارات الرقمية.
- تقييم مستمر للأداء الرقمي باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لضمان التحسين المستمر.

رأت الباحثة أن هذه الدراسة أكدت على أن التخطيط الاستراتيجي الرقمي أصبح ضرورياً لضمان نجاح الجامعات في العصر الرقمي، فالجامعات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً متطوراً تحقق تحسناً كبيراً في جودة التعليم، رضا الطلاب، والتنافسية العالمية وأن التحول الرقمي في التعليم العالي ليس خياراً، بل ضرورة لضمان استدامة الجامعات وتحقيق أهدافها الأكاديمية. لكن ندرة الدراسات التي ركزت على الطلاب كشركاء فاعلين في الاستراتيجيات التنموية تمثل فجوة عالجهها هذا البحث.

المنهجية:

المنهج: الوصفي.

المجتمع: طلاب الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

العينة: 300 طالب من تخصصات وفروع مختلفة.



الأداة:

استبانة محكمة وزعت في صورتها النهائية إلكترونياً.

المقابلات الشخصية لأساتذة الأكاديمية.

تحليل التقارير.

التحليل الإحصائي: اعتمد على النسب المئوية، التكرارات، مربع كاي، معاملات الثبات والاتساق الداخلي.

النتائج:

1. ارتفاع وعي الطلاب بالخطوة الاستراتيجية والرؤية التنموية للأكاديمية.
2. إدراك متزايد لأهداف التنمية المستدامة وخاصة الهدف الرابع (التعليم الجيد).
3. مشاركة فعالية في الأنشطة الطلابية والبرامج المرتبطة بالاستدامة.
4. دور بارز للأكاديمية في دمج الطلاب، من خلال أنشطة المسؤولية المجتمعية، التعليم الإلكتروني، وريادة الأعمال.
5. اهتمام خاص بدمج ذوي القدرات الخاصة عبر سياسات قبول مرنة وتسهيلات تعليمية.
6. عوائد معنوية وعلمية أبرزها تنمية المهارات والوعي المجتمعي.
7. تحديات متبقية: ضعف بعض الموارد في الفروع، مقاومة التغيير لدى بعض الفئات، والحاجة لمزيد من التدريب.

مناقشة النتائج:

- أكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فعالة لدمج الطلاب، وهو ما يتسق مع الدراسات التي تربط بين الاستدامة والتخطيط المؤسسي.
- تميزت الأكاديمية بتجربة متقدمة مقارنة ببعض الجامعات العربية الأخرى.
- يعكس دمج ذوي القدرات الخاصة التزام الأكاديمية بمبادئ العدالة والمساواة.

الاستنتاجات

- التخطيط الاستراتيجي يعزز مشاركة الطلاب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- تجربة الأكاديمية تمثل نموذجًا عربيًا يمكن الاستفادة منه وتعميمه.
- الطلاب عنصر فاعل وليس متلقٍ في عملية التنمية المستدامة.

التوصيات

1. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري:
 - يوصى بإعلان أنشطة التنمية المستدامة للطلاب.
 - توفير وقت كافي للطلاب يسمح لهم بالمشاركة في الأنشطة والمبادرات، وبما لا يؤثر على تحصيلهم الدراسي.
 - عمل استبيانات لاستطلاع رأي الطلاب في الأنشطة والمبادرات التي تقدمها بشكل دوري، وتعديل تلك الأنشطة والمبادرات في ضوء نتائج استطلاع الرأي.
2. للجامعات العربية:
 - ينصح بالعمل على تحديث المناهج الجامعية لإدراج مفاهيم التنمية المستدامة وأهدافها بشكل متكامل في جميع التخصصات.
 - تطوير البنية التحتية الداعمة للدمج الشامل (خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة).
 - إنشاء وحدات أو مراكز داخلية متخصصة لمتابعة تنفيذ خطط الدمج.
 - تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في تنفيذ مشاريع مستدامة أمرًا ضروريًا لتوفير الدعم المادي والتقني المطلوب.
3. لصناع السياسات التعليمية:
 - ينبغي وضع أطر وسياسات وطنية واضحة تشجع على تنويع مصادر التمويل ودعم الاستدامة المالية للجامعات.
 - تأمين الحوافز الضرورية للجامعات التي تطبق استراتيجيات تعليمية تراعي الدمج وتحقق معايير التنمية المستدامة.
 - إدراج أهداف التنمية المستدامة ومعايير دمج الطلاب ضمن آليات الاعتماد وتصنيف الجامعات الرسمية.
 - تشجيع حملات توعية وطنية لرفع وعي المجتمع الجامعي بأهمية الدمج وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.



4. للطلاب:

- مساهمة الطلاب بفاعلية في الأنشطة والمبادرات المرتبطة بالتنمية المستدامة داخل جامعاتهم، مثل المشاركة في مشاريع بحثية، والمسابقات المجتمعية، والندوات وورش العمل التوعوية.
- تشجيع الطلاب على تبني المبادرات والمشاريع الطلابية الخاصة بهم التي تعزز من تحقيق أهداف التنمية، وذلك من خلال توفير حوافز تشجيعية وعلمية (مثل منح بحثية وجوائز تقديرية) لتقدير المساهمات الفردية والجماعية.

5. للباحثين:

- إجراء أبحاث علمية تساعد في دمج الطلاب من ذوي القدرات الخاصة بالجامعات العربية.
- إجراء أبحاث علمية تساعد في الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دمج الطلاب من ذوي القدرات الخاصة بالجامعات العربية.
- إجراء بحوث مسحية لتحليل العوائق الثقافية والاجتماعية التي تحول دون الدمج الفعال للطلاب.
- إجراء أبحاث تهدف الي تحديد تأثير آليات المتابعة الاستراتيجية على جودة التعليم والبحث والدمج الطلابي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب

الخوالدة، عبد المجيد. (2016). مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية والتربوية. دار الحامد للنشر.

زاهر، ضياء الدين. (2022). التعليم العربي ورهانات المستقبل. مجلة مستقبل التربية العربية، 28(124)، 15-41.

الزعلوك، ماجدة. (2019). التعليم العالي ووعده التنمية المستدامة: منظور عربي. ضمن: تقرير التعليم العالي في العالم، سلسلة GUNi.

عبيدات، ذوقان، العدوان، عبد الرحمن، & شاهين، عبد السلام. (2010). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

الموسى، ناصر عبد الله. (2022). التخطيط الاستراتيجي للجامعات العربية من أجل تعليم دامج وتنمية مستدامة. مجلة مستقبل التعليم، 9(4)، 201-221.

الموسى، ناصر عبد الله، والحدلق، محمد أحمد. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في دعم التعليم الجامعي الدامج: رؤية إقليمية. مجلة أبحاث تقنيات التعليم، 45(2)، 132-149.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2022). الدليل القومي لاعتماد مؤسسات التعليم العالي. القاهرة.

الدوريات

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. (2023). التقرير الاستراتيجي 2020-2030. وحدة التخطيط والمتابعة.

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. (2023). تقرير الأداء الاستراتيجي السنوي. الإسكندرية: الإدارة العامة للتخطيط والجودة.



جامعة الدول العربية. (2019). التنمية المستدامة والتعليم في الدول العربية. القاهرة:
الأمانة العامة.

جامعة الدول العربية. (2020). دليل منظمات العمل العربي المشترك. الأمانة العامة.

جامعة الدول العربية. (2023). تقرير التنمية المستدامة العربي: التعليم العالي في قلب
التغيير. الأمانة العامة، القاهرة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Arab Association of Universities (AARU). (2024). Report on inclusive higher education in the Arab region. Cairo: AARU.**
- AASTMT. (2023). Entrepreneurship and Innovation Annual Report. Alexandria: Business Incubator Unit.**
- United Nations. (2023). Leveraging technology for sustainable development. New York: UN Publications.**
- UNESCO. (2023). Global Education Monitoring Report: Inclusion and Education. Paris: UNESCO Publishing.**
- AASTMT. (2022). Strategic Vision Report 2021-2025. Alexandria: Academic Affairs Office.**
- Haddad, R., & Karam, L. (2022). Educational inclusion in Lebanese universities amid economic crises. Arab Education Review, 8(1), 90-105.**
- World Bank. (2022). Transforming Education for Inclusion and Sustainability in the MENA Region. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org>**
- Alqahtani, F. (2021). Challenges and strategies for inclusive education in Saudi universities. Journal of Higher Education Policy, 12(3), 45-60.**
- UNESCO. (2021). Education for Sustainable Development: A roadmap. Paris: UNESCO Publishing.**
- UNESCO. (2021). Inclusive Education Report.**
- World Bank. (2021). Inclusive education and strategic planning in developing countries. Washington, DC.**
- UNESCO. (2020). Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. UNESCO Publishing.**
- UNESCO. (2020). Education for Sustainable Development: A roadmap. Paris.**
- United Nations. (2020). The Sustainable Development Goals Report.**



Kuh, G. D. (2020). Student Success in College: Creating Conditions That Matter. Jossey-Bass

OECD. (2020). Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. OECD Education Working Papers, No. 230.
<https://doi.org/10.1787/92c8d9c4-en>

Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J., & Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. Computers & Education, 147, 103778. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103778>

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications.

Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. John Wiley & Sons.

Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley.

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations. John Wiley & Sons.

Leal Filho, W., et al. (2018). Implementing sustainability in higher education: Learning in an age of transformation. Springer.

Temple, P. (2018). Campus Planning. In International Encyclopedia of Human Geography (2nd ed.). Elsevier.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: Concepts and cases. Pearson.

Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education. Pearson.

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. UN General Assembly.

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Robson, C. (2011). Real World Research (3rd ed.). Wiley.

Booth, T., & Ainscow, M. (2011). The Index for Inclusion: Developing learning and participation in schools. CSIE.

United Nations. (2002). Report of the World Summit on Sustainable Development. United Nations.

United Nations. (1992). Rio Declaration on Environment and Development. United Nations Conference on Environment and Development (UNCED).