

التخطيط الاستراتيجي كألية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة.

د. حنان حسن سليمان نصر*

ملخص الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو: تحديد كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية.

ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

- تحديد الأسس النظرية لتحقيق الاستدامة بالجامعات.
- رصد مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات المصرية.
- التعرف على ملامح التخطيط لتحقيق الاستدامة ببعض الجامعات بالدول المتقدمة.
- تحديد جهود التخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية.
- اقتراح متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية.
- تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي المقترح لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية منها:
- التحول الاستراتيجي للجامعة نحو الاستدامة
- إدارة التحول نحو الاستدامة
- كذلك تتطلب تكييف أو إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الجامعة، مع أهمية مراقبة جميع مراحل وأنشطة هذا التحول نحو الاستدامة

الكلمات المفتاحية: استدامة الجامعات

* استاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية - جامعة قناة السويس

Strategic planning as a mechanism to achieve the sustainability of Egyptian universities and by benefit from the experiences of some universities of developed countries.

Dr. Hanan Hassan Soliman*

Abstract

The study seeks to achieve a main objective:

Determining how to employ strategic planning to support sustainability in Egyptian universities.

To achieve this goal, the study seeks to achieve a set of sub-goals:

- Determining the theoretical foundations for achieving sustainability in universities
- Monitoring justifications for employing strategic planning to support the sustainability of Egyptian universities.
- Identifying the features of planning to achieve sustainability in some universities in developed countries.
- Determine the planning efforts for sustainability in Egyptian universities.
- Proposing strategic planning requirements to support sustainability in Egyptian universities.
- The current study is based on the descriptive approach.
- The study determined some of the proposed strategic planning requirements to support sustainability in Egyptian universities.
- The strategic transformation of the university towards sustainability
- Managing the transition towards sustainability
- It also requires adapting or rebuilding the organizational structures, administrative processes and operational activities carried out by the university, with the importance of monitoring all stages and activities of this transformation towards sustainability.

Keyword: Sustainability of Universities.

*Assistant Professor of Educational Administration, Faculty of Education - Suez Canal University

مقدمة:

شهد العالم في المرحلة الحالية تغيرات هائلة بشكل انعكس على الحياة الإنسانية، وأصبحت الاستدامة التنظيمية من الأولويات في الاستراتيجية المعتمدة في أغلب المنظمات، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها المتغيرات الدولية والمحلية المتسارعة، فالاستدامة في الوقت الحاضر تمثل مدى واسع من الإلتزامات والأفعال المتقابلة في المؤسسات بشتى تخصصاتها وأنشطتها المختلفة من جانب المجتمع عبر ممارسات أفراده اليومية وبجميع أشكالها من جانب آخر (عبد المنعم، ٢٠٢٠: ١٣١).

وفي الوقت الذي تعتبر فيه الاستدامة إحدى الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية واستراتيجيات النمو، والتي تمثل التحدي الجديد للنجاح، بدأ كل نوع من المنظمات بما في ذلك التعليم العالي في الاهتمام بمثل هذا المفهوم، وفي إطار ذلك بدأت مؤسسات التعليم العالي التي كان ينظر إليها سابقاً على أنها " أبراج عاجية " في مشاركة نتائج أبحاثها مع المجتمع والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال مهامها المتعددة: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (Fantauzzi et al, 2021).

فمؤسسات التعليم العالي قادرة على إحداث تأثير إيجابي من الناحية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية؛ من خلال لعب دور ذي صلة في السياق الذي تعمل فيه، لذلك فإن الدور الطبيعي لمؤسسات التعليم العالي يتجاوز توليد المعرفة القابلة للتسويق (براءات اختراع، والتراخيص، وخرجين مؤهلين) إلى القدرة على إمكانية إنشاء وجذب تمويل جديد وجذب وظائف ومواهب وتعاون مع شركاء محليين ودوليين داعمين لضمان قدرة هذه المؤسسات على البقاء والتنافس في ظل عالم شديد التغيير .

وتستطيع الجامعة تحقيق أهداف الاستدامة من خلال دمج ثقافة الاستدامة في

وظائفها الأساسية وهي (البرايي وآخرين، ٢٠٢١):

- التدريس: ويمكن دمج الاستدامة في التدريس عن طريق تناول قضايا بيئية واجتماعية داخل المقررات الموجودة فعلاً، إضافة مقرر كامل عن التنمية المستدامة، تقديم التنمية المستدامة كتخصص داخل الجامعة.
- البحث العلمي: ويمكن أن يحقق البحث العلمي أهداف التنمية المستدامة من خلال إنشاء مراكز بحثية تعنى بالتنمية المستدامة، وطرح برامج ماجستير ودكتوراة في تخصصات التنمية المستدامة.
- خدمة المجتمع: ويأتي ذلك عن طريق تشجيع المجتمع على المشاركة في برامج الاستدامة عن طريق عقد شراكات مع أصحاب المصالح في مجال التنمية المستدامة مثل (الطلاب، جامعات أخرى، القطاعين العام والخاص)
- كذلك أكدت دراسة (عمر، ٢٠١٨) على أنه يمكن تحديد دور الجامعة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في:
 - تحديد رؤية ورسالة للتعليم الجامعي بما يحقق التنمية المستدامة.
 - بناء الأهداف الاستراتيجية لتعليم الجامعي بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- صياغة الاستراتيجيات الرئيسة والبديلة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
- والتخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وأوصت دراسة (دقة، ٢٠٢٢) بضرورة وضع آليات لتحسين الخطط الاستراتيجية بما يتلائم مع متطلبات التنمية المستدامة.
- ويمثل التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الحديثة لتطوير مؤسسات التعليم العالي؛ لأنه يعمل على نقل الممارسات الإدارية من العشوائية والمزاجية إلى التشاركية والتميز والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة

بالنظم التعليمية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا، وتحسين الاستثمار البشري (الخطيب، ٢٠٠١).

والتخطيط الاستراتيجي من العمليات الإدارية المهمة في الوقت الحالي باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتقييم الفرص والمخاطر ونقاط القوة ونقاط الضعف في سبيل تطوير أهداف المؤسسة وسياساتها وإعداد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وأوصت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) بضرورة وضع آليات لتحسين الخطط الاستراتيجية بما يتلائم مع متطلبات التنمية المستدامة.

ففي ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة التي تواجه الجامعات يتطلب الأمر التفاعل مع هذه الظروف بإعداد وتنفيذ خطة استراتيجية للمؤسسة ، وذلك بسبب تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها مؤسسات التعليم العالي ، وظهور العديد من التحولات التي تفرض على هذه المؤسسات إعادة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال ؛ فتورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاحتياجات المتغيرة والسريعة من قبل البيئة الخارجية ، والتغيرات في المتطلبات والموارد المالية والبشرية ، وزيادة النمو السكاني والطلب على التعليم الجامعي مع وجود أعباء مالية ، والحاجة إلى المواءمة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفي سوق العمل (عبد المطلب ، والحوت ، توفيق ، ٢٠١٨) كل هذه الأسباب تلزم الجامعات تبني تخطيط استراتيجي يساعدها على البقاء واستدامة الخدمات .

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجه الدولي نحو تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الجامعات في العالم عموماً وكذلك في مصر إلا ان هناك عديد من المشكلات تواجه الجامعات المصرية ومنها، ما أكدته دراسة (البراوي وآخرون، ٢٠٢١):

- ضعف حرص الجامعة على "إعادة تدوير مخلفاتها لتقليل الأثر البيئي
- ضعف الميزانيات المخصصة للبحث العلمي والتقليل من قيمته التنموية على الفرد والمجتمع.
- كذلك من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية ما يلي (عمر، ٢٠١٨):
(٢٤٣-٢٤٤):
- غياب الفهم الواضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين بالتعليم الجامعي
- غياب التعاون الفعال بين الجامعات في سبيل تحقيق الاستفادة
- مقاومة التغيير والتطوير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالتعليم الجامعي والذي يمثل عائقاً أمام نجاح النموذج الاستراتيجي.
- قلة الدعم المالي لإتمام الخطط الاستراتيجية
- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي عن المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية
- ويضاف لما سبق (على، ٢٠١٨):
- نقص الموارد والإمكانات المادية
- نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي
- صعوبة الحصول على المعلومات الحقيقية.
- غياب روح العمل الجماعي
- ضعف الالتزام بالخطط الموضوعية.
- ضعف رصد الواقع الراهن للجامعة بدقة.
- وكذلك من نتائج دراسة (عبد السلام، ٢٠١٦) ما يلي:
- ضعف الربط بين البحث العلمي والقطاعات الإنتاجية والخدمية.
- قلة مصادر التمويل للبحوث.

• الافتقار إلى وجود استراتيجية محددة تنظم العلاقة بين البحث العلمي والبيئة المحيطة.

ومن المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية أيضا (ناصر، ٢٠٢٣):

- ضعف قدرة الجامعات على توظيف الموارد المتاحة
- ضعف توافر الوحدات التنسيقية المعنية لتطوير برامج للشراكة البحثية، وضعف وضوح أهداف الكليات في خدمة المجتمع، وضعف وجود خطط شاملة لمواجهة المشكلات التنموية والبيئية بها.
- ضعف توافر بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة.

كذلك ضعف أساليب اكتشاف الموهبة ورعايتها، والافتقار إلى وجود سياسات

واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٧٩)

ومن خلال ما سبق تحدد مشكلة الدراسة في سؤال رئيس هو: كيف يمكن

توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لتحقيق الاستدامة بالجامعات؟
٢. ما مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات؟
٣. ما ملامح التخطيط لتحقيق الاستدامة ببعض جامعات الدول المتقدمة؟
٤. ما جهود التخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية؟
٥. ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي المقترح لدعم الاستدامة بالجامعات

المصرية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو: تحديد كيفية توظيف التخطيط

الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية.

ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية

هي:

- تحديد الأسس النظرية لتحقيق الاستدامة بالجامعات.
- رصد مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات المصرية.
- تحديد ملامح التخطيط لتحقيق الاستدامة ببعض جامعات الدول المتقدمة.
- رصد جهود التخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية.
- اقتراح متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها فهي تركز على " الاستدامة " والتي تعد هدفاً استراتيجياً للمجتمعات كما يتضح من استراتيجيات التنمية المستدامة المعلنة، ورؤية مصر ٢٠٣٠ بالتحديد.
- تأتي هذه الدراسة استجابة لنتائج وتوصيات دراسات عديدة والتي أكدت على أهمية موضوع الاستدامة بحثياً.
- تزود الدراسة المسؤولين عن الجامعات المصرية بأسلوب مهم وهو التخطيط الاستراتيجي للاحتفاظ بحيوية واستدامة الجامعات على المدى البعيد.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وذلك في تحليل الأدبيات المختلفة لرصد الأسس النظرية لاستدامة الجامعات، ثم تحديد مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات، وكذلك ملامح التخطيط لتحقيق الاستدامة بالجامعات بالدول المتقدمة، وكذلك واقع التخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية، واقتراح متطلبات للتخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية.

حدود الدراسة:

تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على جامعات الدول المتقدمة التالية:

جامعة يورك University of York

تأسست جامعة يورك في عام (١٩٦٣) بإنجلترا، وأدى تركيز جامعة يورك على التميز الأكاديمي إلى تحقيق سمعة طيبة في جميع أنحاء العالم في تصنيفات تايمز للتعليم العالي العالمية ٢٠٢٠، تم تصنيفها ضمن أفضل ٤٠ جامعة في العالم للفنون والعلوم الإنسانية وفي أفضل ١٠٠ جامعة في العلوم الاجتماعية (جامعة بيدفوردشير (University of Bedfordshire)

تأسست جامعة بيدفوردشير البريطانية في عام ٢٠٠٦، وهي جامعة حديثة ملتزمة برعاية الطلاب ليصبحوا مواطنين عالميين متعلمين وقابلين للتوظيف وريادة الأعمال، وتكمن رؤية الجامعة في بناء وتطوير ثقافة قائمة على التعاون من خلال تبادل الأفكار، ومدعومة بفرص التطوير المهني والشخصي المناسبة (University of Bedfordshir,2022). كذلك ظهرت ضمن افضل (١٠٠٠) جامعة من الجامعات العالمية في تصنيف تايمز لعام ٢٠٢٣ (University of Bedfordshire,2023) استراتيجية جامعة ساسكاتشوان (UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN) (٢٠٢١ - ٢٠٣٠)

جامعة ساسكاتشوان (U of S) هي جامعة عامة كندية تأسست في ١٩٠٧ ككلية زراعية، ساسكاتشوان هي اليوم موطن لـ ١٣ كلية متعددة التخصصات و٣ كليات للدراسات العليا، وهي من الجامعات التي ظهرت ضمن الثلث الأول (٥٠١-٦٠٠) في تصنيف تايمز لعام ٢٠٢٣.

مصطلحات الدراسة:

استدامة الجامعات (Sustainability of Universities):

تعرف اجرائياً بأنها: الحفاظ على استمرارية توفير خدمات الجامعة من أنشطة تعليمية وبحثية وعمليات حرم جامعي حاضراً ومستقبلاً والمشاركة في التنمية المستدامة للمجتمع.

خطوات الدراسة:

الخطوة الأولى: رصد الأدبيات الخاصة بالأسس النظرية لاستدامة الجامعات والتخطيط الاستراتيجي للاستدامة.

الخطوة الثانية: تحديد ملامح التخطيط الاستراتيجي لاستدامة الجامعات ببعض الدول المتقدمة

الخطوة الثالثة: جهود التخطيط الاستراتيجي لاستدامة بالجامعات المصرية
الخطوة الرابعة: تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي الداعم لاستدامة الجامعات المصرية.

الإطار النظري:

ويشمل أربعة محاور هي: المحور الأول: الأسس النظرية لتحقيق الاستدامة بالجامعات، المحور الثاني: ملامح التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة ببعض الجامعات بالدول المتقدمة.

المحور الثالث: التخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية، المحور الرابع: متطلبات التخطيط الاستراتيجي الداعم للاستدامة بالجامعات المصرية، وفيما يلي تفصيل لتلك المحاور

المحور الأول: الأسس النظرية لتحقيق الاستدامة بالجامعات:

ويشمل هذا المحور خمس نقاط هي: أولاً: مفهوم استدامة الجامعات ثانياً: أهمية تحقيق الاستدامة بالجامعات، ثالثاً مبادئ الاستدامة بالجامعات، رابعاً أبعاد الاستدامة بالجامعات، خامساً مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات.

أولاً: مفهوم استدامة الجامعات:

تعددت تعريفات استدامة الجامعة ومنها: دراسة (حجازي، ٢٠١٥) عُرِفَتْ بأنها : هي الجامعة التي تلتزم بمسئوليتها تجاه المجتمع وتأخذ في اعتبارها الآثار طويلة المدى لقراراتها الحالية المؤثرة على المستقبل ، وتتعلق هذه القرارات باستدامة التعليم ، واستدامة الأبحاث ، واستدامة عمليات الحرم الجامعي والمشاركة المجتمعية بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع .

وتعرفها دراسة (شتا، ٢٠١٨) بأنها المؤسسة التي تسعى إلى الحفاظ على المجتمع من كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال دمج الاستدامة في جميع أنحاء الحرم الجامعي من أجل مستقبل أفضل للمجتمع، ومن ثم الانتقال إلى أساليب الحياة المستدامة.

وتعرفها دراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) بأنها: هي الجامعة التي تلتزم بمسئوليتها تجاه المجتمع، وتأخذ في الاعتبار الآثار بعيدة المدى للقرارات المؤثرة على المستقبل، من خلال تأكيد وتضمين مفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة في سياساتها وعملياتها الداخلية، وفي المناهج والبرامج الأكاديمية والبحوث التي تقدمها، في سبيل إعداد وتنمية رأس مال بشري قادر على المشاركة والمساهمة بفاعلية في بناء مجتمع مستدام عرفها (الحدراوي وأخرين، ٢٠٢٠) بأنها: الممارسات التي تؤديها الجامعة والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة انشطتها بكفاءة وفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتعرفها دراسة (مجاهد، ٢٠٢٠، ٥٦) بأنها مؤسسة للتعليم العالي تعمل على تقليل الآثار البيئية والاقتصادية والمجتمعية السلبية على الصحة إلى الحد الأدنى عند استخدامها لمصادرها ووظائفها الأساسية من تدريس وبحث وتوعية وشراكة وإشراف، وذلك لمساعدة المجتمع على التحول نحو نماذج حياتية مستدامة.

ومن خلال ما سبق يمكن استنباط عدة خصائص لاستدامة الجامعات هي:

- أنها تتعلق بقرارات الجامعة نحو استدامة التعليم.
- تشمل استدامة البحث العلمي.
- تشمل مشاركة الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
- تهتم بتحقيق استدامة جميع عمليات الحرم الجامعي في الحاضر والمستقبل
- أن تأخذ الجامعة في اعتبارها الآثار البعيدة لقراراتها الحالية.
- وتُعرف الدراسة الحالية استدامة الجامعة بأنها: هي الحفاظ على استمرارية توفير خدمات الجامعة من أنشطة تعليمية وبحثية وعمليات حرم جامعي حاضراً ومستقبلاً والمشاركة في التنمية المستدامة للمجتمع.

ثانياً: أهمية تحقيق الاستدامة بالجامعات:

تؤكد دلفيني (Delfini, 2020) أن اتجاه المنظمات لتحقيق الاستدامة يحقق عدة

فوائد هي:

- تحافظ المنظمات المستدامة على ميزة تنافسية والتي من خلالها يمكن أن تؤثر على تفضيلات المستفيدين وكسب ولأئهم.
- توجد علاقة إيجابية قوية بين جهود المنظمة نحو الاستدامة وقدرتها على جذب المواهب عالية الجودة واكتسابها والاحتفاظ بها.
- يمكن أن يكون لتقليل استهلاك الموارد في مكان العمل تأثير إيجابي كبير على الشؤون المالية للمنظمة.

- يؤدي إشراك العاملين في الأجندة البيئية للمنظمة إلى رفع مستويات رضاهم، وتحسين معنوياتهم وزيادة ولائهم للمنظمة، الأمر الذي يُترجم إلى مستويات انتاجية أعلى وأرباح أعلى.
- ونظراً لأهمية تحقيق الاستدامة أعدت جامعة اندونيسيا مجموعة من المؤشرات العالمية في تصنيف جرين ماتريكس وتم ترتيب الجامعات عليه لعام ٢٠٢٢ كالتالي (Universitas Indonesia,2022):
- ١. جامعة ويجينجن (Wageningen University & Research) في نيوزرلاندر (Netherlands)
- ٢. جامعة نوتينجهام ترينت (Nottingham Trent University) في المملكة المتحدة (United Kingdom)
- ٣. جامعة نوتينجهام (University of Nottingham) في المملكة المتحدة (United Kingdom)
- ٤. جامعة جرونينجون (University of Groningen) في نيوزرلاندر (Netherlands)
- ٥. جامعة كاليفورنيا وديفيس (University of California, Davis) في الولايات المتحدة الأمريكية (USA)
- ٦. جامعة تريير للعلوم التطبيقية (Trier University of Applied Sciences) في ألمانيا (Germany)
- ٧. جامعة كوليج كورك (University College Cork) في إيرلاند (Ireland)
- ٨. جامعة كونيكتيكت (University of Connecticut) في الولايات المتحدة الأمريكية (USA)
- ٩. جامعة بريمن (Universitat Bremen) في ألمانيا (Germany)

١٠. جامعة سان بولو (Universidade de Sao Paulo USP) في البرازيل
(Brazil)

وعلى مستوى الجامعات في مصر ظهرت الجامعات التالية في تصنيف جرين
ماتريكس الدولي لعام ٢٠٢٢ وفقا للترتيب التالي:

م	اسم الجامعة	ترتيبها
١	الجامعة الأمريكية في القاهرة	١٣٤
٢	جامعة القاهرة	٢٧٠
٣	جامعة بنها	٢٧٥
٤	جامعة كفر الشيخ	٢٧٦
٥	جامعة الاسكندرية	٢٨٣
٦	جامعة عين شمس	٣١٦
٧	جامعة ٦ أكتوبر	٣٢٨
٨	جامعة سوهاج	٣٥٥
٩	جامعة بني سويف	٣٧٤
١٠	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٣٩٧
١١	جامعة دمياط	٤٣٣
١٢	جامعة طنطا	٤٨٥
١٣	جامعة المنيا	٥٥٤
١٤	جامعة الأزهر	٦١٨
١٥	جامعة مدينة السادات	٦٤٣
١٦	جامعة جنوب الوادي	٨٦٥
١٧	الجامعة المصرية الروسية	٩٣٥

من إجمالي ١٠٥٠ جامعة ظهرت في التصنيف لعام ٢٠٢٢

ثالثاً مبادئ الاستدامة بالجامعات:

- حددها دراسة (العمرى، ٢٠١٩) في سبعة مبادئ رئيسة هي :
١. التحول والتغيير: فالتعليم المستدام لا يعتمد على المعلومات فقط وتوفيرها، ولكن يركز أيضاً على اكساب المتعلمين المهارات والقدرات والحوافز لتخطيط وإدارة التغيير نحو الاستدامة داخل المؤسسات والمجتمع المحلي.
 ٢. التعليم للجميع والتعلم مدى الحياة: فالاستدامة تتطلب مفهوماً أوسع للتعليم والتعلم ليشمل التعليم لجميع الأفراد بمختلف ظروفهم، ويحدث في جميع الأماكن، سواء كانت رسمية أو غير رسمية؛ في المؤسسات التعليمية والمنازل والمجتمع المحلي.
 ٣. التفكير المنظومي: حيث يتم تزويد المتعلمين بفهم العلاقات والروابط بين النظم البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية.
 ٤. تصور مستقبل أفضل: التعليم المستدام يشرك المستفيدين في تطوير رؤية مشتركة لمستقبل مستدام.
 ٥. التفكير والتأمل الناقد: فالتعليم المستدام يعطي قيمة كبيرة لقدرة الأفراد والجامعات على التفكير والتأمل في التجارب الشخصية والآراء العالمية، واختيار الطرق المقبولة للتفسيرات، والاندماج مع العالم.
 ٦. المشاركة: يسهم التعليم المستدام بشكل كبير وأساسي بالمشاركة بهدف دمج الأفراد والمجموعات في الاستدامة.
 ٧. الشراكات من أجل التغيير: حيث يستفيد التعليم المستدام من الشراكات الحقيقية لبناء الشبكات والعلاقات وتحسين التواصل بين مختلف قطاعات المجتمع.

رابعاً أبعاد الاستدامة بالجامعات:

- حددت دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢٠) أبعاد الاستدامة فيما يلي:
- بناء مستقبل مستدام: يتطلب بناء مستقبل مستدام القيام بعملية تطوير وتحسين أداء المنظمة والعمل على النواحي الاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال نشر الأهداف التي تقوم عليها المؤسسة في الرؤية والرسالة.
 - تنمية القدرة المؤسسية: هي التي تحدث نتيجة تطوير القدرات والإدارة المتفاعلة تجاه عمليات التغيير داخل وخارج حدود المؤسسة من خلال بناء روح الفريق من أجل بناء ثقافة مؤسسية شاملة، وتحديد فرص الشراكات التي تسعى لها المنظمة في المستقبل بإنشاء شبكة مناسبة من العلاقات، وتعزيز القيمة المضافة من خلال العمل مع الشركاء لتبادل الخبرات والمعرفة.
 - استثمار الإبداع والابتكار: حيث تقوم المؤسسة بعدة إجراءات كالاعتراف بالإبداع والابتكار، الذي يجب أن يطبق على الخدمات التي توفرها المنظمة، واستثمار المعرفة الضمنية لدى العاملين واستخدامها لتطوير المؤسسة.
 - استدامة النتائج الباهرة: وهي عملية تلبية احتياجات جميع المستفيدين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل من خلال تعزيز استراتيجيات المنظمة التي تدعم تحقيق الأهداف.

أما دراسة (الدرابي وآخرين، ٢٠٢٠) فحددت أبعاد الاستدامة التنظيمية كالتالي:

١. لتوجه: هو قدرة المنظمات على تصور المستقبل وإيجاد أفضل وسيلة للوصول إلى ذلك المستقبل، والقدرة على الابتكار الاستراتيجي لتسهيل مفهوم الأعمال الجديدة.
٢. الموقف: ويتعلق الموقف بإدارة القيم الأخلاقية التي من شأنها أن تعطي المنظمات المصدقية والاحترام، والعمل بموثوقية للبحث على المواقف

الجيدة والسلوكيات الحرجة التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى نتائج عالية الأداء.

٣. التنظيم: هو أحد الأنشطة الإدارية الأساسية التي توفر للمنظمة سياقات التعامل مع العديد من المنظمات المختلفة ونظم المعلومات لدعم الأهداف في السياقات الاقتصادية المختلفة مع المواءمة بين الاستراتيجيات والأبعاد التنظيمية والمسئوليات.

٤. السلوك: ويقصد به السلوك الذي يعتمد على الجودة كقاعدة عامة للمنظمات، واعتبار الجودة أداة للسيطرة على الأداء التنظيمي للوصول إلى الاستدامة.

٥. التقييم: يعني تنفيذ إجراءات لتحليل الأداء التنظيمي وفقاً للخيارات والأهداف الاستراتيجية الخاصة، مما يتيح الفرصة للوصول السريع والسهل إلى مجموعة كبيرة ودقيقة من المعلومات من أجل حشد القدرات والموارد لمعالجة المشكلات والفرص المتاحة.

خامساً: مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات:

يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال (الصمادي، ٢٠١٥، ٨٢):

- تحديد الأهداف المراد الوصول لها بحيث يسهل توضيحها للعاملين وهو ما يسهل تنفيذها.
- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للهدف
- يقلل من التعارض والتضارب بين المهام المختلفة.
- وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.
- يساعد على تنمية مهارات الأفراد.

• تشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة.

ويتميز هذا النوع من التخطيط بأنه يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، كم يتيح لها فرصة رصد وتحليل بيئتها العالمية والوطنية والمحلية والاستجابة لهذه البيئة ، بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد إدارة المنظمة في أخذ التغذية الراجعة ، والذي بدوره يطور من العمليات الداخلية للمنظمة باستمرار ، ويجعلها أفضل في تحقيق الأهداف ، كذلك يمثل تفكيراً خلاقاً ومنهجاً قادراً على تحقيق التنمية ومواجهة التحديات والمتغيرات ، كذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يركز في عملياته على جميع البيئات المحيطة بالمنظمة وتحليلها ، ولا تقتصر عملياته على بيئة معينة فقط بالإضافة إلى أنه ينظر نظرة شاملة لكل ما هو ذا صلة بالمنظمة ويؤثر ويتأثر بها سواء كان داخل أو خارج هذه المنظمة . (شحن ، ٢٠١٦ ، ٨٦٨).

كذلك يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية منها والمادية، وبالتالي يساعد في خفض التكاليف البشرية منها والمادية، وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.

ويؤثر إيجاباً على اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير نظام المؤسسة وإجراء التعديلات المطلوبة لتحسين العمل والأداء بها عن طريق ملاحظة المستجدات ونتائج التغيير المستمر، ويرفع وعي الإدارة العليا على متابعة المتغيرات المجتمعية وبيان انعكاساتها على التعليم، وكيفية مسايرتها والتأقلم معها والاستفادة مما تنتجها التغييرات من إمكانات لمواجهة مخاطرها. كذلك يُمكن من التنبؤ بالمشكلات والأخطار التي تعترض سير عمل المنظمة في المستقبل، والاستعداد لمواجهةها قبل حدوثها، أو تحجيم آثارها السلبية إلى أدنى حد (شحن، ٢٠١٦ ، ٨٧٠-٨٧١)

ويعد التخطيط أداة مهمة في دعم محاولات الجامعات لدمج مكونات التنمية المستدامة في عملياتها، وكذلك تحقيق الاستدامة ووضعها موضع التنفيذ.

١. بالنسبة للرؤية والرسالة:

توصلت دراسة (مليحة، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين رؤية ورسالة المؤسسة واستدامتها، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بوجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ويشارك في صياغتها المستفيدين ويستطيع كل من له علاقة الاطلاع عليها والاستفادة منها أدى ذلك لزيادة الاستدامة التنظيمية.

٢. بالنسبة للأهداف:

أكدت دراسة (مليحة، ٢٠١٦) على وجود ارتباط طردي بين مجال الأهداف والاستدامة التنظيمية، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بوجود أهداف استراتيجية واضحة ومرنة وشاملة وواقعية أثر ذلك إيجاباً على الاستدامة التنظيمية.

٣. بالنسبة لبناء استراتيجية المؤسسة:

وتقترح الدراسات السابقة الاستراتيجيات التالية لتحقيق استدامة المؤسسات؛ حيث أكدت على أنه يحتاج تحقيق الاستدامة التنظيمية إلى نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بين العاملين بالمؤسسة من خلال الندوات وورش العمل والمنشورات والكتيبات وتحديث الخطط الإستراتيجية التنظيمية وتضمينها لمبادئ الاستدامة، والتركيز على التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى أنظمة إستراتيجية مناسبة طويلة المدى وذلك للمساعدة على تحقيق نماذج تنمية تتوافق مع اتجاه التنمية المستدامة (محمد، ٢٠١٦).

فكلما زاد الاهتمام بوجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومفهومة ومصاغة من قبل العاملين والمختصين، ويستطيع المستفيدين الاطلاع عليها والاستفادة منها أدى ذلك إلى زيادة استدامة المنظمة، وكلما زاد الاهتمام بصياغة أهداف استراتيجية دقيقة وموضوعية وواضحة وواقعية ومرنة وقابلة للتحقق كلما ارتفع مستوى الاستدامة التنظيمية، كذلك تتأثر الاستدامة التنظيمية إيجابياً بمشاركة العاملين في خطوات

إعداد استراتيجية المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (مليحة، ٢٠١٦، ص ١٠٠-١٠١).

كذلك يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية تبني استراتيجية للتطوير التنظيمي موجهة نحو تحقيق الاستدامة ومنها الاستراتيجية التحويلية، الاستراتيجية المبدعة، الاستراتيجية المحققة للكفاءة، الاستراتيجية الموثوقة (Bieker, 2019, p.9) وتُعرف كل منها كالتالي:

- الاستراتيجية الموثوقة ("Strategy credible"): وتهدف إلى تعزيز مصداقية وسمعة المؤسسة التعليمية.

- تعد المصداقية والسمعة من الأصول غير الملموسة ذات الأهمية لأنها تجنب المؤسسة الصراع مع المستفيدين، كما إنها تسمح بجذب العاملين وإرضاء العملاء (السعد ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ٣٤٢).

- الاستراتيجية المبدعة ("Strategy innovative") وتهدف إلى تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية.

هي استراتيجية موجهة نحو التميز البيئي، وتحقيق مستوى عالٍ من التنافسية، من خلال توفير منتج مختلف متميز، وفيها يتم مراعاة التأثيرات البيئية والاجتماعية، وتقدم فيها فرصة لتميز المؤسسة عن غيرها من خلال منتجها المتميز، فتستطيع المنظمة إنتاج مخرج مستدام، والمقصود باستدامة المنتج أي إنه ذا قيمة دائمة بالنسبة للعميل (السعد ومنهل والعبادي، ٢٠١٢، ص ٣٤٢).

- استراتيجية تحقيق الكفاءة ("Strategy efficient") وتهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة التعليمية

تقوم هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف الإنتاج باستمرار، وتحتاج إلى جهود كبيرة في البحث والتطوير للسيطرة على التكلفة وتحقيق الكفاءة المتوقعة (المنصور، ٢٠١٠، ص ٢١٠).

• الاستراتيجية التحويلية ("transformative" Strategy)

وهي الاستراتيجية الأكثر أهمية لتعزيز الاستدامة في المؤسسات والتي تهدف إلى إحداث التغييرات الداخلية والخارجية الداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال الاستجابة المؤسسية الصحيحة تجاه التهديدات ونقاط الضعف وكذلك اقتناص الفرص واستثمار نقاط القوة المؤسسية ((Bieker, 2019, p.9).

المحور الثاني: ملامح التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة ببعض جامعات الدول المتقدمة:

ظهر الاهتمام الدولي بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات لتحقيق الاستدامة في عام ٢٠٠٧؛ حيث تأسست الشبكة الدولية حرم جامعي مستدام (international sustainable campus network) (ISCN) في عام ٢٠٠٧، وهي جمعية غير ربحية مكونة من الكليات والجامعات في أكثر من ٣٠ دولة ملتزمة بالتنمية المستدامة، ورسالة (ISCN) هو توفير منتدى دولي لدعم مؤسسات التعليم العالي لتبادل المعلومات والأفكار وأفضل الممارسات لتحقيق عمليات الحرم الجامعي المستدامة ودمج الاستدامة في البحث والتدريس، و بالشراكة مع المنتدى العالمي لقادة الجامعات، والمنتدى الاقتصادي، ووضع ميثاق للحرم الجامعي المستدام، وتم التصديق على الميثاق في اجتماع الخليج ٢٠١٠ في المنتدى الاقتصادي العالمي، وبناءً على نجاح العقد الماضي، عكس ميثاق ISCN للحرم الجامعي المستدام لعام ٢٠١٨ المعالم العالمية الأخيرة مثل الإعلان عن أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وإطلاق اتفاق باريس للمناخ، ويوفر الميثاق إطار عمل للتعبيئة من أجل العمل الدولي لتنمية الشراكات والاستراتيجيات والسياسات والقادة المطلوبة لمستقبل أكثر استدامة (sustainable campus network international, 2018).

ويعكس ميثاق الحرم الجامعي المستدام (ISCN 2018) المبادئ التوجيهية لـ ISCN، أي أن منظمات البحث والتعليم العالي لها دور فريد تلعبه في تطوير التقنيات والاستراتيجيات والمواطنين والقادة اللازمين لمستقبل أكثر استدامة . (sustainable campus network international,2018)

ونظرًا لأن مشهد الاستدامة العالمي قد تغير بشكل كبير منذ عام ٢٠٠٩ ، لذلك أصبح تحديث الوثيقة التوجيهية أمرًا ضروريًا من أجل الاستمرار في التطور كشبكة دولية ، كما أنه يجب أن تعكس التطورات الدولية الرئيسة مثل اتفاقية باريس وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ؛ لذلك تم تطوير ميثاق ٢٠١٨ بمشاركة واسعة من الأعضاء والعمل الجماعي ، وقد تم تحليل الواقع من خلال الاستبيانات والجلسات الشخصية من المؤسسات الأعضاء في أكثر من ٢٧ دولة ، ويحدد ميثاق ٢٠١٨ رؤية مشتركة ، مفادها أن أعضاء ISCN سيستخدمون قدراتهم المشتركة ورأس مالهم الفكري لإعادة تصور المستقبل واتخاذ إجراءات هادفة للمساهمة في التنمية المستدامة (sustainable campus network international,2018).

رؤية الجمعية: سيستخدم أعضاء ISCN قدراتهم المشتركة ورأس مالهم الفكري لإعادة تصور المستقبل واتخاذ إجراءات هادفة للمساهمة في التنمية المستدامة international sustainable campus network,2020

رسالة الجمعية: تتمثل مهمة ISCN في توفير منتدى دولي لدعم مؤسسات التعليم العالي في تبادل المعلومات والأفكار وأفضل الممارسات لتحقيق عمليات مستدامة في الحرم الجامعي ودمج الاستدامة في البحث والتدريس . sustainable international campus network,2020.

أهدافها الاستراتيجية لعام ٢٠٢٠ - ٢٠٢٣

وتشمل الاهداف الاستراتيجية ما يلي sustainable campus (international network,2020) :

الهدف الاستراتيجي الأول: أن يتمكن الأعضاء على مدار العام من الوصول إلى مجموعة متنوعة من البرامج والمنصات للتبادل والتعاون ومشاركة الخبرات للاستفادة من المعرفة الجماعية للشبكة

ولتحقيق هذا الهدف يتم تنفيذ عدة أنشطة هي:

- إطلاق برنامج ISCN Peer Exchange (برنامج تنقل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس)
- إنهاء مراجعة العمليات والمنصة.
- تطوير البرمجة عبر الإنترنت وسلسلة الندوات الشهرية على الإنترنت.
- تقييم جدوى الاجتماعات الإقليمية (مؤتمر عالمي سنوي أو كل سنتين).
- وضع اللمسات الأخيرة على مجموعات العمل ذات الاهتمامات الخاصة (مثل البلاستيك والسفر الجوي).

الهدف الاستراتيجي الثاني: ستكون ISCN مساهماً رئيسياً ومؤثراً في المنتديات والأحداث العالمية ذات الصلة ولديها علاقات قوية مع الوكالات والممولين. ويحقق هذا الهدف من خلال الأنشطة التالية:

- وضع قائمة بالأحداث والمنتديات الرئيسية للمشاركة فيها والحضور.
- تحديد الشبكات التي يجب أن يتعاون ISCN معها بشكل استباقي وتشارك معها.
- البحث بنشاط عن شركاء وممولين ووكالات خارجية للعمل معهم لتقديم البرامج.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز مشاركة الشبكة والتعاون معها بشكل كبير من خلال التركيز الموضوعي السنوي على الأنشطة المشتركة والبرمجة عبر الإنترنت واستكشاف البحث عن فرص

ولتحقيق ذلك تنفذ الأنشطة التالية:

- التركيز على موضوع سنوي (على سبيل المثال، المناخ، المرونة، الاقتصاد الدائري)
- تقييم إمكانات برنامج بحث التحدي الكبير (مؤسسات متعددة).
- إجراء تقويم شهري لأحداث الشبكة، والموضوعات المتبادلة عبر الإنترنت، والندوات عبر الإنترنت والمشاركة الخارجية.

الهدف الاستراتيجي الرابع: التنفيذ الشفاف والفعال لأولويات الخطة الاستراتيجية وتحسين البرمجة للأعضاء.

ويتم ذلك عن طريق تنفيذ الأنشطة التالية:

- تطوير الهيكل الإداري اللازم للإدارة والقيادة الفعالة للشبكة (بما في ذلك مراجعة القوانين الحالية والتحديث وفقاً للحاجة)
- تنفيذ عملية اختيار شفافة لمضيف المؤتمر.
- تطوير إطار عمل جديد لإعداد التقارير حول الجوانب المالية / التشغيلية للرقم الدولي الموحد للدوريات

الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز مشاركة الطلاب بشكل كبير في مؤتمرات (ISCN) والبرمجة والمشاريع لتمكين الجيل القادم من قادة الفكر في مجال الاستدامة.

وذلك عن طريق تنفيذ الأنشطة التالية:

- رسم خرائط لمبادرات ومؤتمرات استدامة الطلاب الحالية.
- إنشاء برنامج تنقل الطلاب (التبادلات بين المدارس الأعضاء).
- البرنامج التجريبي لعلماء المدينة والجامعة.

- التخطيط لمسار مؤتمر بقيادة الطلاب.
- الهدف الاستراتيجي السادس: تنويع العضوية والبرمجة مع مؤسسات التعليم العالي في جنوب الكرة الأرضية لزيادة التأثير وفرص التبادل بين الأقران ولتحقيق ذلك تنفذ الأنشطة التالية:
- تطوير وتمويل برنامج إرشاد سفراء (ISCN)
- إنشاء فرع أمريكا اللاتينية (ISCN) كنتيجة لمؤتمر ٢٠١٩
- تطوير استراتيجية لزيادة العضوية من الجنوب العالمي
- الهدف الاستراتيجي السابع: تسعى الشبكة إلى البحث عن مصادر متنوعة للتمويل لتقديم البرامج الجديدة للأعضاء ولتحقيق ذلك تنفذ الأنشطة التالية:
- إجراء مسحًا لمصادر التمويل المحتملة (المؤسسات، البرامج الحكومية، الأمم المتحدة)
- تطوير خيارات البرنامج التجريبي على أساس معايير التمويل
- تحديد أولويات برامج المنح المؤهلة والعمل مع الأعضاء لتقديم الطلبات
- أما على مستوى الجامعات فقد اهتمت عديد من الجامعات الأجنبية بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق استدامة الجامعة ومنها:
- استراتيجية الاستدامة لجامعة يورك **University of York** للفترة (٢٠٢١-٢٠٣٠)
- تأسست جامعة يورك في عام (١٩٦٣) بإنجلترا، وأدى تركيز جامعة يورك على التميز الأكاديمي إلى تحقيق سمعة طيبة في جميع أنحاء العالم في تصنيفات تايمز للتعليم العالي العالمية ٢٠٢٠، تم تصنيفها ضمن أفضل ٤٠ جامعة في العالم للفنون والعلوم الإنسانية وفي أفضل ١٠٠ جامعة في العلوم الاجتماعية (وتشمل استراتيجية جامعة يورك للاستدامة على عدة أجزاء هي (University of York, 2021) :

الرؤية: يوفر حرمانا الجامعي تحديات محلية معقدة بالإضافة إلى فرص فريدة عند السعي لضمان مستقبل أكثر استدامة.

الغاية الأولى: تنمية استدامة جودة التعليم.

ضمان إعداد جميع طلاب جامعة يورك ليصبحوا قادة التغيير، قادرين على اتخاذ إجراءات بشأن القضايا العالمية الأكثر إلحاحًا، بما في ذلك الاستدامة وتغير المناخ.

الهدف الاستراتيجي الأول: تقديم مجموعة من برامج التعلم واسعة النطاق التي توفر الكفاءات اللازمة وتمكن الطلاب من إحداث تأثير إيجابي على الاستدامة.

ولتحقيق هذا الهدف يتم:

- تنفيذ مجموعة من الحقائق التدريبية، تتراوح من التدريب الإلزامي إلى مجالات الاهتمام والتخصص، توفير البرامج المصممة خصيصًا وفقاً لشروط التدريب التي تؤدي إلى الحصول على شهادة. وتتراوح من التدريب التعريفي، إلى محو الأمية الشاملة للكربون، أو مجموعات محددة من أعضاء هيئة التدريس أو القسم العلمي.

- إنشاء مجموعة من الدورات (مثل الماجستير المصغر) والوحدات التي تركز على مجالات قوة للجامعة في الاستدامة، ودمج "المهارات من أجل مستقبل مستدام" و "الكفاءات التحويلية".

- تطوير راعي للمشاريع البحثية المحلية والجامعية لدعم الطلاب في إجراء الأطروحات أو المشاريع التي تعزز الاستدامة وتقي باحتياجات المجتمع

الهدف الاستراتيجي الثاني: توفير فرص جذابة ومركزة خارج التدريس لتزويد الطلاب بالمعرفة العملية والخبرة في إجراءات الاستدامة الفعالة.

ولتحقيق هذا الهدف يقترح ما يلي:

- إنشاء مجموعة من المبادرات الرئيسية المركزة تُمكن الطلاب من المشاركة في أنشطة لاصفية تزيد من وعيهم بالاستدامة وتعزز قابليتهم للتوظيف.

- زيادة توافر وإمكانية الوصول إلى مبادرات الاستدامة غير الأكاديمية الرئيسة للطلاب
 - التعلم من خلال العيش المستدام - تطوير كتل الإقامة المخصصة لممارسة وتطوير أنماط حياة أكثر استدامة.
- الهدف الاستراتيجي الثالث:** قيادة الطلاب بالقدوة من خلال عمليات التدريس المستدامة بيئياً.

ولتحقيق هذا الهدف يقترح الأنشطة التالية:

- تزويد الأقسام العلمية بألية للمساءلة عن تنفيذ تحسينات الاستدامة التي يمكن إثباتها بوضوح في عمليات التدريس (مع ضمان الشمولية وإمكانية الوصول)، بما في ذلك استخدام الورق والموارد الأخرى.
- حيثما كان ذلك عملياً (مع مراعاة أصول التدريس والشمولية وإمكانية الوصول) يتم الانتقال إلى المعالجة الرقمية للتقييمات عبر الإنترنت، بما في ذلك تقديم الطلاب، والتصحيح، والتغذية الراجعة، وإدارة التصحيح، والامتحانات.

الغاية الثانية: الاستدامة البحثية

تحقيق الريادة عالمياً في مجال البحث من أجل الاستدامة والتنمية المستدامة، وتطوير فهم متعدد التخصصات وحلول لتحديات الاستدامة المحلية والإقليمية والعالمية الرئيسة، وتعزيز ممارسات البحث الأكثر استدامة.

الهدف الاستراتيجي: إنشاء كيان جديد يعمل كرائد للبحث (المعترف به عالمياً) والتدريس حول الاستدامة البيئية.

ولتحقيق هذا الهدف يقترح ما يلي:

- إنشاء كيان جديد للاستدامة.
- تنفيذ مدونة قواعد الممارسة للبحث المستدام بالكامل، مع تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وإظهار العبء البيئي المنخفض للنشاط البحثي لاستكمال أهداف الكربون وأهداف الاستدامة الأوسع نطاقاً لاستراتيجية الجامعة.
- تعزيز القدرة البحثية عبر محفظة أبحاث الجامعة لتأسيس وتعزيز القيادة العالمية في المجالات الرئيسية للاستدامة البيئية.
- تطوير الكفاءات التحويلية لتعظيم الفرص للأبحاث حول الاستدامة البيئية لإحداث تأثير للصالح العام.
- تطوير طرق مبتكرة لممارسة البحث والتمويل لتأسيس يورك كمورد ذائع الصيت عالمياً للبحث ذي الصلة بالسياسات والممارسات المتعلقة بالاستدامة البيئية.

الغاية الثالثة: المناخ الجامعي الداعم للتنمية المستدامة

إدارة العمليات العقارية وأنشطة التدريس والبحث بحيث يكون لانبعاثات الكربون الناتجة عن تعهدهم مساهمه دنيا في تغير المناخ، وتمكين الجامعة من التعامل مع الآثار المستقبلية لتغير المناخ. ويتحقق ذلك من خلال تقليل الاستهلاك، وسياسات استخدام الفضاء، وزيادة الكفاءات، وسياسات السفر المستدام، وتغييرات السلوك، والتنفيذ التكنولوجي، والتكيف بشكل استباقي مع تغير المناخ.

الهدف الاستراتيجي الأول: التقليل من تأثير عمليات الجامعة على تغير المناخ

لتصبح محايداً للكربون في جميع أنشطتها.

ونقترح الجامعة لتحقيق هذا الهدف ما يلي:

- الوصول لاصافي صفر كربون للانبعاثات الكربونية للنطاق ١ و٢ بحلول عام ٢٠٣٠.
 - تقليل انبعاثات الكربون غير المباشرة (النطاق ٣) بنسبة ٣٠٪ بحلول عام ٢٠٣٠ مقارنة بمتوسط بيانات خط الأساس ٢٠١٧-٢٠١٩.
 - الوصول لاصافي كربون صفر للكربون المباشر وغير المباشر (النطاق ١ و٢ و٣) الانبعاثات بحلول عام ٢٠٥٠.
- الهدف الاستراتيجي الثاني:** إنشاء مبنى جامعي يتسم بالرشاقة للتكيف بفعالية لتغير المناخ، ومعالجة المخاطر والفرص التي سيقدمها للجامعة
- ويتحقق هذا الهدف من خلال تنفيذ ما يلي:
- إنشاء خطة التكيف مع تغير المناخ لتغذية السياسات والعمليات الحالية.
 - تطبيق الاعتبارات الفنية لتغير المناخ في معايير تصميم مباني الجامعات والحرم الجامعي، لتقليل الآثار السلبية واغتنام الفرص الناتجة عن تغير المناخ للعمليات العقارية وتجربة الطلاب.
 - تطبيق اعتبارات تغير المناخ الإستراتيجية في الحرم الجامعي لمستقبل وسياسات استخدام الفضاء لتقديم مباني تتسم بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات المستقبلية في الظروف المناخية، مما يمنعها من التأثير سلبًا على مرافق تقديم خدمات التدريس والبحث.
 - تضمين اعتبارات تغير المناخ في التخطيط المستمر لمعالجة الانقطاعات التشغيلية التي تسببها تأثيرات تغير المناخ.
- الهدف الاستراتيجي الثالث:** أن تصبح الجامعة نموذجًا رائدًا للإدارة البيئية، وتحسين التنوع البيولوجي بشكل واضح في الحرم الجامعي وفي المنطقة المحلية لصالح الطبيعة ومستخدمي الحرم الجامعي والمجتمع المحلي.
- ولتحقيق هذا الهدف يتم:

- إجراء مسح بيئي واسع النطاق للحرم الجامعي.
- تحديد وتعيين وتحقيق هدف تحسين صافي (القيمة المضافة) لمكاسب التنوع البيولوجي بناءً على خط الأساس (محدد من خلال المسح البيئي الأولي).
- تحديد وشراء قطعة أرض مناسبة خارج الحرم الجامعي محلياً للبدء في زراعة غابة جديدة تضم ما يصل إلى ٥٠٠٠٠ شجرة، لاستكمال مبادرة الغابة الشمالية.

الغاية الرابعة: إنشاء المدن والمجتمعات المستدامة

تحقيق التواصل والمشاركة في الإشراف وتسهيل التأثير والتغيير على أساس القيمة العامة والاجتماعية التطبيقية للأبحاث، والتدريس، والموارد، والمعرفة والشبكات لتلبية الاحتياجات المجتمعية وتمكين المشاركة المدنية من أجل إنشاء مجتمع مستدام.

الهدف الاستراتيجي الأول: أن نكون فعالين في تطوير التعاون المنظم وتمكين العمليات والتحالفات داخل مدينتنا ومجتمعنا لتحقيق الحياد المناخي للمنطقة.

ولتحقيق هذا الهدف يتم ما يلي:

- وضع خريطة للتفاعلات الرئيسية والتفاعل بين الأهداف التي نشاركها مع شركائنا الاستراتيجيين لدعم تحقيق الحياد الكربوني للمنطقة بحلول عام ٢٠٣٠.

- تحديد وفهم القضايا المرتبطة ب: الوصول لمستوى كربون منخفض في المجتمع، وتركيز القوة البحثية والخبرة المهنية على تلك القضايا.
- تنفيذ سلسلة من خطط العمل المجتمعية المشتركة لتيسير وإنجاز الإجراءات المناخية المجتمعية.

الهدف الاستراتيجي الثاني: تحديد وتمكين وتسهيل تطوير الحلول المستدامة الطموحة للتحديات التي يقودها المجتمع المدني والأعمال التجارية والمجتمع.

ولتحقيق هذا الهدف يتم:

- التوافق والاندماج مع رسالة الخدمة المدنية "العمل الاجتماعي" في تطوير السياسة والمبادئ التوجيهية لموظفي الخدمة الأكاديميين والمهنيين للمشاركة بنشاط في فرص التطوع التي يقودها المجتمع.
- تطوير وعرض تجارب الاقتصاد الدائري والمبادرات النموذجية.
- تطوير شراكات متكاملة مع جهات تعليمية أخرى لتصبح (يورك) كمدينة تعليمية تشجع المعرفة والإجراءات المستدامة لجميع المتعلمين المحتملين، وإعادة المتعلمين والخريجين، وتوفير فرص للاتصالات، والمشاركة العامة عبر جماهير متنوعة.

الهدف الاستراتيجي الثالث: إنشاء مرافق شاملة ومساحات مشتركة (حقيقية وافتراضية) في الحرم الجامعي وخارجه، لتحفيز التفاعلات الإبداعية والمبتكرة ومشاركة المهارات والشراكات لدعم تخطيط العمل والمشاركة لتصبح يورك كمدينة تجريبية نموذجية في مواجهة تحديات الاستدامة ولتحقيق هذا الهدف يتم:

- إنشاء خطة رسمية توضح بالتفصيل المناطق / المرافق والمساحات الرقمية التي يمكن الوصول إليها والمتاحة للمجتمع الأوسع، وزيادة استخدامها عامًا بعد عام، وتوفير قنوات الاتصال لنشر وإشراك جماهير متنوعة.
- زيادة الوصول (على نطاق أوسع وأفضل) إلى الأصول الثقافية المملوكة للجامعة وتعزيز الفرص لمواصلة برمجة الشراكة بالفن الطلابي / المجتمعي وتنظيمه، مع دعم البرمجة على نطاق واسع والنشر والترويج من خلال مهرجان يورك للأفكار.
- تحديد التطوير المستقبلي والترويج لعروض الجامعة الثقافية والرياضية والترفيهية على نطاق أوسع ولضمان أن توفر برامج المشاركة العامة بالجامعة وجعل المشاركة الاستراتيجية فرصًا للتعاون المشترك.

الغاية الخامسة: الاستهلاك المسؤول والإنتاج

تحقيق استخدام استباقي لحجم الاستهلاك وتأثيره للأبد، ستدفع الجامعة جدول أعمال الاستدامة إلى الأمام من خلال القيام باستثمارات ذات تأثير إيجابي، وإشراك مورديها وتحديثهم، وتقليل أثارها البيئية بشكل جذري من خلال تقليل استهلاك الموارد وتدوير النفايات.

الهدف الاستراتيجي الأول: التأكد من أن استثمارات الجامعة تولد تأثيرًا إيجابيًا على الاستدامة.

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال:

- استثمار ٥٠٪ من استثمارات الوقف (من حيث القيمة) من خلال الاستثمار المؤثر.
- إنشاء صندوق استثمار داخلي مستدام لتحقيق الاستدامة.
- تشغيل وتنمية صندوق استثمار داخلي ذاتي الاكتفاء (بمقدار ١٠ أضعاف) لتحقيق الاستدامة.

الهدف الاستراتيجي الثاني: المراقبة الاستباقية للاستدامة لجميع الموردين

الرئيسيين، والعمل معهم لتحسين استدامتهم.

ويتم تحقيق ذلك عن طريق:

- تحديد أهم ١٠٠ مورد (حسب القيمة / التأثيرات / الحجم) وإجراء تقييم استدامة أساسي رسمي لهم
- إجراء مراجعات سنوية لأهم ١٠٠ مورد (حسب القيمة / الآثار / الحجم) للتأكد من أنهم يحسنون أدائهم المستدام.
- التأكد من أن جميع موردي الخدمات يطبقون أجرًا حقيقيًا.

الهدف الاستراتيجي الثالث: أن تصبح الجامعة ذات كفاءة في استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الكمية التي تستهلكها مع تقليل تأثير إنشاء النفايات لديها. ولتحقيق هذا الهدف يتم مايلي:

- تقليل حجم النفايات من الحرم الجامعي بنسبة ٣٣% (بالوزن). [١٠% تخفيض سنوياً].
- زيادة معدلات إعادة تدوير النفايات إلى ٨٠% من حيث الوزن. [٧٠% إعادة التدوير بحلول عام ٢٠٢٥].
- زيادة كفاءة استهلاك المياه لتقليل استهلاك المياه بنسبة ٢٥% لكل طاقم وطالب بدوام كامل مقابل استخدام خط الأساس (متوسط أرقام استخدام ١٨/٢٠١٧ و ١٩/٢٠١٨).

الغاية السادسة: الصحة الجيدة والرفاهية.

أن يكون لديك قوة عاملة ومجموعة طلابية تتمتع بصحة جيدة في العقل والجسم، مدعومة بالتفاعل مع برامج الرفاهية بالجامعة، ومبادرات الأراضي الطبيعية، والمباني المصممة لصحة ورفاهية شاغليها

الهدف الاستراتيجي الأول: العمل معًا كمجتمع جامعي بأكمله لتحقيق أهداف استراتيجية الصحة العقلية للطلبة والرفاهية. ولتحقيق هذا الهدف يتم ما يلي:

- تقديم برنامج رفاهية الطالب على مدار العام الدراسي، مع التركيز على الأوقات التي تتطوي على مخاطر أعلى في سنوات الطالب التعليمية.
- يتم تضمين أدوار مسؤول رفاهية الطالب داخل الأقسام، وتطوير هذا الدور لتقديم الدعم (لكل من الموظفين والطلاب) فيما يتعلق بقضايا رفاهية الطلاب وسعادتهم

الهدف الاستراتيجي الثاني: تقديم مداخل جديدة يسهل الوصول إليها لتحقيق الصحة والرفاهية للموظفين في مكان العمل.

ولتحقيق هذا الهدف يتم ما يلي:

- دمج أنشطة وأحكام الصحة والرفاهية في أنشطة موظفي الإدارات.
- توفير مجموعة مُحسَّنة من برامج تدريب الموظفين على الصحة العقلية وتعزيز (شبكة اتصال اجتماعي) لتحقيق الصحة العقلية.
- إجراء مجموعة من التحسينات على معاشات الموظفين ذوي الأجور الأقل.
- تحقيق التوازن بين العمل ومناخ العمل للموظفين من خلال توسيع نطاق السياسات ذات الصلة.

الهدف الاستراتيجي الثالث: توفير مبنى في الحرم الجامعي يدعم الصحة العقلية والجسدية ورفاهية مستخدميها من خلال التعرف على الفوائد الملموسة للبيئة الداخلية والنشاط الخارجي.

ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق ما يلي:

- تطوير الحرم الجامعي بحيث يصبح أداة لتعزيز نشاط الصحة والرفاهية (الحرم الجامعي النشط).
- دمج صحة ورفاهية المستفيدين رسميًا في اعتبارات التصميم لمشاريع البناء المستقبلية.
- توفير الوصول إلى المرافق الرياضية للجميع والتفاعل معها، من أجل تعزيز تأثير النشاط البدني والرياضة والرفاهية داخل "الحرم الجامعي النشط".
- استراتيجية جامعة بيدفوردشير (University of Bedfordshire) ()

(٢٠٢٢-٢٠٢٦)

تأسست جامعة بيدفوردشير البريطانية في عام ٢٠٠٦، وهي جامعة حديثة ملتزمة برعاية الطلاب ليصبحوا مواطنين عالميين متعلمين وقابلين للتوظيف وريادة الأعمال،

وتكمن رؤية الجامعة في بناء وتطوير ثقافة قائمة على التعاون من خلال تبادل الأفكار، ومدعومة بفرص التطوير المهني والشخصي المناسبة (University of Bedfordshir,2022).

وتشمل استراتيجية جامعة بيدفوردشير للتنمية المستدامة على ما يلي (University of Bedfordshir(a),2022):

- الرؤية: تتمثل رؤيتنا للاستدامة في تقليل انبعاثات الكربون والنفايات واستهلاك المياه، وتنمية التعليم والبحث من أجل الاستدامة بين أصحاب المصلحة داخل وخارج الجامعة ونشر ممارساتنا الجيدة.

مبادئ استراتيجية التنمية المستدامة:

- الاعتراف بمسؤولياتنا المؤسسية فيما يتعلق بممتلكاتنا ومنشآتنا لتحسين أدائنا البيئي لتقليل التأثير.
- الوعي بأننا كمؤسسة أكاديمية تؤثر على الطلاب والموظفين والمجتمعات المحلية والعالمية والبيئات التي تعزز الاستدامة لنا ومسؤوليتنا تجاه الأجيال والمنظمات الحالية والمستقبلية، القريبة والبعيدة.
- ضرورة التأكد من أن خريجينا لديهم معرفة وفهم سليمين للاستدامة وتطوير الكفاءات التي تمكنهم من العمل وتشكيل المنظمات وريادة الأعمال والمجتمعات استجابةً للتغيرات البيئية والمناخية والاجتماعية.
- الاعتراف بأنه من خلال العمل وفقاً لقيم جامعتنا، يمكننا نمذجة الممارسات الجيدة والتأثير على السلوكيات المستدامة من خلال عرض إنجازاتنا ونشرها.
- ضم ممثلين عن الموظفين والطلاب والشركاء المحليين في مجموعة توجيه الاستدامة لدينا لاستثمار وجهات نظر وأفكار أصحاب المصلحة الرئيسيين وإنشاء شراكات داخلية وخارجية قيمة.

- التشاور مع مجتمع الجامعة الأوسع حول إستراتيجية الاستدامة الخاصة بالجامعة لضمان دعم أصحاب المصلحة.
- **الهدف الاستراتيجي الأول:** تحسين كفاءة الموارد وتقليل التأثير البيئي. ولتحقيق هذا الهدف تلتزم الجامعة بما يلي:
 - إعداد مؤشرات الأداء البيئي الرئيسة الطموحة للتنوع البيولوجي، والمشاركة المجتمعية، والانبعاثات والتصرفات، وإدارة الطاقة وإزالة الكربون، والبناء المستدام والمباني، والمشتريات المستدامة، والسفر المستدام، وإدارة الموارد المائية والنفايات.
 - القيام باستثمارات سنوية لتعديل البنية التحتية ومصادر الطاقة بمنشآت الجامعة لإزالة انبعاثات الكربون.
 - إجراء عمليات الصيانة والتجديد، بدلاً من المباني الجديدة، لتقليل التأثير على البيئة للعقارات والمرافق.
 - توفير دعم البنية التحتية عن طريق تشجيع ركوب الدراجات داخل الجامعة والمجتمع.

مؤشرات النجاح:

- الاستمرار في الحصول على شهادة (Ecocampus Platinum) كل عام
- زيادة معدلات إعادة التدوير الداخلية من ٤٥٪ إلى ٦٠٪ بحلول عام ٢٠٢٥ مقابل خط الأساس ٢٢/٢٠٢١
- لتحقيق الأهداف المحددة، يجب تقليل جميع انبعاثات النطاق ١ و ٢ والنطاق ٣ بنسبة ٢٩.٤٪ بحلول عام ٢٠٢٥ مقابل خط الأساس ١٩/٢٠١٨.

- **الهدف الاستراتيجي الثاني:** تأكد من أن أنشطة البحث والتدريس والتعلم لدينا تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة وتسهم فيها. ولتحقيق هذا الهدف تلتزم الجامعة بما يلي:

- إنشاء المناهج الدراسية، والمناهج الدراسية المشتركة، وفرص البحث للطلاب والموظفين للتعاون عبر التخصصات نظرًا لأهمية التعددية بين التخصصات لتطوير فهم وحلول لتحديات الاستدامة، بما في ذلك عقد الأحداث على مستوى الجامعة التي تركز على أهداف التنمية المستدامة وإشراك المجتمعات والمنظمات خارج الجامعة لتطوير الحلول في السياقات المحلية.
- إجراء مواءمة أنشطة الدورة والأنشطة البحثية مع أهداف التنمية المستدامة وتضمين أهداف التنمية المستدامة في برنامج توظيف الطلاب وبرنامج مراجعة المناهج الدراسية.
- توفير المزيد من خيارات التطوير للأكاديميين وموظفي الخدمة المحترفين بما في ذلك التدريب على انبعاثات الكربون والوعي البيئي.
- تنفيذ مبادئ الأمم المتحدة للتعليم الإداري المسؤول في الجامعة للأعمال، والتي تهدف إلى تطوير مناهج لتضمين مخاوف الاستدامة في التدريس.
- وضع معايير وعمليات لاعتماد أنشطة التدريس والابتكار والبحث التي يمكن تقييم تأثيرها على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.
- -مؤشرات النجاح:
- تدريس متطور وبحث متعدد التخصصات على مستوى الجامعة سنويًا مرتبطًا بأهداف التنمية المستدامة يحضره (١٥٠) موظفًا وطالبًا وشركاء خارجيين.
- زيادة فرص تطوير الاستدامة للموظفين بنسبة ٥٠٪ بحلول عام ٢٠٢٤
- إنشاء جائزة للموظفين مرتبطة بالاستدامة وأهداف التنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٢٣

الهدف الاستراتيجي الثالث: توطيد وتوسيع الشراكات مع الطلاب والمنظمات العامة والخاصة والمجتمعية لمواجهة تحديات الاستدامة الاجتماعية والبيئية الرئيسية. ولتحقيق هذا الهدف تلتزم الجامعة بما يلي:

- تصميم ودعم مبادرات المناخ التي يقودها الطلاب واستكشاف كيف يمكن أن يعمل الطلاب السفراء على إشراك الطلاب الآخرين.
- العمل مع الشركاء المحليين والإقليميين لتعزيز الأعمال المستدامة والابتكارات الخضراء للمجتمع وتحديد طرق تحسين شبكات سلسلة التوريد بالجامعة مع مراعاة الاستدامة وأجور العمال وظروفهم.

مؤشرات النجاح

- أن يتم إنشاء ثلاثة مشاريع طلابية واثنين من سفراء الاستدامة للطلاب بحلول عام ٢٠٢٣
- عقد اتفاقيتا تفاهم / مدينتان جديدتان تشملان أبعاد الاستدامة الموقعة مع شركاء محليين استراتيجيين بحلول عام ٢٠٢٤.

الهدف الاستراتيجي الرابع: عرض الممارسات الجيدة لنمذجة وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة داخل وخارج الجامعة في الممارسات التي تتناول الاستدامة الاجتماعية والبيئية.

ولتحقيق هذا الهدف تلتزم الجامعة بالتالي:

- وضع خطة اتصالات مرتبطة باستراتيجية الاستدامة للتفاعل مع المجتمعات داخل الجامعة وخارجها والتي تراعي التأثيرات المتميزة لأشكال ومنصات متعددة للاتصالات وتعكس تعدد الخبرات في مجال تحقيق الاستدامة.
- عرض عمليات منشآتنا وممارسات إدارة العقارات وأنشطة استدامة الطلاب التي تعتمد على مبادرة Target Zero الحالية من خلال تسليط الضوء على التآزر بين الاستدامة البيئية واستراتيجيات الجامعات الأخرى وإظهار أهمية إطار أهداف التنمية المستدامة للمساواة والتنوع والشمولية، والتوظيف، والصحة العقلية، والرفاهية.

مؤشرات النجاح:

- إجراء فعالية واحدة لعرض مبادرات الاستدامة سنويًا في الجامعة يشارك فيه ١٠٠ من الشركاء المحليين، والشركات المحلية، والموظفين، والطلاب.
 - زيادة التغطية الإذاعية والتلفزيونية المحلية والإقليمية لمبادرات الاستدامة لدينا بنسبة ٣٠٪ (خط الأساس لعام ٢٠٢٠)
 - استراتيجية جامعة ساسكاتشوان (UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN) (٢٠٢١ - ٢٠٣٠)
- جامعة ساسكاتشوان (U of S) هي جامعة عامة كندية تقع على الجانب الشرقي من نهر جنوب ساسكاتشوان في ساسكاتشوان، كندا، تأسست في (١٩٠٧) ككلية زراعية، ساسكاتشوان هي اليوم موطن لـ ١٣ كلية متعددة التخصصات و٣ كليات للدراسات العليا (University of Saskatchewan, 2022).
- وتتكون الاستراتيجية من عدة التزامات كالتالي (University of Saskatchewan, 2021):

الالتزام الأول: رفع مكانتنا:

التجاوب مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية؛ للتأثير فيها والتأثر بها حيث يتم إنشاء حلول لتحديات الاستدامة لدينا وتعبئتها ومشاركتها. ولتحقيق هذا الالتزام تسعى الاستراتيجية لتحقيق الهدف الاستراتيجي التالي:

الهدف الاستراتيجي: أن تكون الجامعة مشاركة تعمل بطريقة منسقة ومبتكرة مع المجتمعات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ولتحقيق هذا الهدف تقترح الأنشطة التالية:

• إنشاء جدول استشاري:

إنشاء جدول استشاري مشترك بين الجامعة والمجتمع لتبادل وإنشاء وتحديد أوجه التآزر؛ بحيث يشمل الجدول الاستشاري ممثلين من الحكومة والصناعة والمؤسسات

غير الربحية وجميع المجتمعات التي ترغب في إنشاء حلول استدامة للمجتمع والمشاركة في تنفيذها.

سوف يسترشد الجدول الاستشاري بالقرارات المستندة إلى العلم ويدعم ويوجه إجراءاته لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

• رعاية الخطاب العام وعقده:

رعاية وعقد الخطاب العام حول الاستدامة وأهداف التنمية المستدامة بهدف رفع الوعي على نطاق واسع والمشاركة في العمل لتحقيق التنمية المستدامة.

• بناء الجسور وإنشاء البوابات:

بناء الجسور وإنشاء بوابات التواصل يمكن من خلالها للشركاء الخارجيين المشاركة بسهولة وفعالية مع مجتمع الجامعة بالإضافة إلى تقديم وجهات نظر وفرص جديدة لدفع العمل المشترك بشأن قضايا الاستدامة.

الالتزام الثاني: نموذج الطريق

تعزيز روح ريادة الأعمال في الحرم الجامعي والاستفادة من عمليات الحرم الجامعي والمجتمع كمختبر حي لتجربة حلول الاستدامة ثم نشرها وتوسيع نطاقها.

الهدف الاستراتيجي: تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري بنسبة ٤٥٪ من مستويات عام ٢٠١٠ بحلول عام ٢٠٣٠، وتحقيق صافي الصفر الانبعاثات بحلول عام ٢٠٥٠، ويتوافق هذا الهدف مع الأهداف العلمية للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ للحد من الاحترار العالمي إلى ١.٥ درجة مئوية فوق معيار ما قبل العصر الصناعي، وستحتاج الجامعة إلى تنفيذ التغييرات التشغيلية وللتأكد من عدم توقف هذه التغييرات ستحتاج إلى موازنة الأولويات والسياسات والبرامج والخدمات المؤسسية لتحقيق أهداف التخفيض.

ولتحقيق هذا الهدف يقترح الأنشطة التالية:

• استثمار في الحلول:

استثمر بمسؤولية واستثمر في الحلول التشغيلية لتقليل نطاق انبعاثات الغازات الرافعة لدرجة الحرارة مع تحسين مساهمتنا في خفض الانبعاثات الضارة.

• تعزيز العمل وإزالة الحواجز:

ضمان تعزيز الإجراءات المناخية وإزالة الحواجز من خلال مراجعة التخطيط الاستراتيجي وعمليات صنع القرار بالجامعة وسياساتها وممارساتها لتأكيد التوافق مع أهداف الانبعاثات، سنصمم سياسات جديدة "حساسة للمناخ" تعالج بشكل مباشر التخفيضات في انبعاثات النطاق ١ والنطاق ٢ والنطاق ٣، والاستفادة من استثمارات الجامعة الرأسمالية من خلال العمل مع الحكومات والصناعات والمجتمعات لزيادة مساهمة الجامعة في انبعاثات النطاق ٤.

• موازنة التمويل مع أهداف الانبعاثات.

ويتم ذلك عن طريق وضع خريطة لهياكل ومعايير وممارسات التمويل والمحاسبية ؛ لتتماشى مع أهداف الانبعاثات، ومراجعة عمليات تخصيص الموارد لمراكز الإيرادات والدعم للتأكد من أنها تشكل الحوافز والمكافآت اللازمة للعمل المناخي الفعال ، البحث عن فرص لتحسين عمليات تخصيص الموارد من خلال تطوير أساليب جديدة للتمويل والمحاسبية لتسهيل العمل المناخي (على سبيل المثال ، تجربة استراتيجية داخلية لحساب الانبعاث الكربوني) ، واستخدام جزءاً من ما تم توفيره من الميزانية الناتجة عن انخفاض الانبعاثات لتعزيز العمل المناخي في الحرم الجامعي وداخل المجتمع.

• مشاركة تقدمنا على نطاق واسع.

مشاركة الجامعة على نطاق واسع واعداد تقارير التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف العمل المناخي، كذلك تصميم وتنفيذ تدابير أكثر شمولاً لانبعاثات الجامعة، وتحديد مواعيد نهائية واضحة للعمل المناخي داخل الحرم الجامعي، وتقديم تقارير بشكل متكرر إلى الهيئات الإدارية حول التقدم المحرز نحو تحقيق هذا الالتزام.

الالتزام الثالث: تحقيق التمكين.

دعم جيل من المتعلمين والمتفوقين لتغيير التفكير وتوسيع مجموعة المهارات لتسريع العمل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الهدف الاستراتيجي: ضمان حصول جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب على فهم شامل للاستدامة، من خلال تشجيعهم وتمكينهم وإشراكهم في اكتشاف وإيجاد طرق لتنفيذ الأفكار الجديدة بدعم من المؤسسة بأكملها.

ولتحقيق هذا الهدف يقترح الأنشطة التالية:

• تجهيز الأبطال.

تجهيز جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في جميع التخصصات ليكونوا أبطال الاستدامة طوال حياتهم من خلال ضمان حصولهم على الخبرات التعليمية المستدامة، ويتطلب ذلك التعرف على المعارف المتنوعة للاستدامة ودمج هذه المعارف في المناهج الدراسية في جميع أنحاء الحرم الجامعي

• إشراك الاستدامة في المناهج:

تطوير آليات لإشراك أعضاء هيئة التدريس والوحدات الأكاديمية في تغيير أو تعديل المناهج في دوراتهم وبرامجهم لتشمل مبادئ الاستدامة وأهداف التنمية المستدامة، ومن خلال هذه الآليات يمكن تسريع التحول المطلوب وتقليل المسافة بين ما نحن فيه وإلى أين نحتاج أن نكون.

• تمكين التعلم المتنوع:

تمكين الوصول إلى مناهج الاستدامة للمتعلمين المتنوعين بما في ذلك القدرة على تحديد الوضع الأمثل للتعلم (شخصياً أو مترامناً أو غير مترامن عبر الإنترنت)، مع مراعاة أن جميع المتعلمين سيحتاجون إلى الوصول إلى الأدوات التعليمية المناسبة، العمل على توفير أساليب تعلم معتمدة متنوعة لزيادة الوصول والمرونة للمتعلمين المتنوعين.

• إظهار وتجربة التعلم:

تمكين الطلاب من العمل مع قادة المجتمع المحلي لاستكشاف كيفية تأثير الفشل في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على مجتمعاتهم وإنشاء حلول مستدامة من خلال برامج التعلم التجريبية التي تشمل المشاريع والمواضيع والتدريبات، داخل المؤسسة ومع المجتمع.

الالتزام الرابع: استفد من نقاط القوة:

العمل الفريقي الجامعي لتوليد معارف تركز على تصميم وتنفيذ حلول مبتكرة وقابلة للتطبيق لتحديات الاستدامة.

الهدف الاستراتيجي: دمج التعلم والاكتشاف والابتكار وريادة الأعمال بسلاسة، وبالتالي وضع معرفتنا في العمل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويقترح لتحقيقه الأنشطة التالية:

- بناء القيادة والقدرة: بناء القيادة والقدرة في مجال الابتكار، بما في ذلك زيادة وتنويع وتعزيز أبحاث التقارب التي سيتم فيها تشجيع كل عضو في الجامعة على تركيز بعض طاقته على حل تحديات الاستدامة.
- إنشاء نظم إيكولوجية للابتكار: إنشاء مراكز ابتكار متقاربة، مع القدرة على تجريب الابتكارات التكنولوجية وإتقانها لحل تحديات الاستدامة المحلية والإقليمية والوطنية والعالمية، وتمكين وتسهيل الابتكارات الاجتماعية مثل التغييرات المؤسسية التي يجب أن تصاحب الابتكارات التكنولوجية.
- تشكيل وقيادة عمليات التعاون: ضرورة القيام بصياغة وقيادة عمليات تعاون فريدة متعددة المجتمعات ومتعددة الشركاء ومتعددة القطاعات لمعالجة مجموعة كاملة من تحديات الاستدامة، بدءاً من الفكرة إلى الوصول لحلول واقعية وتنفيذها.

الالتزام الخامس: تحفيز التغيير الاجتماعي

الترويج والمشاركة ودعم المعارف المشتركة، والخبرات والتجارب للتأثير على التغيير المطلوب.

الهدف الاستراتيجي: جعل الاستدامة وثيقة الصلة على المستوى الشخصي وإلهام وكوننا وكلاء للتغيير الإيجابي لمجتمعاتنا المحلية والعالم؛ من خلال تعلم كيفية حل تحديات الاستدامة؛ بحيث نصبح قادة في عرض الحلول المبتكرة القادرة على الانتشار والتوسع على نطاق واسع.

ولتحقيق هذا الهدف يقترح الأنشطة التالية:

- الانخراط في الحوار المحلي والعالمي: الانخراط في حوار لتطوير فهم مشترك لكل من التحديات والحلول لتحديات الاستدامة العالمية.
- استمع بحماس إلى جميع الأصوات: تأكد من أن الأصوات في بيئات التعلم في الجامعة وفي البحث العلمي تركز على مبادئ المساواة والتنوع والشمول.
- الاستفادة من الشبكات في العمل: الاستفادة من الشبكات والشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص والقطاع العام وليس للربح والمجتمع المدني هنا وفي الخارج، ولتسخير الإجراءات والفرص لإيجاد حلول مستدامة اجتماعية وتكنولوجية قابلة للتطوير، وللتأثير على القادة السياسيين لقبولها والعمل على أساسها.

أوجه الاستفادة من خبرات الجامعات السابقة:

يمكن تحديد أوجه الاستفادة التالية:

- أن التخطيط لتحقيق الاستدامة أمر مهم في جميع الجامعات التي تم عرض خبراتها، لتحقيق الاستدامة يحتاج تخطيط استراتيجي مستدام.

- ان التخطيط للاستدامة لا يكون ضمن الاستراتيجية الرئيسية للجامعة فقط، ولكن أيضاً، ولكن أيضاً لابد من إعداد استراتيجية منفصلة للاستدامة، ولكنها لا تتعارض مع الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.
- أن التخطيط للاستدامة يشمل تطوير جميع جوانب العمل الجامعي (تدريس - بحث علمي - خدمة مجتمع) بما يحقق أهداف ومبادئ الاستدامة.
- أن التخطيط للاستدامة يشمل ضرورة إعداد قادة للاستدامة يمكنهم الدفاع عن تحقيقها ومواجهة جميع التحديات التي تعوقها.

المحور الثالث: التخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية

تعددت جهود تحقيق الاستدامة في الجامعات المصرية ولكنها جاءت ضمنية في استراتيجيات التطوير الرئيسة في بعض الجامعات ، ولم يكن هناك استراتيجية مستقلة للاستدامة في الجامعات المصرية ففي استراتيجية جامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) أكدت الغاية الرابعة على تطوير مساهمة الجامعة في التنمية المتكاملة والمستدامة ، وفيها ركز الهدف الاستراتيجي الأول على تنمية الموارد الذاتية للجامعة بنسبة ١٠٪ سنوياً ، أما الهدف الاستراتيجي الثاني فقد ركز على تطوير الخدمات الاجتماعية لهيئة التدريس والعاملين ورفع معدلات رضاهم ، وأكد الهدف الاستراتيجي الثالث على زيادة مجالات الشراكة مع القطاع الصناعي بنسبة ١٠٪ سنوياً ، والهدف الرابع أكد على رفع معدلات المساهمة في حل مشكلات المجتمع الإقليمي ، والهدف الخامس أكد على ربط الخريجين بمؤسسات سوق العمل ، والهدف السادس أكد على تهيئة المناخ الثقافي في المجتمع المحيط لرفع معدلات المشاركة المجتمعية ، والهدف السابع أكد على تطوير سياسات الجامعة لدعم الموهوبين طبقاً لمعايير الجودة ، أما الهدف الاستراتيجي الثامن فقد أكد على وضع وتنفيذ خطة استباقية لإدارة الأزمات (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣).

وفي استراتيجية جامعة طنطا (٢٠٢١ - ٢٠٢٥) أكد الهدف الاستراتيجي الخامس على تحقيق الاستدامة الخاصة بالبعد البشري؛ حيث أكد على التنمية المستدامة لقدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والقيادات الأكاديمية، أما الهدف الاستراتيجي السابع فقد أكد على تحقيق الجودة والتميز لتأهيل كليات الجامعة للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي (جامعة طنطا، ٢٠٢١).

أما استراتيجية جامعة عين شمس (٢٠١٨ - ٢٠٢٣) فقد أكد الهدف الاستراتيجي الثالث على تحقيق التنمية المستدامة وتدويل الخدمات الجامعية (جامعة عين شمس ، ٢٠١٨).

وفي استراتيجية جامعة حلوان (٢٠٢١ - ٢٠٢٥) أكدت الغاية الخامسة على تعزيز البنية التحتية والتكنولوجية بما يحقق الاستدامة والاستثمار الأمثل للقيم المادية بالجامعة ؛ حيث تستهدف هذه الغاية تحقيق التطوير المستمر للبنية التحتية والتكنولوجية بالجامعة ومنظومة إدارتها بما يضمن التشغيل والاستثمار الأمثل لها لدعم العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية بالجامعة وتحقيق الهوية المكانية والصورة البصرية الحضارية للجامعة بما يوفر بيئة جامعية مناسبة وجذابة لمجتمع الجامعة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية : تطوير منظومة ذكية لإدارة وصيانة الأصول المادية للجامعة ، وتطوير البنية التحتية لنظم المعلومات والاتصالات بالجامعة، وتطوير البنية التحتية لنظم المعلومات والاتصالات بالجامعة ، وبناء الهوية المكانية والحفاظ على الصورة البصرية الحضارية للجامعة (جامعة حلوان ، ٢٠٢١).

وفي الغاية الثانية لاستراتيجية جامعة بنها (٢٠١٧ - ٢٠٢٢) اهتمت بتطوير وتحديث البرامج الأكاديمية للدراسات العليا والمعامل والاجهزة البحثية والمجلات العلمية للجامعة مع استحداث برامج جديدة ، وضرورة تطبيق اخلاقيات البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية بالجامعة وكلياتها و أهمية رفع جودة الطاقة الإنتاجية البحثية

والمشاركة الفعالة في الصناعة والتنمية المستدامة من خلال البحوث التطبيقية وبالتحديد في الهدف الاستراتيجي الثاني والخاص بمساهمة فعالة للبحث العلمي في تنفيذ الخطط البحثية القومية وكذا الصناعة والتنمية المستدامة . كذلك أكدت الغاية الرابعة على ضمان جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة ؛ فتهدف الغاية الرابعة إلى حوكمة الأداء المؤسسي من خلال تحديد معايير واضحة لاختيار القيادات وقياس الأداء للكوادر البشرية بالجامعة وتوفير نظم شفافة للمساءلة والمحاسبة ، وآليات فعالة للمتابعة مع الاهتمام بضرورة تحقيق التنمية المستدامة لمهارات وقدرات الموارد البشرية مع بناء وتنمية قيادات إدارية من بين أوائل الخريجين بالجامعة ، إضافة إلى العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية والإدارية بالجامعة لتواكب المتغيرات الحديثة وتقديم كافة أشكال الدعم لإدارات الجودة والتطوير والمتابعة لاعتماد الجامعة وإداراتها وكلياتها وبرامجها التعليمية ومعاملها (جامعة بنها ، ٢٠١٧) .

تعليق على واقع الجامعات المصرية:

- أكد واقع الجامعات المصرية على الوعي الجامعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في التطوير المؤسسي؛ فجميع الجامعات المصرية لديها استراتيجية لتطوير العمل المؤسسي بها.
- اهتمت بعض الجامعات المصرية بتضمين مفهوم وبعض مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية الرئيسية لها.
- لم تهتم أي من الجامعات المصرية بإعداد استراتيجية منفصلة عن - استراتيجيةها الرئيسية- لتحقيق الاستدامة.

المحور الرابع: متطلبات التخطيط الاستراتيجي الداعم للاستدامة بالجامعات المصرية

تتبنى الدراسة الحالية الاستراتيجية التحويلية ("transformative Strategy") وهي الاستراتيجية الأكثر أهمية لتعزيز الاستدامة في المؤسسات والتي تهدف إلى

إحداث التغييرات الداخلية والخارجية الداعمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، وهناك ثلاثة متطلبات لتحويل التنظيم الجامعي للاستدامة هي:

• التحول الاستراتيجي للجامعة نحو الاستدامة:

ويتطلب ذلك رؤية ورسالة مؤسسية مرتبطة بشكل كبير وواضح بالاستدامة، وذلك قبل البدء في عملية التحول نحو الاستدامة؛ بحيث تشمل جميع المرتكزات التي تهتم بها الجامعة؛ مثل: الاستدامة الأكاديمية، أو البحثية، أو البيئية، أو الاجتماعية، أو البشرية، أو المادية .

- إدارة التحول نحو الاستدامة: تتطلب دمج جوانب الاستدامة في التخطيط والوظائف والعمليات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة.
- كذلك تتطلب تكيف أو إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الجامعة، مع أهمية مراقبة جميع مراحل وأنشطة هذا التحول نحو الاستدامة.

كذلك من خلال عرض خبرات الجامعات الأجنبية في مجال التخطيط للاستدامة بالجامعات يقترح ما يلي:

أولاً: ضرورة إنشاء مركز للاستدامة بكل جامعة بحيث يكون معني بما يلي:

- إعداد استراتيجية الجامعة للتحول للاستدامة.
- متابعة تنفيذ استراتيجية الاستدامة بالجامعة.
- متابعة تحديد التحديات والمشكلات الداخلية والخارجية التي قد تعوق تنفيذ استراتيجية الاستدامة بالجامعة.

ثانياً: أن يُعد مركز الاستدامة استراتيجية الاستدامة بالجامعة؛ بحيث يُراعى فيها ما يلي:

- بالنسبة للرؤية: يُقترح تبني الرؤية المؤسسية التالية " تحقيق الاستدامة الجامعية والمشاركة في تحقيق استدامة المجتمع المحلي والإقليمي والدولي "

- بالنسبة للرسالة: تجهيز الجامعة (تدريسيًا، وبحثيًا، ومشاركة للمجتمع) لتصبح قادرة على تخريج قادة للتغيير قادرين على إيجاد وتنفيذ حلول إيجابية لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة.
- أن تتبنى الاستراتيجية المبادئ التالية:
- اعتراف الجامعة بمسئوليتها المؤسسية فيما يتعلق بممتلكاتها ومنشآتها لتحسين أدائها البيئي
- الوعي بأن الجامعة كمؤسسة أكاديمية تؤثر على الطلاب والعاملين والمجتمعات المحلية والإقليمية والدولية فيما يتعلق بتحقيق الاستدامة على المستوى القريب والبعيد.
- الاعتراف بأنه من خلال العمل وفقاً للقيم الجامعية يمكن نمذجة الممارسات الجيدة ذات التأثير الإيجابي على الاستدامة.
- تضم الجامعة أصحاب مصلحة رئيسيين يمكن استثمار أفكارهم المبتكرة في توجيه الاستدامة ومواجهة تحدياتها.
- بالنسبة للأهداف الاستراتيجية: ينبغي أن يراعى فيها دور كل من التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في تحقيق الاستدامة، وتقترح الدراسة الغايات والأهداف التالية:
- الغاية الأولى: تطوير مناخ جامعي داعم للاستدامة
- الهدف الأول: تحسين كفاءة الموارد وتقليل التأثير البيئي.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:
- تبني مفهوم الجامعة الخضراء، وذلك من خلال:
- تحديد قائمة بمؤشرات الأداء الصديق للبيئة.
- حصول الجامعة على ترتيب في تصنيف جرين ماتريكس الدولي (Greenmetric)

- تقليل حجم النفايات في الجامعة.
- زيادة معدلات إعادة التدوير
- زيادة كفاءة استهلاك المياه.
- زيادة كفاءة استهلاك الكهرباء.
- زيادة كفاءة استهلاك الأوراق، والأحبار.
- زيادة كفاءة استخدام المباني الجامعية.

الهدف الثاني: دمج الاستدامة في الأنشطة التدريسية والبحثية بالجامعة:

ويتم تحقيق ذلك من خلال:

- تجهيز جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في جميع التخصصات ليكونوا ابطال للاستدامة من خلال حصولهم على المعارف والخبرات المرتبطة بالاستدامة وذلك عن طريق دمجها في المناهج المختلفة وكذلك تكوين اتجاه إيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين نحو تحقيق الاستدامة.

- تعديل المناهج الدراسية لتشمل مفاهيم الاستدامة والقضايا المرتبطة بها.
- العمل الفريقي الجامعي لتوليد وتطبيق ونشر معارف تركز على تصميم وتنفيذ حلول مبتكرة لتحديات الاستدامة.
- دمج قضايا الاستدامة في الخطط البحثية للأقسام العلمية بالجامعة.

الهدف الثالث: تحقيق الصحة والرفاهية للمجتمع الجامعي (طلاب، أعضاء هيئة

تدريس، عاملين)

يقترح لتنفيذ الهدف السابق ما يلي:

- تبني المواصفات والمعايير الدولية الداعمة لتحقيق الصحة والسلامة المهنية.
- التوسع في السياسات الداعمة لإحداث توازن بين العمل ومتطلبات المناخ الاجتماعي الجيد بالجامعة.

- تطوير خدمات الحرم الجامعي؛ بحيث يصبح أداة لتعزيز الصحة والرفاهية (الحرم الجامعي النشط)
 - توفير المرافق الرياضية للجميع، وتعزيز الأنشطة الرياضية داخل الحرم الجامعي.
 - إنشاء مراكز الدعم النفسي في الجامعة وكذلك وحدات تابعة له في كل كلية.
- الهدف الاستراتيجي الرابع: التأكد من أن استثمارات الجامعة تولد تأثيراً إيجابياً على الاستدامة.**

ويحقق ذلك من خلال:

- إنشاء صندوق استثمار داخلي مستدام لدعم أنشطة الاستدامة.
 - تبني مفهوم " استثمارات الوقف " الداعمة لتحقيق الاستدامة الجامعية.
- الغاية الثانية: المشاركة في إنشاء المدن والمجتمعات المستدامة**
- الهدف الاستراتيجي الأول: المشاركة في نشر ثقافة الاستدامة في المجتمع المحلي.**
- ولتحقيق هذا الهدف يقترح تنفيذ الأنشطة التالية:
- إقامة جسور تواصل مع المجتمع المحلي لرعاية الخطاب العام حول أهداف التنمية المستدامة، وكيفية مشاركة الجامعة مع المؤسسات والهيئات الأخرى لتحقيقها.
 - كذلك عقد ندوات وورش عمل للتوعية بماهية الاستدامة وكيفية تحقيقها.
 - تعزيز روح ريادة الأعمال في الحرم الجامعي والاستفادة من عمليات الحرم الجامعي والمجتمع كمختبر حي لتجربة حلول الاستدامة ومواجهة تحديات تحقيقها.
 - إنشاء مراكز استشارية: لتقديم الاستشارات المتخصصة لكافة قطاعات المجتمع لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة.

الهدف الاستراتيجي الثاني: عقد شراكات مع الهيئات والمؤسسات المحلية والإقليمية لتحقيق الحياد المناخي للمنطقة.

ولتحقيق ذلك ينبغي:

- تحديد القضايا المرتبطة ب: الوصول مستوى كربون منخفض في البيئة المحيطة.
- تنفيذ سلسلة من خطط العمل المشتركة مع المجتمع المحلي الداعمة لتحقيق الحياد الكربوني.
- العمل مع الشركاء المحليين والإقليميين لدعم الابتكارات الخضراء

المراجع:

- البراوي، الزهراء فتحي حسن، منيع، أمل معوض الهجرسي، و معوض، صلاح الدين إبراهيم. (٢٠٢١). دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع١١٥، ج٢، ٢٥٠ - 280. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219821>
- جامعة الزقازيق (٢٠١٣) الخطة الاستراتيجية ٢٠١٣ - ٢٠٢٢ <https://www.zu.edu.eg/Contents/Show/10147>
- جامعة بنها (٢٠٢٧) الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ https://bu.edu.eg/univ_info/PDF/StrategyPlan_2017-2022.pdf
- جامعة حلوان (٢٠٢١) الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١ - ٢٠٢٥ <http://www.helwan.edu.eg/wp-content/uploads/2021/09/2021-2025.pdf>
- جامعة طنطا (٢٠٢١) الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٥ <https://old.tanta.edu.eg/pdf-Strategic-Plan.aspx>
- جامعة عين شمس (٢٠١٨) استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣ <https://www.asu.edu.eg/ar/105/page>
- حجازي، ملاك زكري حمدي، و الدجني، إياد علي يحيي. (٢٠١٥). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/695901>
- الحدراوي، رافد حميد عباس، و الذبحاوي، عامر عبد كريم. (٢٠٢٠). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف. آداب الكوفة: جامعة الكوفة - كلية الآداب، مج١٢، ع٤٣، ٤٩٩ - 522. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054014>
- الخطيب ، أحمد (٢٠٠١) الإدارة الجامعية (دراسات حديثة) ، إربد ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع .

دقة ، محمد نظمي محمد (٢٠٢٢) ، أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة فلسطين التقنية خضوري .

دقة ، محمد نظمي محمد (٢٠٢٢) ، أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة فلسطين التقنية خضوري .

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (٢٠٢٠). دور القيادة التتموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة جامعة القصيم أنموذجاً. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ ، ٨٤ - ١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1164747>

السعد ، مسلم علاوي ؛ ومنهل ، محمد حسين ؛ والعبادي ، هاشم فوزي (٢٠١٢) . بطاقة العلامات المتوازنة : مدخل للإدارة المستدامة . بيروت ، لبنان : دار الكتب العلمية .

شتا، عادل محمد حسن سليمان. (٢٠١٨). تحليل مقارن للجامعة المستدامة في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منه في مصر. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٢ ، ٣٤ ، ١٤ - ١١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/952985>

شنن، علي محمد محمود. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بأداء قيادات التعليم قبل الجامعي بفلسطين في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. المؤتمر السنوي الرابع عشر: من تعليم الكبار إلى التعلم مدى الحياة للجميع من أجل تنمية مستدامة، القاهرة: جامعة عين شمس. مركز تعليم الكبار والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والهيئة العامة لتعليم الكبار، ٨٤١ - ٨٧٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/872253>

الصمادي، بشرى سالم. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية. مجلة التربية، ١٦٤ع ، ٤٤ ، ٦٦ ، ٩٤ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/863736>

عبدالسلام، أماني محمد شريف. (٢٠١٦). الجودة البحثية في الجامعات المصرية: المؤشرات والنظم الداعمة. مستقبل التربية العربية، مج ٢٣ ، ١٠٣ع ، ٣٠١ ، ٣٤٤ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/833502>

عبدالمطلب، أحمد عابد إبراهيم، الحوت، محمد صبري، و توفيق، صلاح الدين محمد. (٢٠١٨).
منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية،
مج ٢٩، ع ١١٦، ١٤٦، 164. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/941621>

عبدالمنعم، مصطفى محمد، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢٠). أثر الاستغراق الوظيفي
على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة
الغربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٣، ١٢٩ -
150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1095863>

عبير. (٢٠٢٠). إستدامة الجامعات العربية وتحقيق التنمية المستدامة تجارب الدول (جامعتي
نيوكاسيل - ماريبور). المجلة المصرية للتنمية والتخطيط (2) 28. ٧٢-٥١.
علي، محمد عبداللطيف محمد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية. مجلة
الخدمة الاجتماعية، ع ٦٠، ج ٣، ١٧٩، 216. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/966072>

عمر، منى عرفة حامد. (٢٠١٨). دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في
ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ع ٣، ٢١٠، 253. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/952941>

العمرى ، ماجد بن فهد بن يحيى (٢٠١٩) تصور مقترح لتحول إدارة الجامعات نحو الاستدامة في
ضوء خبرات الجامعات العالمية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (٨) ،
العدد (٢) ، ص ص ٢٠ - ٢٧

مجاهد ، عبير محمود. (٢٠٢٠). استدامة الجماعات العربية وتحقيق التنمية المستدامة تجارب
الدول: جامعتي نيوكاسيل-ماريبو. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مج ٢٨، ع ٢، ٥١ -

72. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145806>

محمد ، عايش خلف (٢٠١٦) . دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في
الجامعات السعودية (رسالة دكتوراة). كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية بالرياض.

مليحة ، محمود فايز محمود (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فلسطين ، غزة . المنصور ، كاسر نصر(٢٠١٠) . إدارة العمليات والإنتاجية : الأسس النظرية والطرائق الكمية . عمان ، الأردن . دار الحامد .

ناصر، مرفت صالح صالح، عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي، و محروس، رانيا حسن. (٢٠٢٣). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، س١٠، ع٣٩٤، ١٣، ٥٤. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379996>

نصير، تماره محمود. (٢٠١٥). دور التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر الطلبة. جرش للبحوث والدراسات، مج١٦، ع١٤، ٣٩٣ - ٤١٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/731434>

المراجع الاجنبية :

Bieker ,Thomas(2019). Sustainability management with the Balanced Scorecard, Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen (IWOe-HSG) .International Summer Academy on Technology Studies Corporatesustainability.9.<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.9541&rep=rep1&type=pdf>, access date 1/2/2023

Delfini, Mia(2020) HR strategies towards a sustainable organization , <https://www.linkedin.com/pulse/hr-strategies-towards-sustainable-organisation-mia-delfini>, access date 4/4/2023.

[Fantauzzi, C., Colasanti, N., Fiorani, G. and Frondizi, R. \(2021\), "Sustainable strategic planning in Italian higher education institutions: a content analysis", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 22 No. 5, pp. 1145-1165. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0275>](#)

- International sustainable campus network –(2020) ISCN Strategic Plan–
2020–2023,<https://international-sustainable-campus-network.org/wp-content/uploads/2022/01/ISCN-Strategic-Plan-2020-2023-Final.pdf>.,access date 7/9/2022
- International sustainable campus network(2018) ISCN Sustainable Campus
Charter 2018<https://international-sustainable-campus-network.org/charter>,access date 7/1/2022.
- Sustainability Strategy 2022–26
,<https://www.beds.ac.uk/sustainability/about/sustainable-development-strategy/>, 7/1/2023.
- Universitas Indonesia(2022) Overall Rankings
2022,<https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2022/>,access date 1/4/2023.
- University of Bedfordshire(2022) ,
Overview,<https://studentconnect.org/universities/university-of-bedfordshire>,access date 1/2/3023
- University of Bedfordshire(a)(2022) Sustainable Development Strategy ,
<https://www.beds.ac.uk/sustainability/about-us/sustainable-development-strategy/>,access date 21/9/2023.
- University of Bedfordshire(2023),ranking ,
<https://www.gyandhan.com/schools/university-of-bedfordshire/ranking>,3/8/2023
- University of Saskatchewan (2021) Sustainability Strategy (2021–2030)
<https://sustainability.usask.ca/documents/usask-sustainability-strategy-2021-2030.pdf>

University of Saskatchewan(2022) About the University,
<https://micefa.org/university-of-saskatchewan/>,accessdate
[14/7/2023.](https://micefa.org/university-of-saskatchewan/)

University of York (2021) Sustainability Plan 2021-
2030https://www.york.ac.uk/media/abouttheuniversity/sustainability/University_Sustainability%20Plan_2021-2030.pdf,9/7/2023.

W. Leal Filho, E. Pallant, A. Enete, B. Richter & L. L. Brandli (2018):
Planning and implementing sustainability in higher education
institutions: an overview of the difficulties and potentials, International
Journal of Sustainable Development & World Ecology, DOI:
10.1080/13504509.2018.1461707