

# دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

د. عبير فتحي محمد إبراهيم الشربيني\*

## ملخص الدراسة:

توالى في الآونة الأخيرة الدعوات والتوصيات المستمرة بضرورة تطور نظم الإدارة البيئية في الجامعات كطريق للتنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي، وبالأخص قطاع الجامعات تحت شعار: نحو جامعات مستدامة. فلم يكن هناك مجالاً للفصل بين كافة معطيات البيئة الجامعية خارج سياق منظور القيادة الجامعية والأكاديمية التي تعد صانعة القرار الإستراتيجي لنشر قيم وثقافة التنمية المستدامة وإدارة أهدافها. لذا يتمثل المشكل البحثي في تساؤل رئيس: ما تقييم القيادة الجامعية عينة الدراسة لكل من: أسباب تبني النظام الجامعي في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لأهداف التنمية المستدامة؟ وما دورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية؟ وما أولويات تحقيق هذه الأهداف من وجهة نظر القيادة الجامعية؟ وما مصادر أجندة عمل الجامعات للتحفيز على تنفيذ هذه الأهداف؟ وما مدى كفاية الموازنة المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؟ وما مدى تحقيق الجامعة لهذه الأهداف من وجهة نظر القيادات الجامعية عينة البحث؟

وذلك في إطار مدخلى التسويق المستدام، والقيادة الإستراتيجية وإبراز دورهما في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئية والإقتصادية والإجتماعية) من خلال توظيف الأبعاد الستة للتسويق المستدام والإدارة الإستراتيجية؛ كمؤشرات لإدارة إجراءات التحول الأخضر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية، والتمثلة في كل من: (الأداء الإداري - منهجية القيادة - إدارة الموارد المالية- إدارة الموارد البشرية- إدارة الموارد المادية والتكنولوجية - الجهود التسويقية والترويجية والإعلامية لنشر ثقافة التنمية المستدامة بالجامعة)

وتنتهي هذه الدراسة إلى قائمة الدراسات الوصفية بشقيها الكمي والكيفي، التي اعتمدت على منهج المسح لعينة من القيادات الجامعية والأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة بكلياتها النظرية والعملية. وتمثلت عينة الدراسة الكمية في (120) قيادة أكاديمية تم سحبها بأسلوب العينة المتاحة، بداية من وكلاء الكليات لشؤون التعليم والطلاب وشؤون الدراسات العليا وشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ورؤساء الأقسام ومنسقي برامج الجودة بالكليات والجامعات. بينما بلغت عينة الدراسة الكيفية (30) من القيادات الجامعية بداية من رئيس جامعة ونواب رئيس جامعة للشؤون سألقة الذكر وعمداء الكليات بأسلوب العينة المتاحة. حيث تم جمع المعلومات خلال وعقب شهر نوفمبر، وديسمبر، ويناير 2022 بما

\* الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام- جامعة الأهرام الكندية

يتسق وفترة المؤتمر العالمي للمناخ، المنعقد بمدينة شرم الشيخ في مصر. واعتمدت الباحثة على أداتي الاستبيان الإلكتروني والمقابلة المقتنة لجمع المعلومات بشكل متكامل.

#### وتمثلت أهم النتائج فيما يلي:

من أهم أسباب الاهتمام بتبني أهداف التنمية المستدامة أنها تعود بالنفع على الوطن والمواطن ودور الجامعات المصرية في ذلك طبقاً لإستراتيجية الدولة واستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. والارتقاء بترتيب الجامعات المصرية والمؤسسات البحثية فى التصنيفات الدولية. أما أكثر الأهداف التي تحققت بشكل كبير من وجهة نظر العينة هي الأهداف الخاصة بكل من: "المساواة بين الجنسين"، "ثم الحد من أوجه المساواة"، "التعليم الجيد"، "الصحة الجيدة" في الترتيبات الأولى والثانية والثالثة والرابعة. بينما جاءت قضايا: "القضاء على الفقر" و"الإستهلاك والإنتاج المستدامين" و"السلام والعدل والمؤسسات القوية" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي مرجح (1,5) لكل من هذه القضايا.

كما أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة بين الجامعات الحكومية والخاصة في الرضا العام للقيادة الأكاديمية عن الإنجازات التي حققتها الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعات المصرية، التنمية المستدامة، القيادة الجامعية، التسويق المستدام، القيادة الإستراتيجية.

## **The Role of Egyptian Universities for Acheaving of Sustainable Development Goals Perspective of University Leadership Frame of sustainable marketing& Steatygic Leadership approaches**

### **Abstract:**

There have been continuous calls and recommendations recently regarding the need to develop environmental management systems in universities as a path to sustainable development in the higher education sector, especially the universities sector, under slogan: "toward sustainable universities". There was no way for separation between all the data of the university environment, nor even integration between them outside the context of the perspective of the university and academic leadership. which is the strategic decision-maker to spread the values and culture of sustainable development and manage its goals. Accordingly, the research problem is represented in a major question: What is the evaluation of the universities's leadership about:

- the reasons for adopting the university system in Egyptian public and private universities for the goals of sustainable development.
- the university leadership's assessment of the priorities of achieving the goals of sustainable development in relation to these components.
- the sources of the universities' work agenda to motivate the implementation of these goals.
- the adequacy of the financial budget necessary to achieve these goals and spread the culture of sustainable development among university youth and the society in which these universities operate
- The assessment of its role in achieving these goals.

this within the framework of the role of sustainable marketing and stratygic leadership in achieving sustainable development in its three dimensions (environmental, economic and social) through the six dimensions of sustainable marketing as indicators for managing green transformation procedures and achieving sustainable development goals in Egyptian universities, represented in each of: (administrative performance - leadership methodology - Financial Resources Department - Human Resources Department - Material and

Technological Resources Department - Marketing, promotional and media efforts to spread the culture of sustainable development in the university)  
This study belongs to the list of quantitative and qualitative descriptive studies, which relied on the descriptive approach. It also relied on the methodology of integration between the two approaches.

the quantitative & qualitative parts, for a sample of university and academic leaders in public and private universities, with its theoretical and practical faculties. The sample of the study consisted of (120) university and academic leaders who were available sample. In addition to the interview with (30) university leaders, from a university president to a college vice-president, and the Deans. The sample was dealt with during and after of November, December, and January months 2023, in line with the period of the World Climate Conference held in Sharm El-Sheikh, Egypt. The researcher relied on the electronic questionnaire and the standardized interview to collect information in an integrated manner.

The most important results:

- One of the most important reasons for the interest in achieving the goals of sustainable development is that it benefits the country and the citizen and the role of Egyptian universities in this according to the state's strategy and the strategy of the Ministry of Higher Education and Scientific Research. Raising the ranking of Egyptian universities and research institutions in international rankings.
- Most of the goals that have been largely achieved from the point of view of the sample are the goals related to: "gender equality", then "reducing inequalities", "good education", "good health" in the first, second, third and fourth arrangements. While the issues of: "Poverty eradication", "sustainable consumption and production", and "peace, justice and strong institutions" came in the seventh rank, with a weighted arithmetic mean (1.5) for each of these issues.
- There are no significant differences between public and private universities in the general satisfaction of the academic leadership with the achievements made by Egyptian universities in achieving the goals of sustainable development.

**Keywords:** Egyptian Universities , Sustainable Development, University Leadership, sustainable marketing, Steatygic Leadership.

## مقدمة:

لاقت أهداف التنمية المستدامة تطبيقاً عالمياً ودولياً وإقليمياً ومحلياً في كافة المجالات. ومن أهم هذه المجالات التعليم الجامعي<sup>1</sup>. خاصة في الأونة الأخيرة خلال الثمانية سنوات الماضية في مصر في ظل وجود إرادة سياسية قوية واستعداد مجتمعي كبير في ظل عولمة ورقمنة التعليم وخضوعه لمعايير الجودة العالمية وعلاقتها بالتصنيف العالمي للجامعات وعلاقة ذلك بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وسواءً كانت تلك الأهداف ترتبط بالمناهج التعليمية المتطورة أو أدوار البحث العلمي أو خدمة المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للجامعات. أو ترتبط بالبنى التحتية للجامعات ومؤشرات التحول الأخضر والتغير المناخي أو زيادة الأعمال أو غيرها من الأهداف. فقد أصبحت هذه الأهداف ضمن الأهداف الأساسية في إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالتالي أصبحت من أهم محاور اهتمام الجامعات المصرية. وربما تحرص القيادة الجامعية - في تلك الفترة - على تنفيذ سياسة كل من الدولة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل نشر القيم المتعلقة بالتنمية المستدامة من خلال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع الداخلي والخارجي الذي تعمل فيه هذه الجامعات. وذلك في إطار الالتزام بمبادئ وأهداف التنمية المستدامة ونقل ثقافات واعية وخلق مستهلك واع قانع بهذه الثقافة ودوره في التسويق المستدام لهذه القيم والسلوكيات وتفعيل هذه المبادئ وتحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>.

و ربما يعتمد تحقيق تلك الأهداف على نشر ثقافة التنمية المستدامة بدايةً من بناء المعرفة وتنمية المعلومات ونقلها، ثم تنمية المهارات و تطوير السلوكيات؛ مما يؤكد على أهمية عمليات التسويق والترويج من منظور إنساني اجتماعي أكاديمي مجتمعي متوازن لكافة منسوبي الجامعة والمجتمع الذي تعمل فيه هذه الجامعة؛ بهدف تطوير وتنمية العنصر البشري واستدماجه في كافة المجالات.

وفي هذا الصدد؛ يقدم مداخل التسويق المستدام معياراً جديداً للتسويق الحديث من خلال تقديم دليل شامل ومهم لأية قيادة مسؤولة أو تنفيذية للمبادرات المستدامة وتطبيق ممارسات التنمية المستدامة من خلال مدخل التسويق المسؤول أو التسويق المستدام<sup>3</sup>

والذي يدعم توافر قواعد من المعلومات حول الطرق والاستراتيجيات المربحة والمستدامة من خلال تحليل المشكلات البيئية المختلفة والتعامل معها<sup>4</sup>. فضلاً عن دوره في رصد الفرص والتحديات التي ينطوي عليها تغيير نظام التعليم الجامعي أو تطويره بما يتلاءم ومتطلبات الجودة العالمية للتعليم<sup>5</sup>. كما يعتمد مدخل التسويق المستدام على ممارسات الاستدامة الفعالة، التي تفيد كل من المؤسسات وأصحاب المصلحة والمجتمع؛ بما يسهم في خلق وتوظيف المهارات والكفاءات والقدرات المطلوبة للتنمية المستدامة في تطوير المناهج الدراسية وتحويل علاقات التدريس والتعلم<sup>6</sup>. وتتمثل أهمية الدراسة في أهمية آراء وتصورات القيادة الجامعية حول كافة مكونات البيئة الجامعية في ضوء المدخل التكاملية للتسويق المستدام والقيادة الجامعية باعتبارهما حلقتي الوصل بين الجامعة وكل من المجتمع

الداخلي الخارجي للجامعة. كما أن القيادة الجامعية تعد أحد أهم أطراف صناعة الخطة الإستراتيجية للجامعة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها طبقاً للإحتكاك المباشر بالبيئة الإستراتيجية للجامعة. فضلاً عن أهمية الخروج بمعلومات كيفية ننلق بمقترحات القيادة الجامعية؛ بما يسهم في التحول الحقيقي نحو جامعات مصرية مستدامة من خلال رؤيتهم لكيفية دعم متطلبات التنمية المستدامة والقضاء على المعوقات التي تجول دون تحقيق أهدافها.

وذلك بداية من: إدارة الموارد البشرية و إدارة المال وإدارة الموارد المادية والفنية والتكنولوجية. في إطار ديمومة العلاقة بين البشر والبيئة بكافة أبعادها الأساسية: السياسية والإقتصادية والبيئية والإجتماعية والتكنولوجية والتنموية والأخلاقية والقانونية.  
P.E.E.S.T.D.E.L.Model

كما يقوم التسويق المسؤول - من خلال القيادات المؤسسية- بوضع حدود الممارسات التسويقية لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئية، الإقتصادية والإجتماعية) إعتماً على مبادئ الأخلاقية والشفافية والمصادقية. حيث أن هناك علاقة وثيقة بين التسويق المسؤول والتنمية المستدامة<sup>7</sup>.

**فضلاً عن علاقة كل من التسويق المستدام والتسويق المسؤول بمفاهيم القيادة الإستراتيجية وإدارة الإمتياز والمسؤولية الإجتماعية، وتنمية رأس المال الإجتماعي و الشراكة ومردود هذه المفاهيم على كل من المؤسسة والعملاء المستهدفين والمترقبين والمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة داخلياً وخارجياً<sup>8</sup>.**

وفي هذا السياق تلخصت مشكلة الدراسة في التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الجامعية في تحسين الأداء التسويقي لقيم وأهداف التنمية المستدامة، ودورها في تحقيق الوعي المؤسسي في هذا الصدد. من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات دارت حول: **تساؤل رئيس:** ما تقييم القيادة الجامعية المعنية بأهمية تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر؟ وما تقييمهم لمستوى تحقق أهداف التنمية المستدامة ال(17) طبقاً لإنمائية الأمم المتحدة من خلال تقييم الأدوار الإدارية والمعرفية والمنهجية والتسويقية تجاه كافة مقومات البيئة الجامعية والمجتمع الذي تعمل فيه؟ وما أسباب تبني القيادة الجامعية في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لأهداف التنمية المستدامة؟ وما مصادر أجندة العمل لتنفيذ هذه الأهداف وما مدى كفاية الموازنة المالية اللازمة لنشر ثقافة التنمية المستدامة في هذه الجامعات؟

وجاءت هذه التساؤلات في سياق إبراز دور التسويق المستدام والمسؤول في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وفقاً لرؤية القيادة الجامعية من خلال قياس اتجاهات هذه القيادة نحو مؤشرات أبعاد التسويق المستدام الستة، المتمثلة فيما يلي:

1) الأداء الإداري لأهداف التنمية المستدامة.

2) منهجية القيادة الجامعية في إدارة إجراءات التحول الأخضر.

- (3) إدارة الموارد المالية ومؤشرات التحول الأخضر.
- (4) إدارة الموارد البشرية ومؤشرات التحول الأخضر.
- (5) إدارة الموارد المادية والتكنولوجية ومؤشرات التحول الأخضر للجامعة
- (6) الجهود التسويقية والترويجية والإعلامية لنشر ثقافة التنمية المستدامة بالجامعة والمجتمع المحلي والقومي.

وذلك في إطار دراسة اعتمدت على منهج المسح الكمي لعينة متاحة، بلغت (120) مفردة من وكلاء الكليات لكافة الشؤون ورؤساء الأقسام ومنسقي برامج ووحدات الجودة في الكليات النظرية والعملية. فضلاً عن المقابلات الكيفية لعينة متاحة بلغت (30) من القيادات الجامعية بداية من رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات. وتمثلت أدوات جمع المعلومات في كل من الاستبيان الإلكتروني و المقابلات الشخصية المقننة.

#### مشكلة الدراسة:

أكدت الإعلانات الدولية على دور الجامعات وتفعيل أدوارها من خلال وضع أطر تشغيلية لوظائف التنمية المستدامة وتفعيل البعد الكاديمي والإداري وتوعية أعضاء هيئة التدريس بدورهم في نشر ثقافة التنمية المستدامة. وكذا توجيه الطلاب لإنتاج مشروعات تسهم في التوعية البيئية لخدمة المجتمع وتحقيق الاستدامة<sup>9</sup>

كما أكدت دراسة (فاطمة بهجت، 2020) على المعوقات الخاصة بالتعليم الريادي لدى المجتمع الجامعي باعتبارها أهم المعوقات المتعلقة بكل من : ضعف مقومات التغيير وضعف تقبل الأفكار الريادية من القيادة الجامعية إلى ضعف الدعم الحكومي لتمويل المشروعات الريادية.

وكذا أشارت دراسة (منى عرفه حامد، 2018)<sup>10</sup> إلى غياب الفهم الواضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين بالتعليم الجامعي، كآلية للعمل على نشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التعليم الجامعي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة في ضوء "رؤية مصر ٢٠٣٠".

فضلاً عن دراسة (سماح الكميم، محمد عرشان 2020) التي توصلت إلى عدم موائمة الأبحاث العلمية مع خطط التنمية المستدامة وضعف الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الأخرى لتحقيق التنمية ومتطلباتها. مما يعوق قيامها بالأدوار والوظائف المنوطة بها: كالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

كما أشارت إلى المعوقات المركزية وعدم الاستقلال المالي والإداري وتدني جودة التعليم الجامعي وغياب التخطيط التسويقي وضعف الشراكة بين الجامعات اليمينية ومؤسسات الأعمال. كما أكدت على أن هناك نوعان من التحديات الرئيسية الموازية التي تواجه المديرين والقادة: أولاً: كيفية التكيف مع التغيرات العالمية في الأسواق والمنافسة والعرض، وثانياً، كيفية تنمية الأعمال مع مراعاة الممارسات المستدامة المعروفة وزيادة الفعالية<sup>11</sup>.

فلم يعد الأمر قاصراً على معايير الجودة التعليمية أو جودة البرامج التعليمية ومشاريع البحث العلمي؛ بل امتد الأمر إلى مفاهيم تتعلق بجودة الحياة الجامعية وجودة المنتج الجامعي وجودة المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.

وفي هذا السياق ومن منطلق مبادئ التنمية المستدامة القائمة على التكامل والشمول والمشاركة والتدرج ووحدة الهدف وواقعيته؛ كمنهج يؤكد على بث وتنمية بعض أنواع السلوك ومنها: الاتجاه إلى تفضيل العمل في الجامعة، والاتجاه إلى تأييد سياساتها وأهدافها، وتنمية الرغبة والدافع إلى العمل، وتنمية القناعات بدور منسوبي الجامعة والتعاون مع الزملاء والرؤساء، والطلاب والإداريين والعمال لتنمية قيم العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية. وتنمية وتحفيز روح التميز وتوظيف قوانين تبادل المنفعة بين الجامعة ومنسوبيها ومجتمعها الداخلي والخارجي من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية المستدامة إلى جانب أهمية مواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي.

وعلى هذا النحو يمكن بلورة **المشكل البحثي** في تساؤل رئيس: ما تقييم القيادة الجامعية المعنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية؟ وما تقييمهم لدرجة تحقق أهداف التنمية المستدامة من خلال تقييم الأدوار الإدارية والمعرفية والمنهجية والتسويقية تجاه كافة مقومات البيئة الجامعية والمجتمع الذي تعمل فيه؟ وما تقييم القيادة الجامعية لدرجة تحقق أهداف التنمية المستدامة ارتباطاً بهذه المقومات؟ وما أسباب تبني النظام الجامعي في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لأهداف التنمية المستدامة؟ وما هي مصادر أجندة عمل الجامعات للتحفيز على تنفيذ هذه الأهداف؟ وما مدى كفاية الموازنة المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ونشر ثقافة التنمية المستدامة بين شباب الجامعات والمجتمع الذي تعمل فيه هذه الجامعات؟ وما تقييمها بشأن دورها في تحقيق هذه الأهداف؟

كل هذا في إطار تقييمها لمدى فاعلية نمط الإدارة ومنجيتها والموارد المالية والبشرية والفنية والتكنولوجية إلى جانب الجهود التسويقية والإعلامية للجامعات المصرية الحكومية والخاصة في تحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة وعلاقتها بنمط الإدارة الجامعية وما دورها في تسويق وترويج قيم وثقافة وأهداف التنمية المستدامة؟ وما آليات تحقيقها من منظور القيادات الجامعية؟ وذلك من واقع الاحتكاك الوظيفي المباشر بهذه الأهداف والدور المنوط بهم لتحقيقها أو على الأقل المساهمة في تحقيقها.

**وذلك في إطار إبراز دور التسويق المستدام في تحقيق التنمية المستدامة-** من وجهة نظر القيادة الأكاديمية- بأبعادها الثلاثة (البيئية والإقتصادية والإجتماعية) من خلال أبعاد التسويق المستدام الستة، المتمثلة فيما يلي:

- 1) الأداء الإداري لأهداف التنمية المستدامة.
- 2) منهجية القيادة الجامعية في إدارة إجراءات التحول الأخضر.
- 3) إدارة الموارد المالية ومؤشرات التحول الأخضر.
- 4) إدارة الموارد البشرية ومؤشرات التحول الأخضر.

- (5) إدارة الموارد المادية والتكنولوجية ومؤشرات التحول الأخضر للجامعة  
(6) الجهود التسويقية والترويجية والإعلامية لنشر ثقافة التنمية المستدامة بالجامعة والمجتمع المحلي والقومي.

### (1) أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

يتمثل الهدف الرئيس في معرفة واقع تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادات الجامعية، والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارساتهم لدورهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

ويمكن تحقيق أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال الإجابة على نوعين من التساؤلات في تكامل وتناسق، إحداهما تساؤلات خاصة بالدراسة الكمية والأخرى خاصة بالدراسة الكيفية:

### أولاً/ تساؤلات الدراسة الكمية:

- (1) ما مدى اهتمام الجامعات المصرية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- (2) ما مدى كفاية الموازنة المالية المخصصة للجامعة أو الكلية لنشر وترويج ثقافة وأهداف التنمية المستدامة؟
- (3) ما أولويات القضايا والأبعاد التنموية التي تركز عليها الجامعات المصرية؟
- (4) ما نوعية الجماهير التي تحرص الجامعات المصرية على الاهتمام بها في تنفيذ برامج التنمية المستدامة؟
- (5) ما مدى تكامل وتفاعل الإدارات ذات الصلة المباشرة بالتواصل مع القيادة الجامعية لإنجاز أعمال التنمية المستدامة باختلاف نمط ملكية الجامعة؟
- (6) ما أولويات الاتصالات التسويقية والترويجية والإعلامية التي تعتمد عليها الجامعات المصرية في تسويق أهداف ومبادئ التنمية المستدامة ارتباطاً بإنجازات الجامعة.
- (7) ما مدى رضا القيادات الجامعية- عينة الدراسة- عن الإنجازات التي حققتها الجامعات المصرية في إطار أهداف التنمية المستدامة باختلاف نمط ملكية الجامعة؟
- (8) ما تقييم القيادة الجامعية لمستوى التهديدات والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- (9) ما اتجاهات القيادات الجامعية- عينة الدراسة- نحو مدى تحقق الأهداف السبعة عشر من أجل التنمية المستدامة؟
- (10) ما اتجاهات القيادات الجامعية- عينة الدراسة- نحو مؤشرات التحول الأخضر للجامعات المصرية والمتعلقة بقياس الأبعاد الستة: الأداء الإداري لأهداف التنمية المستدامة/ منهجية القيادة الجامعية في إدارة إجراءات التحول الأخضر للجامعة / إجراءات إدارة

الموارد المالية/ إدارة الموارد المادية والتكنولوجية / الجهود التسويقية والترويجية والإعلامية لنشر ثقافة التنمية المستدامة بالجامعة والمجتمع المحلي والقومي؟

### ثانياً/تساؤلات الدراسة الكيفية :

- (1) ما مدى اهتمام الجامعات المصرية في الوقت الراهن بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر سيادتكم؟
- (2) ما دوافع اهتمام الجامعات المصرية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر سيادتكم؟
- (3) ما مصدر أجندة العمل الجامعي على إدارة القضايا التنموية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر سيادتكم؟
- (4) ما أولويات القضايا والأبعاد التنموية التي تركز عليها الجامعات المصرية؟
- (5) ما مدى كفاية الموازنة المالية المخصصة للجامعة أو الكلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- (6) ما نوعية الجماهير الداخلية التي تحرص الجامعات المصرية على التركيز عليها في تنفيذ برامج التنمية المستدامة؟
- (7) ما مدى رضا سيادتكم عن الإنجازات التي حققتها جامعتكم الموقرة في إطار أهداف التنمية المستدامة؟
- (8) ما مدى تحقيق الجامعات المصرية لأهداف التنمية المستدامة السبعة عشر من وجهة نظر سيادتكم؟
- (9) ما تقييم سيادتكم لحجم التهديدات والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- (10) ما مقترحات سيادتكم للتغلب على هذه التهديدات؟

### (2) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية فيما تقدمه من جديد إضافةً لما قدمته الدراسات السابقة:

1. أهمية التعرف على دور القيادات الجامعية ومدى قناعاتها بدورها في نشر ثقافة التنمية المستدامة وغرس القيم التنموية بالمشاركة بين الشباب الجامعي وإدارة التسويق الجامعي لهذه الأهداف باعتبار أن التسويق الحقيقي يبدأ من الداخل.
2. أهمية الخروج بمعلومات تسهم في زيادة فرصة تحول الجامعات المصرية نحو الأخضر.
3. وضع دليل لكل من التحديات والمقترحات من واقع ممارسات القيادة الجامعية لدورها في هذا الصدد. يمكن الاستفادة به لوضع خطط واستراتيجيات وحلول من أجل دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية.

4. أهمية توظيف مداخل التسويق المستدام والتسويق المسؤول والقيادة الإستراتيجية في بناء أدوات الدراسة وتساؤلاتها.

5. أهمية الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة عقب مؤتمر المناخ بمدينة شرم الشيخ.

#### أولاً: الإطار النظري للبحث

#### (3) الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة من خلال محورين رئيسيين، سواءً كانت دراسات عربية أو أجنبية طبقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهما:-

**المحور الأول:** الدراسات التي تناولت دور التعليم العالي والجامعات ووظائفها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال القيادات الأكاديمية والجامعية وأعضاء هيئة التدريس والجودة والاعتماد والتصنيف الجامعي واستراتيجيات البحث العلمي والإدارة والقيادة الجامعية.

**المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت دور التعليم العالي والجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال مفاهيم الريادة والمشاركة المجتمعية للطلاب والأنشطة الطلابية والبرامج التعليمية وكل ما له علاقة بإدماج الطلاب.

وفيما يلي عرضاً وافياً لكل محور على حدة:

#### المحور الأول:

أكدت دراسة<sup>12</sup> (Muna Hindiyeh & al(2022) على ضرورة النظر والتدقيق في الكثير من التدابير الإدارية لكي تصبح جامعة GJU جامعة خضراء مستدامة ومعتمدة. كما أشارت لضرورة وضع استراتيجية لتحقيق هذا الهدف مع التركيز على السلبيات والخطوط الموصى بها. وتضمنت إدارة النفايات الصلبة والخطرة كوحدة من الأجزاء الرئيسية للجامعة الخضراء المستدامة. بما في ذلك النفايات الناجمة عن عمليات الحرم الجامعي لجميع المباني. إضافةً إلى المباني الجاهزة والعيادات ورياض الأطفال، وكذلك خدمات الطعام التي تقدمها الكافيتريات. وكشفت الدراسة أنه يتم إنتاج النفايات المختلطة كل عام بمتوسط 135 طنًا، تمثل المواد القابلة لإعادة التدوير منها حوالي 103 أطنان والتي أمكن تحويلها إلى سماد بحوالي 17 طنًا. كما أظهرت واجهة المستخدم Green Metric المنفذة إمكانات عالية في البرامج للحد من استخدام الورق والبلاستيك في الحرم الجامعي، وكذلك في معالجة النفايات السامة. كما تحتاج جامعة GJU إلى فرض برامج لتقليل استخدام الورق والبلاستيك في الحرم الجامعي، مثل الطباعة على الوجهين برنامج السياسة باستخدام البهلوانات، والطباعة عند الضرورة. وتوزيع المياه مجانًا لتقليل الزجاجات البلاستيكية. كما أنه سيتم تحقيق وفورات كبيرة في استخدام الأوراق عن طريق تنفيذ السياسات والبرامج التدريبية لإزالة الطابع المادي من الإجراءات الإدارية في الجامعة.

### وتناولت دراسة<sup>13</sup> Cristina Perales Franco & Tristan McCowan, (2021)

الدور الرئيسي للجامعات والتعليم العالي في معالجة التحديات المجتمعية، والحد من الفقر، وضمان سبل العيش وحماية البيئة الطبيعية والبحث في الأساليب الجامعية التي قد تساعد في دعم هذه الرؤية. واستهدفت استكشاف مدى فهم واستيعاب إشكالية العلاقة بين المحلية والعالمية حول نظام التعليم العالي في الجامعات متعددة الثقافات بالمكسيك وتحليل ملاءمتها لأهداف التنمية المستدامة. ورصد التحديات التي تواجهها الجامعات متعددة الثقافات التي تتعلق بالإطار العالمي للتنمية المستدامة والمشاركة المجتمعية، مثل: عدم الاهتمام بالثقافة واللغة والهوية والتقاليد. وانتقدت المفهوم العالمي للتنمية في عدم احترامه لهذه الاختلافات والفروق الثقافية بين الدول على نطاق العلاقة بين التعليم العالي والتنمية الدولية في الزمن المعاصر.

واعتمدت على منهج دراسة الحالة لجامعة Veracruz كواحدة من عدد من الجامعات التي تم إنشاؤها في المكسيك لضمان الوصول للسكان الأصليين، لتعزيز التنمية المحلية وتوفير مساحة للحوار بين الثقافات. وتعالج الجامعة الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة وتمكين الجامعة من الوصول للسكان المهمشين من خلال التدريس والبحث والمشاركة المجتمعية أيضاً. والمساهمة في حماية البيئة والصحة وسبل العيش والمساواة بين الجنسين ومجموعة من أهداف أخرى.

**ومن أهم النتائج** أن البحث والمشاركة المجتمعية هم جوهر التنمية المستدامة في جامعة UVI متعددة الثقافات إلى جانب الاعتماد على البرامج التي تقوم على التكامل في مشاركة كل من الطلاب والموظفين من خلال عمليات مترابطة. فضلاً عن الاعتماد على المشاريع الطلابية ذات الصلة وورش العمل اللغوية والأنشطة المهنية للمحاضرين والمجالس الاستشارية الإقليمية متعددة الثقافات والتشاور مع المجتمعات المحلية وإبداء آرائها. بما يضمن تعزيز الثقة والعلاقات المتبادلة من أجل تطوير المشاريع وتقديم الدعم للمجتمع في قضايا محددة مثل القضايا الصحية والاجتماعية والاقتصادية.

بينما استهدفت (دراسة: هبة أبو عيادة 2021)<sup>14</sup> الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة معوقات تطور تناول التنمية المستدامة لدور الجامعات في التنمية المستدامة للخروج بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير دورها وتحقيق المأمول منها في هذا المجال.

واعتمدت تلك الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت التنمية المستدامة. وأكدت نتائج تلك الدراسة على أن: التنمية أصبحت الآن لا تعتمد على ما تملكه الدولة من امكانيات ورأس مال مادي، بل أصبح بناء الأمم مرتبط بمدى توفر الكفاءات المؤهلة التي تستطيع أن تساهم في تنمية الدولة من خلال رسم سياسات تنموية صحيحة، والعمل على تنفيذها، مما يؤكد على أهمية التعليم العالي والجامعات ودورها الجوهرية في التنمية وخلق الثروات المنتجة في كافة المجالات والأصعدة.

كما جاءت (دراسة: إيناس الشيتي 2020)<sup>15</sup> بهدف التعرف على دور الجامعات السعودية في موائمة مخرجات التعليم العالي وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة وفق رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. وذلك من وجهة نظر عينة عمدية قوامها 80 مفردة من القيادات الإدارية في جامعة القصيم. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف استبانة مكونة من أربعة محاور لجمع المعلومات. وتوصلت إلى أن غالبية العينة وافقت على أغلب العبارات الخاصة بالمحور المتعلق بجودة المستوى النوعي للخريجين وجودة البرامج التدريبية الموجهة لمؤسسات المجتمع والمشاريع العلمية والندوات والمؤتمرات المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة والمتوافقة مع رؤية المملكة 2030. بينما وافقت بدرجة متوسطة على المحاور الخاصة بإسهام الجامعة في تحقيق موائمة المخرجات التعليمية مع متطلبات التنمية المستدامة.

بينما استهدفت (دراسة: صفاء عبد الحكيم، تيسير أحمد 2020)<sup>16</sup> التعرف على دور الجامعات اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تقديم نموذج مقترح لتطوير دور الجامعات اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء مفاهيم وأبعاد الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة وتحليل الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وتوصلت في أهم نتائجها إلى أن: الاقتصاد الأخضر يعد أحد المسارات لتحقيق التنمية المستدامة باعتباره البوابة للمساهمة في التغلب على التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية التي يواجهها المجتمع.

وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة (رواء صبيح، 2022، مرجع سابق)، حيث يتحتم على الجامعات ضرورة التحول للأخضر والإتجاه نحو خدمة المجتمع في ضوء الاقتصاد الأخضر للتحول إلى جامعات خضراء.

وأيضاً قدمت (دراسة: سماح علي الكميم، محمد قاسم عرشان 2020)<sup>17</sup> تصور مقترح لتفعيل وظائف الجامعات اليمنية في مختلف المجالات لتفعيل عملية التنمية المستدامة في ضوء أبعاد التنمية المستدامة من خلال التعرف على واقع الوظائف الرئيسية للجامعة في اليمن والمتطلبات والآليات اللازمة لتفعيل هذه الوظائف الرئيسية في ضوء توظيف المنهج الوصفي التحليلي والميداني. وأشارت أهم نتائجها إلى أن: الوضعية الحالية لوظائف الجامعات اليمنية لازالت تقليدية تتمثل في التدريس في أدنى مستويات أدائها. كما أثبتت النتائج الميدانية أنه ما زالت الجامعات اليمنية غير قادرة على الوفاء بوظيفة التدريس مع غياب شبه كامل لدورها في وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع. كما أوصت بضرورة نشر ثقافة العمل الحر بين الشباب ودمج التربية البيئية ضمن المقررات الدراسية.

وتطرقت (دراسة صفاء خميسة 2020)<sup>18</sup> لأهداف تتعلق بالتعرف على إسهامات برامج التعليم العالي في الجامعات الأردنية في تطوير البحث العلمي لتحقيق التنمية المستدامة بالإعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة قوامها 302 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة. وجاءت أهم نتائجها لتكشف عن

درجة متوسطة من إسهامات برامج التعليم العالي في الجامعات الأردنية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واستهدفت (دراسة: وداد شرعي 2020)<sup>19</sup> توضيح مفهوم الأمن الفكري وأهميته في استقرار الدول ودفعها للتقدم والكشف عن الواقع الثقافي للجامعات ومدى قدرته على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في سياق مواجهة التيارات الفكرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. واعتمدت على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان الموجه لعينة عشوائية قوامها (582) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وأشارت نتائجها في المجلد إلى حصول محور دور الجامعات في تحقيق الأمن الفكري ككل على متوسط 3،3 من 5. بتقدير متوسط.

ومن أهم الدراسات التي توصلت معها الباحثة (دراسة: سوزان المهدي 2019)<sup>20</sup> التي تقدمت باقتراح بعض الآليات لتحسين مستوى التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التنمية المستدامة والتميز الجامعي. وتناولت الدراسة مفاهيم التشارك المعرفي والإبداع التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة في ضوء نظرية التنمية المستدامة. كما تناولت الصعوبات التي تواجه التشارك المعرفي وكيفية التغلب عليها.

ومن أهم نتائج الدراسة ضرورة إدراج التشارك المعرفي ضمن التقييم الوظيفي الرسمي لأعضاء هيئة التدريس وتفعيل البحوث البيئية التكاملية بين الأقسام والكليات بالمزج بين مختلف التخصصات المتكاملة وتحسين جودة المعرفة العلمية وتطوير نظام تحفيز أعضاء هيئة التدريس ارتباطاً بالبحوث التكاملية والتنمية المستدامة مالياً أو معنوياً من أجل تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات المصرية باعتبارها أحد المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال إدارة المعرفة.

وإرتباطاً بدور البحث العلمي، استهدفت (دراسة: مروة عبد المولى 2019)<sup>21</sup> التعرف على دور البحوث التربوية في جامعة أسوان لدعم أهداف ومتطلبات التنمية المستدامة في مصر. كما هدفت للتعرف على أهمية البحث التربوي وخصائصه وأهدافه وأهم التحديات التي تواجهه في ضوء أهداف التنمية المستدامة. إضافةً إلى التعرف على نصيب البحث التربوي من أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على كلية التربية جامعة أسوان. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين البحث التربوي وما تستهدفه خطط التنمية المستدامة. واعتمدت على تحليل المحتوى لوحدة الكلمة والموضوع والمساحة أو الزمن والشخصية والمفردات بالتطبيق على عينة عمدية من رسائل الماجستير والدكتوراه بكلية التربية جامعة أسوان بلغ عددها 59 رسالة ماجستير ودكتوراه في الفترة من: 2016-2018

ومن أهم ما توصلت إليه من نتائج تفوق تناول العلمي للبعد الإقتصادي فالاجتماعي ثم البيئي بينما جاءت الأبعاد المتعلقة بالإبتكار والبحث العلمي والفئات ذات الاحتياجات الخاصة وتحقيق الرفاهية في المراتب الأخيرة. وأوصت تلك الدراسة بضرورة مراجعة المقررات الدراسية التي تقدمها كليات التربية لكي تكون مواكبة لتغيرات سوق العمل إتساقاً مع أهداف التنمية المستدامة.

كما تواصلت الباحثة بشكل كبير مع دراسة **Ruzena Kralikova&Lydia Sobotova(2019)**<sup>22</sup> التي ركزت على وصف الوضع الحالي ونهج الجامعات في تنفيذ نظم الإدارة البيئية في جامعات سلوفاكيا. كما أشارت إلى المبادئ الرئيسية والمتطلبات الرئيسية لإدارة المنظمة وفقاً للتنمية المستدامة والجودة الجامعية في ضوء التقييم المستمر لكافة الأنشطة الخاصة بالجامعة. في كل من التصنيع والخدمات التعليمية في ظل عمليات وأهداف التنمية المستدامة جنباً إلى جنب جودة الجامعة. وتناولت مخطط يتضمن مجموعة من المراحل أولها بذل الجهود لإدخال التربية البيئية في التدريس الجامعي لإدخال قضية التنمية المستدامة في برنامج الدراسة في جميع مستويات التعليم العالي. ثم لإدخال نظام الإدارة البيئية في المرحلة التالية تنفيذ مخططات الجامعة الخضراء في سلوفاكيا. بحيث تكون الجامعة قادرة على تنفيذ استراتيجية EMS بالمثل مع الجامعات المعتمدة ISO 14001. وفقاً لمخطط EMAS II. وذلك من خلال تنفيذ نظم الإدارة البيئية بشكل تقليدي في جميع العمليات في المنشأة في وقت واحد. حيث يتم تحديد العمليات بسهولة في وجود قيادة ممتازة وقادرة على إدارة وتنفيذ مجموعة متكاملة ومنظمة من السياسات والإجراءات التي يمكن للجامعة بموجبها أن تظل متوافقة مع تطبيق اللوائح البيئية، بالإضافة إلى إدارة وتقليل تأثيرها على البيئة، وبالتالي تحسين الأداء البيئي الشامل للجامعة.

وسعت (دراسة أسماء كمال 2019)<sup>23</sup> إلى التحقق من مدى قيام الجامعات المصرية بدورها في تدعيم قيم المواطنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما هدفت لتحديد قيم المواطنة النابعة من متطلبات التنمية المستدامة والتي تهدف الجامعات المصرية إلى ترسيخها لدى طلابها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبيان في جمع معلومات البحث من عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات إقليم قناة السويس (السويس وقناة السويس وبور سعيد).

وتوصلت في أهم نتائجها ارتباطاً بالدراسة الحالية إلى ضرورة تطبيق هذه القيم في الجامعات من خلال العدل في المعاملة والتسامح والانتماء و الولاء للوطن ونبذ العنف باعتبارها قيم أساسية في الحفاظ على وحدة الوطن وتماسكه. وجاءت التوصيات؛ لتؤكد على أهمية تفعيل رفع الوعي بالعلاقة بين مفاهيم وقيم المواطنة وبين قيم الانتماء الوطني من خلال العناية بتوفير مقررات تدعم قيم المواطن الصالح.

كما ناقشت دراسة **Valeriy Kovalevskiy&all. (2019)**<sup>24</sup> العوامل المؤثرة على تشكيل وتطوير بيئة الابتكار في الجامعات الروسية بالتطبيق على جامعة ولاية كراسنويارسك التربوية. والتعرف على دور مراكز التنمية المجتمعية في التنمية الاجتماعية وإبداع هذه المراكز في خلق نظام بيئي إقليمي قائم على المساعدات والدعم الاجتماعي في ضوء مفاهيم الابتكار الشراكة الاجتماعية. كما أشارت إلى أهمية تبادل الخبرات لكي تصبح هذه المراكز محوراً رئيسياً في تطوير النظام البيئي من خلال توليد أنظمة الابتكار الإقليمية المستقرة؛ كأحد أولويات السياسة الاقتصادية لدى الجامعات الروسية.

وأشارت أهم نتائجها إلى أن المركز اعتمد على تشخيص عدد من المشكلات التي تواجه الإقليم والتي يسهم حلها في تحسين جودة الحياة لكل من الشباب وكبار السن ووضع خطة عمل لحل هذه امشكلات من خلال تفعيل المفاهيم المرتبطة بالمشاركة المجتمعية والتفاعل والدعم الإجتماعي وزيادة الأعمال والشراكة الاجتماعية مع المنظمات غير ربحية ذات التوجه الاجتماعي لإشراكها في التطوع الاجتماعي للشباب وتطوير برنامج رواد الأعمال الاجتماعية وتدفق التقنيات الجديدة، وإدخال مناهج مبتكرة، والتفاعل في تنفيذ التدابير ومراقبة الأنشطة وتقييمها و استدامتها وفعاليتها بمشاركة الأساتذة و الطلاب الجامعيين والخريجين. إلى جانب زيادة عدد المتطوعين وتفاعلهم مع أساتذة وطلاب معهد التقنيات الاجتماعية والإنسانية.

كما تفاعلت الباحثة مع دراسة<sup>25</sup> (Vivian Collyer & al. 2019) التي تناولت مفهوم القيادة المستدامة ودورها في دعم عمليات التحول التعليمي. وأشارت لكيفية تقديم شبكة التعلم المهني المستمرة (PLN) (Link-to Practice) (L2P) بإسم (L2P) وقدمت مفهوماً بديلاً للقيادة التربوية في إطار نظرية التعقيد. واعتمدت على منهج دراسة الحالة وتحليل القصة وتجميع البيانات على مدى السنوات الثلاث وتحليلها. وتم تجميع الملاحظات الشخصية من المؤلفين في نهاية كل عام لمعرفة الأنماط الشائعة والعمليات المتكررة. وأكدت نتائج تلك الدراسة على الحاجة الملحة إلى قادة أكثر شجاعة وقدرة على اتخاذ القرارات من خلال ثقافة أكثر شجاعة. كما أشارت إلى أن مناصب السلطة القيادية لا يزالون يعملون في نظام هرمي نتاج هياكل وأنظمة قديمة ولا زالوا يكافحون من أجل الحفاظ على مواقعهم.

وتمثلت مشكلة (دراسة: راندا محفوظ 2018)<sup>26</sup> في الوقوف على دور المعايير الجامعية في التنمية المستدامة بالتعليم الجامعي وتحديد دور الكليات المعتمدة: كلية التربية نموذجاً. ودورها في تحقيق هذه الأهداف. كما استهدفت ووضع تصور مقترح وتصميم استراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال المعايير الجامعية وذلك باعتبار أن الفجوة هي المدخل الحقيقي وراء كل إصلاح وباعتبار أن المؤسسات الجامعية أهم مؤسسات صناعة التعليم. واعتمدت تلك الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار مداخل نظرية تمثلت في : مدخل التنمية المستدامة ومدخل معايير الجودة ومدخل التحليل الرباعي كأطر نظرية للدراسة كما استخدمت التحليل الكمي والكيفي للتحليل البيئي للكلية. كما اعتمدت على تحليل وفحص الوثائق الداخلية لمعايير الكلية؛ للتعرف على نقاط الضعف ومصادر القوة والفرص والتهديدات لكل عامل من عوامل الاستراتيجية.

وجاءت أهم نتائجها لتؤكد على ان المعايير الجامعية توفر إطاراً مهماً يمكن من خلاله تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأهمية إجراء العديد من التعديلات في نظم الإدارة الحالية على كافة المستويات، مع ضرورة توافر الموارد المالية والبشرية الكافية إلى جانب توفير نظام دقيق للمعلومات والترابط والتكامل بين كافة الجهات المسؤولة لتحقيق تلك الأهداف. وكذا تحسين جودة المؤسسات ارتباطاً بمعايير الجودة الجامعية.

ومن أهم الدراسات التي تواصلت معها الباحثة: دراسة **Rebeca Hernández** <sup>27</sup>(Arámburo & et.al.(2017) التي استهدفت البحث في دور الاستراتيجية ذات الاتجاهين في تحقيق التنمية المستدامة وأهميتها الأكاديمية لجامعة فينكولاسيون في فهم واستيعاب عمليات التفاعل بين كل من البيئة الأكاديمية والاجتماعية لتلبية احتياجات المجتمع ومشاكله الموضوعية. وإدراج هذه الإستراتيجية في تطوير الجامعة عن طريق وظائف التدريس والبحث والتوعية والنشر الثقافي؛ بحيث يتم استخدام هذه الاستراتيجية من قبل الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الجامعة لمشاركة النتائج الإيجابية والسلبية لممارساتهم مع إدارة الدولة.

**واستهدفت** تلك الدراسة - أيضاً - بناء مقاييس علمية لقياس تأثير الجامعات في المجتمع الذي تعمل فيه من منطلق التزام الجامعة تجاه التحول الاجتماعي من أجل التنمية المستدامة. وقياس مدى توظيف آليات وأدوات التواصل المختلفة من إجتماعات ومنشورات ومؤتمرات ومنتديات ومقالات في سياق مفهوم المشاركة تأكيداً على أهمية المعلومات المرتجعة ودورها في وضع استراتيجيات واقعية لتنمية البيئة. وذلك في ضوء ما تحدده كل دولة أو جامعة كأولوية في السياق الرسمي المستدام للتعليم العالي.

**ومن أهم نتائج تلك الدراسة:** أن هناك إمكانية للتفاعل ثنائي الاتجاه بوساطة بعض الاتفاقيات التي تم عقدها وتم إضفاء الطابع الرسمي عليها. إلى جانب ملاحظة التفاعل الذي يسمح بتقييم الأثر الأكاديمي والاجتماعي للعملية. كما نظمت الجامعة محل البحث عمليات التفاعل مع المجتمع الخاص بها على طول خطين استراتيجيين ذو اتجاهين لتحقيق هذه الفكرة من المنظور الاجتماعي والأكاديمي. وذلك من خلال الإجراءات التي ركزت على الجهود المخططة لضمان أقصى قدر من التأثير وتوجيه خطوط العمل للاستراتيجيات الاقتصادية للجامعة في خطوط متوازية.

كما توصلت نتائج البحث والقياس إلى أن جامعة *vinculación* تعتبر جامعة مستدامة الوظيفة والمسؤولية عن تخطيط وتشغيل الإجراءات المنسقة مع الأوساط الأكاديمية والبحثية. والتي يتم تنفيذها مع المجتمع الأوسع. وذلك من خلال تفعيل أشكال الرعاية والخدمة الاجتماعية، الذي يتم تفعيله بشكل أساسي من خلال الإلزام من جهة القوى الحاكمة المكسيكية مع ممارسات منسقة من قبل الأكاديميين وأحياناً الممارسة المهنية. إلى جانب الاهتمام بالعلاقة التي تقيمها الجامعة مع القطاع الخاص من حيث البحث عن الدعم المالي للمشاريع ذات الطابع العام أو الخاص. بما يشجع على تحقيق أموال بديلة، بقوة اعتبار التنمية الإنتاجية الهدف النهائي.

وأيضاً من أهم الدراسات التي تواصلت معها الباحثة فكرياً بشكل كبير (دراسة **الدوسري** وآخرين 2017) <sup>28</sup> التي اهتمت بدراسة واقع برامج خدمة المجتمع والتعليم المستمر ورصد المعوقات التي تواجه العمادات لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلة في ضوء المنهج الوصفي المسحي لعينة مكونة من (32) عميد ووكيل و (211) من أعضاء هيئة التدريس من أعضاء عمادات خدمة

المجتمع في ثمان (8) جامعات سعودية: تمثلت في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية و جامعة الملك عبد العزيز و جامعة الملك فيصل وجامعة الملك خالد، و جامعة حائل و جامعة جازان و جامعة نجران و جامعة الحدود الشمالية بعمر. وتمثلت أهم نتائجها أن: تحقيق برامج خدمة المجتمع والتعليم المستمر لمتطلبات التنمية المستدامة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالعمادات. وجاءت أكثر البرامج المقترحة والأكثر أهمية للعمادات ووكلاء العمادات في تحقيق للمتطلبات هي برامج الأمن الفكري وبرامج التطوير المهني لقطاع التعليم ثم البرامج التثقيفية والتوعوية للشباب ثم برامج التوعية المهنية للإداريين الحكوميين ثم برامج تنمية تقنيات الحوار وبرامج تقنيات الإتصال والمعلومات.

**المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت دور التعليم العالي والجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال مفاهيم استدماج الطلاب ورفع الوعي الطلابي وإدماجهم في عمليات التنمية المستدامة والريادة والمشاركة المجتمعية للطلاب والأنشطة الطلابية والبرامج التعليمية وكل ما له علاقة بإدماج الطلاب.

استهدفت ( دراسة: رواء صبيح 2022)<sup>29</sup> تقديم آليات مقترحة لإمكانية تحول الجامعات المصرية إلى جامعات خضراء بهدف تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الاستفادة من خبرات الجامعات الخضراء ببعض الدول الأجنبية وكيفية تحولها إلى جامعات خضراء. ومن هذه الجامعات : جامعة واجينجين بهولندا سينغهاوى وشنغهاي بالصين وفلورنسا بإيطاليا. كما قدمت إطاراً تنظيرياً ومفاهيمياً عن الجامعات الخضراء اعتماداً أبعاداً المقياس الأخضر لرتب الجامعات 2021. كما تناولت واقع التحول للجامعات الخضراء في مصر وهي الإسكندرية، كفر الشيخ وطنطا و وبها ودمياط والجامعة الأمريكية، التي شاركت في المقياس الرتبي الأخضر للتصنيف العالمي 2021.

واعتمدت تلك الدراسة على منهج التحليل المقارن للوصول إلى آليات مقترحة لأبعاد تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات خضراء. وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إرتباطاً بالدراسة الحالية: تعزيز الجامعات الخضراء الممارسات المستدامة في المناهج الخضراء والتعليم والبحث العلمي والمساهمات النشطة في رفع الوعي البيئي للطلاب والخريجين. ومن أهم الآليات التي اقترحتها: ضرورة التهيئة لنشر ثقافة الجامعات الخضراء والمقياس الرتبي الأخضر للتصنيف العالمي للجامعات. ونشر تقارير حول الجامعات الخضراء وعقد الندوات والمؤتمرات باستدامة حول التحول نحو الأخضر.

كما تطرقت (دراسة أريج الحاسبي 2022)<sup>30</sup> لفهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة ودور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة أثناء جائحة كورونا في الجامعات الليبية. واعتمدت تلك الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من طلاب تلك الجامعات في ضوء منهج الوصف. وتوصلت أهم النتائج إلى التوجه السلبي لعينة الدراسة بنسبة 70,7% نحو التحول الرقمي داخل الجامعات الليبية بسبب محدودية توظيف نظم التعلم الإلكتروني مع النقص الواضح في الإمكانيات المالية والبشرية لإنجاز مشروعات تنموية ناجحة. وأوصت بضرورة العمل على تغيير توجهات نظم التعليم العالي

من هلال تبني رؤية إستراتيجية رقمية واقعية تشمل المتطلبات التكنولوجية والمعرفية لتحسين جودة العملية التعليمية والتدريبية.

كما استهدفت (دراسة: عبد المجيد العتيبي 2022)<sup>31</sup> التعرف على دور الجامعات السعودية في تنمية الوعي البيئي لدى طلابها والتعرف على مستوى وعيهم بالتنمية المستدامة والكشف عن العلاقة بين واقع دور الجامعات في تنمية الوعي البيئي للطلاب وبين مستوى وعيهم بالتنمية المستدامة.

وإعتمدت على المنهجين: الوصفي المسحي والوصفي الإرتباطي باستبانة عينة عشوائية طبقية مكونة من 384 فرداً من الطلبة المنتظمين في أربع جامعات سعودية.

ومن أهم النتائج إرتباطاً بالدراسة الحالية : جاء الوعي بدور الجامعة بدرجة مرتفعة بدور إدارة الجامعة ثم دور أعضاء هيئة التدريس، ثم الأنشطة الطلابية، ثم مقررات الجامعة في الترتيبات الأولى على الترتيب. كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين استجابات العينة نحو واقع دور الجامعات في تنمية الوعي البيئي للطلاب وبين مستوى وعي الطلاب بالتنمية المستدامة.

واستهدفت (دراسة إيناس خليف 2021 )<sup>32</sup> التعرف على دور التعليم المدمج في التنمية المستدامة لدى طلاب الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء متغيرات: الجنس والمؤهل الدراسي والرتبة العلمية والكلية والخبرة الأكاديمية في إطار المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، بالتطبيق على عينة ميسرة مكونة من 130 عضواً خلال الفصل الدراسي الثاني 2021 في المحافظات الشمالية.

وأظهرت أهم النتائج إرتباطاً بالدراسة التي نحن بصددنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو دور التعليم المدمج في التنمية المستدامة لصالح الكليات العلمية. وأوصت بضرورة تفعيل التعليم المدمج في التنمية المستدامة لما لها من دور في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

كما تناولت دراسة<sup>33</sup> (Chelovechkova, A., et.al. 2021) أهمية فهم واستيعاب الجامعات للحاجة لإدخال تقنيات جديدة للاستعداد للتغيرات في النظام التعليمي وتحديد القدرة التنافسية للجامعات في عصر عولمة ورقمنة النظم التعليمية باعتبارها صناعة مستقلة في إطار التنمية المستدامة من أجل الطلاب. وذلك من منطلق أن الاستخدام الصحيح للتقنيات الرقمية في الأنشطة التعليمية ربما يؤدي لزيادة التصنيف نتيجة تحسين أداء الجامعة وإمكانية تطوير مشاريع واعدة وتحسين جودة الخدمات التعليمية وجودة حياة الطلاب. وبما يتيح لديه ما يكفي من فرص لزيادة الطموح لفهم الرقمنة بشكل فعال إرتباطاً بالأموال المستثمرة والفوائد المتوقعة للجامعات لتطوير منطقة واحدة. وباعتبار أن أي مشروع رقمي داخل الجامعة يجب أن يكون مدعوماً على مستوى جميع الوحدات المكونة من المعاهد والكليات، والإدارات. وفي هذه الحالة، فإن خطة العمل الواحدة يجب أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للجامعة.

و أشارت النتائج إلى أن غالبية الجامعات لا تزال غير قادرة تمامًا على تقدير فوائد التقنيات الرقمية. ولا تزال هناك مشكلة تتعلق بعدم استعداد المحاضرين لتقديم التقنيات العالية في أنشطتهم المهنية. وكذا الموظفين لديهم مشكلة حادة في هذه الممارسات. وبالرغم من ذلك يفضل جميع طلاب الجيل الجديد إلى استخدام التقنيات الرقمية الجديدة في كل أنشطة حياتهم ليست فقط الخاصة بالتواصل بل أيضاً في الأنشطة التعليمية والتطبيقية حيث أن شكل التعليم لم يعد يلبي احتياجاتهم التقليدية المملة وغير المفيدة.

ومن أهم الدراسات- في هذا المحور- دراسة<sup>34</sup> (Sabrina Tomasi&et.al.,2020) التي أشارت إلى أهمية السياحة التعليمية وعلاقتها بالتنمية المحلية. وأهمية دور مؤسسات التعليم العالي و الجامعات في تفعيل مفهوم السياحة التعليمية التي تعني أن الهدف الأساسي أو الثانوي للسائح المسافر هو التعلم من أجل تعزيز التنمية المحلية.

وقدمت هذه الدراسة وصفاً موجزاً للطرق المستخدمة في مسح الأدبيات و تعريفات السياحة التعليمية المطروحة في الأدب. وتحديد دور السفر على أنه جزء من التجربة التعليمية. كما استكشفت دور الجامعات في تحسين إمكانات توفير السياحة التعليمية في مناطقهم وبالتالي تعزيز التنمية المحلية. كما تناولت تأثير السياحة التعليمية، بالاعتماد على أمثلة في التراث العلمي والأدبي من خلال تساؤل رئيسي : ما هو دور مؤسسات التعليم العالي في تعزيز التنمية المحلية من خلال السياحة التعليمية؟ وما الفوائد الشخصية التي يكسبها الطلاب الدوليون من السياحة التعليمية؟

وأظهرت نتائج البيانات الإحصائية أن عدد الطلاب الذين يدرسون في الخارج في جميع أنحاء العالم أخذ في الازدياد. وأن الطلاب الدوليين يمكن اعتبارهم سياح تعليميين بما يفيدهم ويفيد الجامعة بتسهيل ودعم العلاقات بين هؤلاء الطلاب والجامعة وبين أصحاب المصلحة المحليين لتعزيز التعلم وتحسين استدامة الاقتصاد المحلي.

وفي ذات السياق سلطت دراسة<sup>35</sup> (Khayrullaeva &et.al.(2020) الضوء على أهمية السياحة المستدامة وعلاقتها بتحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ودور التعليم والسياحة المستدامة في تحقيق فعالية التكلفة أثناء الجائحة في أوزبكستان. و قدمت تلك الدراسة تحليلاً لدور التعليم في تحسين مستوى الدراسة في مجال السياحة المستدامة من خلال تنفيذ البرامج التعليمية على نطاق واسع في مجال السياحة. بحيث تغطي هذه البرامج جميع المستويات - تقريباً - من المدرسة الثانوية إلى الجامعة. وبحيث تركز تلك البرامج بشكل أولي على الذين ينوون ذلك العمل في قطاع المطاعم أو الترفيه وعلى الضيافة في إطار معايير التدريب على تطوير برنامج السياحة المستدامة للسياحة العالمية.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى حاجة قطاع السياحة في أوزبكستان إلى إعادة التفكير من خلال نماذج الابتكار والرقمنة في أعمالها الحالية بشكل جذري. وضرورة تطوير قطاعات السوق السياحي، مثل السياحة الريفية والطبيعة بما يساهم في توسيع نشاط الدعم الشامل من الدولة على التنمية المستدامة للسياحة.

### من خلال ثلاث خطوات:

- إنشاء حساب قروض تفضيلية وتطوير برامج انتمائية تغطي 80% من الرحلات الطلابية لمدة عام واحد على الأقل للطلاب للسفر لتنشيط السياحة الداخلية وبالتالي تحقيق استدامة السياحة.
- تحديد السياحة التعليمية على أساس القدرة على الدفع من الطلاب الدوليين، حيث تم ترتيب دفعات تعاقدية للطلاب بنسبة 50% و 40% و 30% خصم لبعض الطلاب الدوليين بمثابة مساعدة اجتماعية من الدولة لاستعادة دخل السكان وصحتهم؛ بما يسهم في التنمية الاقتصادية للدولة في حالة حدوث أزمة حادة.
- الاستعانة بالموظفين المؤهلين المتاحين في إطار إنشاء منافسة ديمقراطية حرة وواسعة النطاق بين هؤلاء الموظفين من مسابقات وبحوث ودراسات بين العاملين في المؤسسات والمنظمات السياحية لاستعادة تدفق السياح.

وكذا تفاعلت الباحثة مع دراسة<sup>36</sup> (2020) Elen Makarova&Jing Wang التي تناولت وصف الآثار المترتبة في عملية تدريس اللغات الأجنبية وإمكانيات استخدام التقنيات الرقمية الحديثة عبر الإنترنت وتقنيات اتصال الطلاب عن بعد على مشاركة الطلاب في مشاريع التعاون وتوظيف إمكانيات استخدام التقنيات الرقمية الحديثة. كما قدمت تجارب في المشاريع المستدامة لتطوير كفاءات الاستدامة في سياق تعاون الجامعات الروسية الإقليمية والجامعات الدولية وبين وزارة الأعمال. وبين جامعة ولاية أورال للاقتصاد وجامعة ولاية بتروزافودسك وبين وزارة الأعمال ووزارة الخارجية بحيث تعمل أقسام اللغات بشكل تعاوني لتطوير الكفاءات المهنية والمهارات الشخصية. بالإضافة إلى عمليات تنفيذ المشاريع المشتركة التي هدفت إلى تنفيذ مبادئ التعليم من أجل التنمية المستدامة.

واعتمدت تلك الدراسة على المنهج الوصفي ومسح بيانات تقدم الطلاب في اكتساب الكفاءات الرئيسية من أجل التنمية المستدامة وكذلك تصورهم لما تم والكشف عن صلة المشاريع بمجال الدراسة ومستقبلهم الوظيفي.

وأشارت في أهم نتائجها إلى دور التعاون الإقليمي بالنسبة لقسم اللغات الأجنبية للعلوم الإنسانية بجامعة ولاية بتروزافودسك في تطوير وإدخال طرق التدريس التجريبية لغير اللغويين من خلال نمذجة محيط لغة أجنبية موحدة خارج اللغة الطبيعية.

وتناولت ( دراسة فاطمة بهجت 2020 )<sup>37</sup> العلاقة بين التعليم الريادي والريادة التعليمية وبين التنمية المستدامة بهدف توضيح دور التعليم الريادي في التعليم الجامعي لدفع عجلة التنمية المستدامة. حيث استهدفت وضع تصور مقترح لدعم التعليم الريادي وعلاقته بالتنمية المستدامة. واعتمدت على المنهج الوصفي في دراسة الظروف والظواهر والعلاقات المرتبطة بمتغيرات الدراسة من خلال استبيان إلكتروني وورقي تطبيقاً على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس قوامها 150 مفردة من كليات التربية والتربية النوعية والعلوم بجامعة الزقازيق. وتوصلت الدراسة إلى أن : أهم متطلبات التعليم الريادي من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس تمثلت في خمسة محاور رئيسية : متطلبات القيادة الجامعية، و نشر ثقافة الريادة الجامعية، ومتطلبات المناهج التعليم الريادي، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التنظيمية. كما جاءت الموافقة بشدة على أهمية وضرورة نشر ثقافة الريادة الجامعية وأهمية المتطلبات التنظيمية.

كما تفاعلت الباحثة مع (دراسة: رمضان عبد القادر 2020) <sup>38</sup> التي قدمت تصور استراتيجية مقترحة لتدعيم ثقافة التنمية المستدامة لدى طلاب الجامعات المصرية في المجال البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي. وذلك من خلال التعرف على مفهوم ثقافة التنمية المستدامة وأبعادها في ضوء رؤية مصر 2030، ورصد درجة توافر مؤشرات ثقافة التنمية المستدامة لدى طلاب الجامعات المصرية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة على منهج الوصف المسحي وأداة المقابلة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بلغ عددهم (31) عضواً تم سحبها من 14 جامعة حكومية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة توافر مؤشرات التنمية المستدامة لدى طلاب الجامعات المصرية بدرجة متوسطة في المجالات: البيئي والاقتصادي والاجتماعي بينما توافرت بدرجة كبيرة في المجال التكنولوجي.

وتمثلت مشكلة (دراسة: محمود عيد 2019) <sup>39</sup> في رصد واقع تحقيق الأنشطة الطلابية لبعض أهداف التنمية المستدامة والتعرف على سبل تفعيلها من وجهة نظر عينة من طلاب جامعة الفيوم قوامها (372) طالب وطالبة من مختلف الكليات العملية والنظرية بجامعة الفيوم. إلى جانب رصد مؤشرات جودة الحياة الجامعية التي يفترض تأثيرها في الأفراد والمجتمعات نظراً لدورها في تحسين الانتاج والاستهلاك وذلك في ضوء التنمية المستدامة ضمن رؤية مصر 2030. واعتمدت تلك الدراسة على المنهج الوصفي ودراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج ارتباطاً بالدراسة الحالية: ضرورة اعتبار الجوانب التطبيقية في المقررات العلمية المتضمنة للجوانب العملية للنشاط الطلابي وفق منهجية توضع بالتنسيق بين القائمين على النشاط والأقسام الأخرى. إلى جانب دعم المقررات ذات الصلة بالبيئة والتنمية المستدامة مثل التربية البيئية، وحقوق الإنسان بما يخدم متطلبات التنمية المستدامة.

وتناولت ( دراسة فيصل الراوي رفاعي، وأخرون 2018) <sup>40</sup> جوانب التربية السياسية لدى طلاب الجامعات المصرية في ضوء متطلبات التنمية البشرية المستدامة وترتبط تلك الدراسة بكل من السياسة والبرامج والوسائل التعليمية. إضافةً إلى طرق التدريس والتنمية البشرية والتنمية المستدامة والتعليم الجامعي وطلاب الجامعات في مصر.

واعتمدت تلك الدراسة على المنهج الوصفي بالمرسح لعينة من طلاب جامعة سوهاج بكلياتها العملية والنظرية خلال الفصل الدراسي الثاني 2017/2018، وتم الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق أداة الاستبيان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: ضعف الحرية الأكاديمية ( التعليم والمناقشة والبحث العلمي دون تدخل خارجي باعتباره حق مكفول للجميع كطريق لتكوين شخصية الطالب الجامعي ) بالجامعات وهامشية مقوماتها.

وأوصت بضرورة تفعيل اللجنة السياسية باتحاد الطلاب في تنفيذ أنشطة سياسية والسعي لاستقلال اللجنة الثقافية حتى يتم تحديد ملامح العمل فيها لعدم ضياع هويتها ضمن الأنشطة الثقافية الأخرى. إلى جانب ضرورة الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات السياسية داخل الجامعة باستمرار وتبني مشروع قومي للشباب يستهدف التربية السياسية لطلاب الجامعات بعيداً عن الإنتماءات والعلاقات السياسية.

#### (4)التعليق على الدراسات السابقة وحدود الاستفادة منها:

تناولت أغلب الدراسات السابقة العديد من المفاهيم ذات الصلة بالتنمية المستدامة بشكل متكرر ومنفصل. ومن أهم هذه المفاهيم : التعليم المستدام والبحث العلمي والرقمنة وجودة التعليم من خلال تطوير مناهج التعليم من أجل التنمية المستدامة. فضلاً عن مفاهيم الريادة والإقتصاد الأخضر والتحول التعليمي تقنياً وأخلاقياً وعلاقته بالتنمية المستدامة. وكذا مفاهيم التحول الاجتماعي والابتكار الاجتماعي. وأحدثها فكرياً وليس تاريخياً دراسة **Ruzena Kralikova&Lydia Sobotova(2019)** <sup>41</sup> التي تناولت مفهوم السياحة التعليمية كمكون تعليمي واجتماعي واقتصادي وبيئي. كما تناولت **Paul,(2019)** تحديات التنمية المستدامة في إطار مفاهيم التحضر وتغير المناخ والأمن الغذائي.

تناولت أغلبية الدراسات السابقة موضوعات تحقيق أهداف التنمية المستدامة في إطار أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs). أو خطة مصر 2030. كما استهدفت أغلبية الدراسات السابقة الوصول لكيفية تطوير أساليب واستراتيجيات التعليم وتعزيز كفاءاته وعلاقة التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة، والكشف عن أبرز المعوقات التي تقف أمام دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ركزت بعض الدراسات السابقة على دور المساعدات الاجتماعية في مركز التنمية الاجتماعية والدعم العلمي والمنهجي للمشاريع في إطار العمل العلمي والتعليمي والتربوي. وضرورة إدخال تقنيات جديدة للاستعداد للتغيرات في النظام التعليمي وتحديد القدرة التنافسية للجامعات في عصر عولمة ورقمنة النظم التعليمية في إطار التنمية المستدامة.

أجمعت نتائج أغلبية الدراسات السابقة على أهمية القيام بتغيير الدور السلبي للجامعات في مواجهة المشاكل الاجتماعية والبيئية الواقعية بشكل نشط.

من أهم الدراسات التي توصلت معها الدراسة الحالية دراسة **Vivian Collyer&al.** <sup>42</sup>(2019) التي تناولت مفهوم القيادة المستدامة وكذا دراسة **Laura Corazza&** <sup>43</sup>(2021) التي تعرضت لعلاقة الجامعات بأصحاب المصلحة **(Paolo Saluto, 2021)**

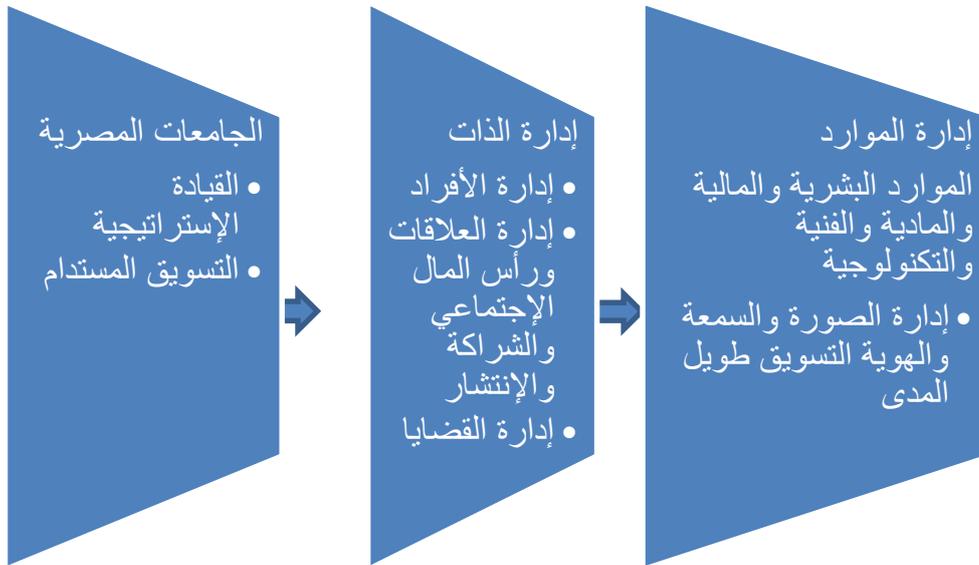
المتعددين من أجل التنمية المستدامة وتزويدهم بمهارات القيادة في مجال الاستدامة واستكشاف الآثار الإدارية والحلول التكنولوجية والمشاكل التشغيلية لمديري الجامعات.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة وتحديد المداخل والنماذج النظرية التي تم الإعتماد عليها ومحاولة دمج بعض عناصرها لتوظيف النموذج الناتج في بناء الدراسة نظرياً ووعلياً. إلى جانب الإستفادة في بناء أداة جمع المعلومات المستخدمة في الدراسة واستحداث أو دمج جوانب أو محاور لتحويل الدراسة من كمية إلى كمية وكيفية جنباً إلى جنب في سياق من التكامل المعلوماتي. فضلاً عن دور الدراسات السابقة في مساعدة الباحثة على إضفاء نوع من التحديث على الدراسة وبلورة المشكل البحثي.

### (5) المداخل النظرية والتأصيل المعرفي للدراسة:

اعتمدت الباحثة على مدخلي التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

و توضح الأشكال التالية حدود التداخل بين المداخل النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة:  
أولاً : مدخل التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية



الشكل رقم (1) يوضح حدود الإستفادة من نموذج القيادة الإستراتيجية ومنهجية الإدارة وعلاقتهم بالتسويق المستدام

تعني القيادة الإستراتيجية: "القدرة على توقع التغيير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة والتمكين من إحداث تغيير استراتيجي. حيث يركز القيادة كل وقتها واهتمامها على الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين نتائج العمل؛ بما يؤهل المؤسسة لمواكبة المتغيرات البيئية"<sup>44</sup>. وذلك في ضوء مجموعة من المعايير؛ التي تمكنها من التعرف على التحركات الرئيسية لأنشطة المؤسسة في حدود رؤيتها ورسالتها، وأهدافها. وضمان الإستمرارية في رصد وقياس ما تواجهه من فرص وتهديدات بيئية و ما لديها من مصادر قوة ونقاط ضعف بهدف إحداث التغييرات المطلوبة من أجل التميز المؤسسي، وتحقيق مزايا تنافسية خاصة بالمؤسسة<sup>45</sup>.

**وبناءً على هذا المفهوم؛ تتمثل أبعاد القيادة الإستراتيجية في كل من<sup>46</sup>: البعد الإداري ومؤشرات الإستراتيجية المؤسسية كبعد منهجي تحويلي، ثم البعد الإختياري للتحويل الإجتماعي؛ فالتغيير والتحول المؤسسي نحو الأكثر تطوراً من أجل مواكبة المستقبل والمتغيرات العالمية. كما يرتبط مفهوم القيادة الإستراتيجية بمفهوم التسويق المستدام بما يتطلبه كل منهما من اكتشاف المعرفة والأفكار الجديدة والتواصل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاطف معهم؛ كمكونات أساسية للقيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الخطط الإستراتيجية للمؤسسات بهدف تحقيق عوائد طويلة الأمد من خلال توظيف المنظور الاستراتيجي للقيادة المؤسسية..**

وهكذا تتضمن القيادة الإستراتيجية كل من: منهجية الإدارة والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية والفنية والتكنولوجية والإستغلال الأمثل لهذه الموارد؛ بهدف تحقيق الأرباح المادية والمعنوية بما لا يتعارض مع رفاهية المجتمع و المساهمة في حل مشكلاته وقضاياها كنوع من أنواع التداخل بين التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية والتسويق المسؤول<sup>47</sup>.

**وذلك طبقاً لعدة مراحل<sup>48</sup>:**

- **مرحلة إدارة الذات:** وهو نوع من التدريب يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، مما يقود في النهاية إلى القدرة على الإبتكار والإبداع في وضع الرؤى الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد وتنفيذ هذه الرؤى.
- **مرحلة إدارة الأفراد:** وهو التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية وتوجيهها وإرشادها نحو الهدف المشترك والإستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المؤسسة وتوجيههم نحو مفاهيم المصير المشترك والتميز المؤسسي المشترك والدافعية والتحفيز ومفاهيم المشاركة والتكامل. وذلك من خلال التعامل المباشر مع تحديث وتطوير الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية لكافة منسوبي المؤسسة من أجل مواكبة التطورات العالمية في مجال التنمية البشرية والإدارة المستدامة.

• **مرحلة الإستشارات وإدارة المؤسسات:** ويقصد بها تداول المشورة والتفويض وتوظيف التخصص والعلم والكفاءات والتخلص من مركزية القرارات ودعم المشاركة في وضع الخطط المؤسسية وإتخاذ القرارات.

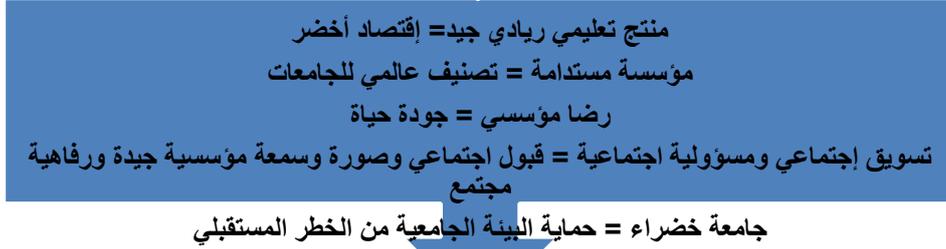
• **مرحلة الشراكة و المنح والهبات والدعم:**<sup>49</sup>

ولا يمكن إنجاز هذه الأهداف خارج إطار مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في كل من: **إستدامة العميل:** أي خلق أكبر قدر من القيمة للعملاء؛ وكسب ولائهم، وضمان استهلاكهم للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة التي استهدفت فلسفة الإستدامة. **واستدامة المنتج،** وضمان عدم إضراره بالبيئة؛ بما يؤدي إلى الهدف الأول أي إستدامة العملاء. فعملاء هذه المؤسسة سوف يداومون على سداومون على شراء المنتج أو الإقبال على ما تقدمه من خدمات إذا علموا بأنها تحرص على سلامة البيئة، والمحافظة عليها من أي أضرار قد تلحق بها نتيجة ما تقدمه من خدمات أو ما تنتج من سلع. وإستدامة الموارد وإستدامة الموازنة بين أرباح المؤسسة وبين رفاهية المجتمع<sup>50</sup>.

**فالتسويق المستدام**<sup>51</sup> يعد استراتيجية تسويقية طموحة من أجل الحفاظ على الاقتصاد، والبيئة والمجتمع. كما أنها استراتيجية أخلاقية وقانونية وتنموية وإنسانية وإجتماعية في المقام الأول. حيث أنه يعبر عن تعهد المؤسسة بإجراء التحسينات المستمرة للقضايا البيئية من خلال ممارساتها للأعمال المسؤولة بيئياً وإجتماعياً وإقتصادياً. والتي تلبى متطلباتها واحتياجاتها واحتياجات عملائها. ويركز التسويق المستدام على بناء علاقات التبادل القوية مع العملاء داخل المؤسسة وخارجها على المدى البعيد؛ من أجل تحقيق توافق للقضايا البيئية والإجتماعية والإقتصادية. وذلك مع ضمان أخذ الإعتبارات التسويقية التقليدية والحديثة في الحسبان للوصول لأعلى أداء تسويقي من خلال ضمان خلق الحاجة لتبني الفكرة أو القضية. وابتكار المنافع التي تعود على هذا المتبني نتيجة ما يقدمه من وقت أو جهد أو مال، سواء كانت هذه المنفعة إقتصادية أو سيكو إجتماعية.

وفي هذا السياق يتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة طبقاً لمدخل التسويق المستدام ما يلي<sup>52</sup>:

- ◀ التخطيط المستدام
- ◀ تحديد السياسات البيئية المستدامة
- ◀ التشغيل المستدام
- ◀ التسويق المستدام
- ◀ سياسات المراجعة المستدامة للإدارة
- ◀ المتابعة والتدقيق المستدامين
- ◀ استمرارية التطوير



شكل رقم (2) يوضح حدود الاستفادة من الدمج بين المداخل النظرية ( القيادة الإستراتيجية والتسويق المستدام والتسويق الاجتماعي والمسؤول والتنمية المستدامة) نموذج استنتاجه الباحثة للتسويق المستدام وعلاقته بالمزيج التسويقي للتنمية المستدامة في الجامعات المصرية

يوضح هذا الشكل التداخل الحتمي بين هذه المفاهيم وتلك المداخل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة

ويتبنى الشكل السابق فكرة اعتبار أن التسويق المستدام بوتقة تنصهر بداخلها كافة أنواع التسويق التي تتمثل فيما يلي:

(1) **التسويق الابتكاري وريادة الأعمال**<sup>53</sup>: الذي يتطلب من المؤسسة خلق فكرة أو خدمة جديدة وتنفيذها على أرض الواقع بهدف التفوق والتميز المؤسسي والمنافسة بما يحفز على زيادة الإنتاج وتقليل المشكلات داخلياً وخارجياً كطريق لتنامي الأرباح، سواء كانت أرباح مادية أو معنوية. ويطلق عليه البعض التسويق الإستباقي، الذي يعبر عن منهج إداري يتسم بالمبادرة والإستعداد والتنبؤ بالمستقبل.

(2) **التسويق الإجتماعي**<sup>54</sup> يعني إدارة وتخطيط وتنفيذ إجراءات مصالح كل من المؤسسة ومنتجاتها ومتطلباتها ومصالحها على المدى البعيد ومصالح عملائها ورفاهية المجتمع الذي تعمل فيه هذه المؤسسة. وذلك من خلال إتصالات المسؤولية المجتمعية للمؤسسة بما يدعم صورتها وسمعتها.

كما يتم توظيف التسويق الإجتماعي من أجل نشر وترويج قيم وثقافات وسلوكيات تنموية تستهدف التقليل من التكاليف البيئية والإجتماعية من خلال دفع العملاء والمستهلكين إلى تغيير سلوكياتهم وتبني سلوكيات مسؤولة عن تحقيق الربح لأصحاب المصالح والمؤسسات الاقتصادية، جنباً إلى جنب رعاية المجتمع وتحقيق رفاهيته من خلال تحسين جودة الحياة بكافة مجالاتها والحفاظ على النظام البيئي بوجه عام<sup>55</sup>.

(3) **التسويق الريادي** ويعني إطلاق المؤسسة لمبادرات وممارسات طرق وعمليات اتخاذ القرارات للدخول في الأسواق الجديدة واكتشاف فرص جديدة وتبني أفكار جديدة للتأهيل للدخول في معترك الحياة العملية وتعميق قيم الولاء والإلتزام المؤسسي والقوة المؤسسية من خلال الممارسات الخضراء والإقتصاد الأخضر. مثل تمكين الشباب الجامعي ودعمهم من عمل مشروعات صغيرة كبديل عن التوظيف الحكومي وإعداد أجيال كسفاء للإقتصاد الأخضر<sup>56</sup>.

(4) **تسويق قيمة العميل** الذي يعبر عن ميل المؤسسة لوضع أغلب مواردها في الإستثمارات التسويقية لبناء قيمة العميل كوسيلة لتحقيق النجاح التنافسي أو المزايا التنافسية للمؤسسة<sup>57</sup>.

(5) **تسويق الإحساس بالرسالة** أي تقديم الأدلة على كفاءة المنتج وحسن إدارة الموارد وهو ما يطلق عليه في عالم التسويق الدليل المادي كأحد أهم أدوات الإقناع بالفكرة أو الخدمة أو المنتج بشكل عام بمعنى ترجمة الرؤية المؤسسية إلى بيانات مكتوبة وموثقة من قبل المؤسسة ونشرها في عبارات اجتماعية تسويقية واضحة ؛ لتحقيق أهداف القبول الاجتماعي للمؤسسة ودعم لهوية المؤسسة إجتماعياً. أما التسويق الموجه للعميل، فيتمثل

مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها من أجل الحفاظ على العملاء وإرضائهم بهدف تحقيق الأرباح المادية أو المعنوية<sup>58</sup>.

(6) **تسويق الشراكة** بمعنى إثراء رأس المال الاجتماعي التي تكونها القيادة المؤسسية من العلاقات كفاعل اجتماعي شريك مع محيطه؛ للعمل على تمكين وتنمية المجتمع المحلي وحماية البيئة والمحافظة على النظام البيئي وتحقيق الرفاهية لكل من المساهمين والمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة<sup>59</sup>.

(7) **التسويق البيئي**: يعني التسويق البيئي نشر المعرفة والتفاعلية والمشاركة في تنفيذ الخطط المؤسسية، مع الحضور الدائم والاستمرارية والملاحقة المجتمعية؛ بهدف تعبئة الرأي العام داخلياً وخارجياً؛ من أجل التغيير المعرفي وتغيير المواقف والتحول الثقافي كخطوة أساسية على طريق التحول المجتمعي. حيث تتفاعل جميع القوى المؤسسية لتشكل اتجاهاً معيناً لدى منسوبي المؤسسة لنشر ثقافة التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها من خلال عمليات التسويق والترويج المختلفة، بداية من تسويق الأهداف وصولاً للقناعات بأهمية تحقيق هذه الأهداف.

(8) **التسويق المسؤول** ويعبر عن تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئية، الإقتصادية والاجتماعية) اعتماداً على مبادئ الأخلاقية والشفافية والمصادقية. حيث أن هناك علاقة وثيقة بين التسويق المسؤول والتنمية المستدامة؛ ليقوم التسويق المسؤول من خلال القيادات المؤسسية بوضع حدود الممارسات التسويقية بهدف التعامل مع البيئة المؤسسية بكل شفافية ومصادقية. كما يركز على الحجج الأخلاقية لبيع منتجات ذات قيمة مضافة اجتماعياً وبيئياً<sup>60</sup>.

**فالتسويق المسؤول** من جهة ذو علاقة بالمسؤولية الاجتماعية، وتنمية رأس المال الاجتماعي، ومن جهة أخرى، يمثل إدارة إمتياز للعلاقات المستدامة والمربحة بكل من العملاء المستهدفين والمرتبين وكذا المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة داخلياً وخارجياً<sup>61</sup>

كل هذا في إطار ما تستند إليه عمليات التنمية المستدامة من مجموعة الأسس والمبادئ التي تشترك مع كل من مبادئ القيادة الإستراتيجية والتسويق المستدام، والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>62</sup>:

1. **مبدأ الهدف**: حيث يجب أن يكون الهدف من التنمية المستدامة محدداً واضحاً دقيقاً، قابلاً للتحقق والقياس، كما أنه يجب أن يتواءم مع المعطيات والإمكانات المتاحة للمؤسسة وتتماشى مع قدرات منسوبيها والمشاركين في تحقيقها.
2. **مبدأ الواقعية**: فالتنمية المستدامة لا بد وأن تكون واقعية تتماشى مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع وتلبي احتياجاتهم، وتتناسب مع مستوياتهم الإقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث يجب أن تتسق مع معارفهم وقدراتهم.
3. **مبدأ مواكبة التطور**: حتى تكون التنمية المستدامة منبعاً يتزود منه الجميع بكل ما هو حديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث الأساليب والوسائل.

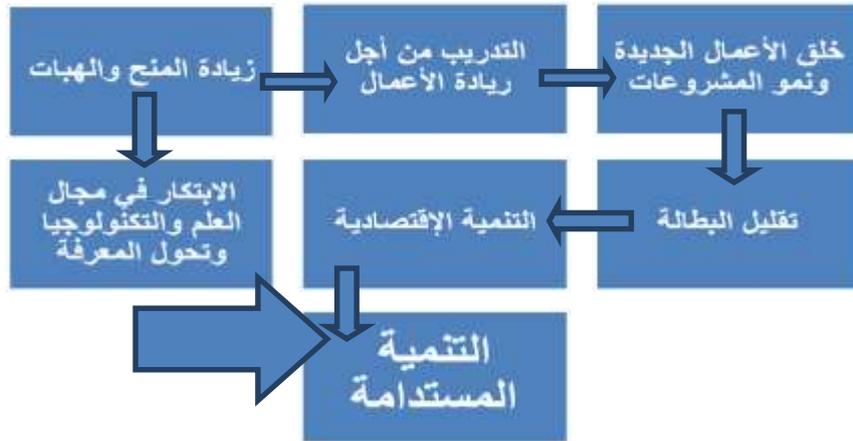
4. مبدأ مراعاة التوقيت المناسب: حيث يجب أن تراعي التنمية المستدامة التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التنموية المختلفة، سواءً كانت إقتصادية أو بيئية أو تعليمية أو غيرها، بمعنى أن يكون توقيت تنفيذ البرامج مناسباً لظروف المؤسسة ومجتمعها الداخلي والخارجي؛ بحيث لا يتعارض مع متطلبات واحتياجات أي منهم.
5. مبدأ الديناميكية: بحيث تتسم البرامج التنموية بالمرونة، بما يتيح الفرصة أمام جميع أعضاء المؤسسة لإشباع حاجاتهم بطرق مختلفة، كما يجب أن يكون البرنامج التنموي حيويًا؛ ومنظوراً قابلاً للحذف والإضافة والتعديل، والتغيير طبقاً لمتغيرات البيئة الاستراتيجية للمؤسسة.
6. مبدأ الشمول: بمعنى أن تمتد الأنشطة والبرامج التنموية المستدامة ليشمل جميع منسوبي المؤسسة من مختلف الإدارات والتخصصات والمستويات من القاعدة إلى القمة. وذلك لضمان وجود لغة وسياسات وأهداف مشتركة بين جميع منسوبي المؤسسة؛ بهدف تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وذلك بهدف تحسين اتجاهات كافة أعضاء المؤسسة، ومواجهة التغيير في المفاهيم والأساليب الإدارية، وتنمية مهاراتهم وكفائاتهم<sup>63</sup>.
7. مبدأ تعاقب الخبرات أو التقدم المنظم: ويقصد به ترتيب محتويات البرنامج التنموي، والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقونها، أو المهارات التي يتم تدريبهم عليها، أو القيم والاتجاهات التي يكتسبونها، بحيث يكون أعضاء المؤسسة ومنسوبيها مستعدين بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية في إطار تنفيذ وإنجاح هذه البرامج التنموية<sup>64</sup>.
8. مبدأ التدرج: ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ السابق، حيث يجب أن تتدرج برامج وأنشطة التنمية المستدامة بدءاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم تتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً، ويفرض هذا المبدأ عمليات التنظيم والترتيب والأولويات أثناء التنفيذ، وتدرج المسؤولية وتنسيق المهام والمسؤوليات؛ لتسير بطريقة متسلسلة منطقياً وتراكمياً، بحيث تضيف مختلف الموضوعات إلى ما سبق من إنجازات<sup>65</sup>.
9. مبدأ التكامل: ويقصد به تحقيق التوازن والتفاعل بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كافة برامج التنمية المستدامة، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المادية والبشرية المشاركة في تنفيذ هذه البرامج، والتوافق بين كل من المنهج والإحساس بالرسالة والقناعة بين كافة عناصر تنفيذ البرنامج<sup>66</sup>.
10. مبدأ المشاركة: يعد هذا المبدأ مردوداً إيجابياً للمبدأ السابق، حيث تعد مشاركة أعضاء المؤسسة في عمليات التنمية المستدامة لا تؤدي إلى سرعة التنفيذ فقط، ولكن تؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة لكل من العميل والمؤسسة من خلال الحوار والمناقشة والاستفسار والابتكار والقدرات المختلفة لكافة المشاركين في هذه البرامج والخطط التنموية في شتى المجالات<sup>67</sup>.

11. مبدأ إمكانية نقل تطبيق الخبرات في الواقع العملي: فالتنمية المستدامة تكون لها فعاليتها حينما يمكن الاستفادة منها في تناقل وتبادل الخبرات بين المؤسسات وداخلها في الواقع الفعلي للعمل، ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف البيئة الفعلية، والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء تنفيذ هذه البرامج<sup>68</sup>.

12. مبدأ ربط التنمية المهنية المستدامة بالحوافز والدافعية: إذا ما توافرت لدى أعضاء المؤسسة بمجتمعها الداخلي والخارجي الدافعية والتحفيز؛ هكذا يقبل على المشاركة الفعالة والفاعلة في هذه العملية، فضلاً عن سرعة الإنجاز.؛ بما يؤدي إلى التنافس بين منسوبي المؤسسة في تحقيق نتائج أفضل بفاعلية أقوى وأعلى<sup>69</sup>.

وعلى هذا النحو تتميز عمليات التنمية المستدامة بأنها عملية إنسانية إجتماعية قائمة على العنصر البشري في المقام الأول وذلك إرتباطاً بالسلوك الإنساني أو السلوك البشري، باعتبارها عملية سلوكية مركبة. سواءً كانت مركبة في الأدوار المهنية أو في الأهداف أو الأبعاد أو في الإستجابات المؤسسية والمجتمعية طبقاً للتغيرات والتحديات المتسارعة المرتبطة بالتنمية المستدامة. فهي عملية متكاملة الأركان بداية من الإدارة ومنهجية الإدارة والعمليات الإتصالية وعلاقتها بالبيئة الإستراتيجية للمؤسسة وحتى تكامل الموارد بكافة أنواعها<sup>70</sup>.

وتتمثل أبعاد التنمية المستدامة طبقاً للدراسة الحالية فيما يلي 71 :



1-البعد الإقتصادي: العمل على نمو الإقتصاد – الإنتاج والإستهلاك المسؤولان– الصناعة والإبتكار– عقد الشراكات لتحقيق الأهداف.

- 2- البعد الثقافي: التغيير الثقافي - التحول الرقمي - العمل المناخي - الحياة تحت الماء - الحياة في البر.
- 3- البعد الإجتماعي: القضاء على الفقر- القضاء التام على الجوع - التعليم الجيد المصنف عالمياً - المساواة بين الجنسين - المواطنة - الصحة.
- 4- البعد البيئي: المياه النظيفة الصحية- الطاقة النظيفة بأسعار معقولة - البيئة النظيفة - الصحة والرفاهية.
- 5- البعد السياسي: حرية الرأي والعقيدة - السلام - العدل.

### ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

#### (1) الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### 1/1 نوع الدراسة ومنهجيتها:

تتنتمي هذه الدراسة إلى قائمة الدراسات الوصفية الكمية والنوعية، التي لا تقف عند حد تسجيل وسرد البيانات وإنما تستهدف الوصول إلى معلومات كبنية ترقى لوضع توصيات للإرتقاء بمستوى كل من الأداء الجامعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ونشر ثقافة وقيم الإستدامة من خلال أبعاد التسويق المستدام لهذه القيم وتلك الأهداف.

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على منهجية التكامل بين المنهجين المسح بالعينة بشقيه الكمي والكيفي لعينة من القيادات الجامعية والأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة التي تم إجراء البحث من خلالها. إضافةً إلى المنهج المقارن الذي تم استخدامه ؛ بهدف عقد المقارنات الكمية والكيفية بين مفردات مجتمع البحث باختلاف متغيرات الدراسة.<sup>72</sup>

##### 1/2مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على مجتمع الجامعات الحكومية والخاصة بكلياتها النظرية والعملية في مصر على مستويين : الأول/ القيادات الجامعية بداية من رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات سواءً كان نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب أو لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي أو لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ثم عمداء الكليات النظرية والعملية. أما المستوى الثاني: عينة من القيادات الأكاديمية بدايةً من وكلاء الكليات لكافة الشؤون، ورؤساء الأقسام ومسؤولي ومنسقي برامج الجودة في الكليات العملية والنظرية بهذه الجامعات. واعتمدت الباحثة على مجتمع الجامعات الأقدم تاريخاً بالدرجة الأولى مع مراعاة تنوع العينة.

### 1/3 عينة الدراسة:

تم سحب العينة بأسلوب العينة المتاحة من القيادات الجامعية والأكاديمية وتم مقابلة العينة خلال وعقب شهور نوفمبر، وديسمبر 2022، ويناير 2023 بما يتسق وفترة المؤتمر العالمي للمناخ المنعقد بمدينة شرم الشيخ في مصر.

ووصل إجمالي حجم العينة الكمية ( 120 ) قيادة جامعية تم سحبها بأسلوب العينة المتاحة. فضلاً عن المقابلة مع عينة الدراسة الكيفية (30) من القيادات الجامعية بأسلوب العينة المتاحة أيضاً

حيث واجهت الباحثة الكثير من الصعوبات تتعلق بعدم تفاعل الكثير من القيادات ربما لضيق الوقت أو كثرة الأعباء أو كنوع من الفوقية أو اللامبالاة لأثر مثل هذه البحوث بما أثر على عدد المقابلات واسترجاع الكثير من الإستمارات دون جدوى.

وفيما يلي جدول رقم ( 1 ) يوضح توصيف عينة الدراسة الكمية وجدول رقم (2) توضح توزيع عينة الدراسة الكيفية:

#### جدول رقم (1) يوضح توصيف خصائص العينة الكمية طبقاً لمتغيرات الدراسة

(1) نمط ملكية الجامعة		
ك	%	
44	36.7	حكومية
76	63.3	خاصة
120	100	المجموع
(2) متغير المستوى القيادي الرأسي		
ك	%	
45	37,5	وكيل كلية
39	32,5	رئيس قسم
36	30	منسق معيار الجودة المتخصص
120	100	مجموع عينة الدراسة الكمية
(3) المستوى القيادي الافقي		
ك	%	
17	37,8	وكيل كلية لشنون التعليم والطلاب
9	20	وكيل كلية لشنون الدراسات العليا
19	42,2	وكيل كلية لشنون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
45	100	المجموع
(4) نوع الكلية		
ك	%	
56	46.7	عملية
64	53.3	نظرية
120	100	المجموع
(5) السن		
ك	%	

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

27.5	33	من 35 إلى 45 سنة
37.5	45	من 46 إلى 55 سنة
17.5	21	من 56 إلى 64 سنة
17.5	21	من 65 سنة فأكثر
100	120	المجموع

جدول رقم (2) يوضح توصيف خصائص عينة الدراسة الكيفية

(9)%	(8)العدد		(7)الموقع الإداري	(6)م
(14) 26,7(15)	(13)خاص		(11)رؤساء جامعات	(1)(10)
	(5)(16)			
	(8)(20)		(19)المجموع	1(18)
(26) 40(27)	(25)شؤون خدمة المجتمع	(24)شؤون الدراسات العليا	(23)شؤون التعليم	(22)نواب رؤساء جامعات
	(6)(30)	(2)(29)		
	(13)(33)		(32)المجموع	(31)
(38) 33,3(39)	(37)خاصة		(36)حكومية	(35)عمداء
	(7)(41)			
	(9)(44)		(43)المجموع	(42)
100(47)	(30)(46)		(45)إجمالي العينة الكيفية	

1/4 أدوات جمع المعلومات:

(أ) تم تصميم إستبيان إلكتروني مكون من (7) سبعة محاور، يتعلق المحور الأول بالمعلومات النوعية. بينما استهدفت المحاور الستة الأخرى الحصول على البيانات الرقمية، حيث يحتوي كل محور على مجموعة عبارات تعبر عن مؤشرات أبعاد التسويق المستدامة. وتستهدف هذه العبارات تقييم القيادات الأكاديمية لمدى تحقق إجراءات تنفيذ الجامعة لأهداف التنمية المستدامة. وتمثلت تلك القيادات في: الوكلاء الكليات ورؤساء الأقسام ومنسقي ومسؤولي برامج الجودة، الذين بلغ عددهم (120) مفردة. وتم تطوير الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات حول أهداف الدراسة واختبار فرضياته وتمت مراجعة الأسئلة بعناية وتحكيم الاستمارة من المتخصصين والأكاديميين<sup>73</sup>.

وتمثلت محاور الاستمارة في قياس إتجاهات القيادة الجامعية نحو كل من:

- (1) الإدارة الإستراتيجية
- (2) منهجية التخطيط الإستراتيجي

(3) الموارد المالية

(4) الموارد البشرية

(5) الموارد المادية والتكنولوجية: المواد الخام/ البنية التحتية/ المقررات الدراسية والبرامج التعليمية والكفاءات المدربة

(6) التسويق والإعلام والوسائل والإجراءات التسويقية والترويجية

(ب) إستمارة مقابلة مفتنة تم تصميمها لمقابلة القيادات الجامعية، المتمثلة في كل من رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات وعمداء في الجامعات الحكومية والخاصة بلغت هذه المقابلات (30) مقابلة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة؛ بهدف الوصول إلى معلومات وبيانات نوعية تفسيرية متكاملة عن طريق المقابلة الشخصية والتليفونية والإلكترونية مع بعض القيادات المسؤولة عن تطور التعليم الجامعي بالجامعات المصرية، وبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بلغت (30) قيادة ما بين (8) رؤساء جامعات، (13) نواب رؤساء جامعات و (9) عمداء من الكليات العملية والنظرية التابعة لها بغرض التوصل إلى بعض المعلومات الكيفية الخاصة بالدراسة.

1/5 فرضيات الدراسة:

**الفرض الأول:** توجد فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات العينة نحو دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتمثلة في الأبعاد الستة للقياس: ( بعد الإدارة الإدارية الإستراتيجية- بعد منهجية القيادة الجامعية - بعد الموارد المالية - بعد الموارد البشرية- بعد الموارد المادية والتكنولوجيا- بعد الجهود التسويقية والإعلامية) باختلاف نوع الجامعة: (حكومية – خاصة)

**الفرض الثاني:** توجد فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات العينة نحو دور الجامعات المصرية في تحقيق الجامعات المصرية لأهداف التنمية المستدامة باختلاف نوع الكلية: (نظرية – عملية). باختلاف الأبعاد الستة سالفة الذكر

## 1/6 المفاهيم الرئيسية للدراسة

<p>(49) المفهوم الإجرائي (52) القيادة الجامعية: رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات الحكومية والخاصة لشؤون التعليم والطلاب وشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي وشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة وعمداء ووكلاء الكليات النظرية والعملية لشؤون التعليم والطلاب وشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي وشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة. ورؤساء الأقسام العلمية ورؤساء ومنسقى برامج الجودة بالكليات (53) فالقائد الإستراتيجي في هذه الدراسة مقصود به القائد كضرورة حتمية من ضرورات أية مؤسسة، عليه أن يمتلك من المهارات والكفاءات ما يؤهله للقدرة على اتخاذ القرارات تحت الضغوط. بحيث يتم اتخاذ هذه القرارات بناءً على الأدلة والتوقعات المدروسة التي من شأنها استغلال وخلق الفرص المحتملة. بحيث يكون إنجاز العمل وتحقيق الهدف هو الأولوية الوحيدة لكافة أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق النمو وتحقيق نتائج الأعمال التي تم التأكيد عليها لتحقيق التنمية المؤسسية بكافة أبعادها. وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة الداخلية والخارجية 75.</p>	<p>(48) المفهوم النظري (50) القيادة تعني: "القدرة على توقع التغيير الاستراتيجي وتصوره، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي إن لزم الأمر، حيث يركز القادة كل وقتهم واهتمامهم على الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين نتائج العمل. بما يؤهل المؤسسة لمواكبة المتغيرات البيئية، ويمكنها من الاستمرار والازدهار. مما يتطلب ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المعايير التي تمكنها من اختيار القائد الاستراتيجي" 74 (51)</p>
<p>(54) (56) الجامعات المصرية الحكومية والخاصة المتاحة والمتاح سحب العينة من خلالها.</p>	<p>(55) الجامعات المصرية: تلك الجامعات المملوكة لمصر وشعبها سواء كانت خاصة أو أهلية أو حكومية.</p>
<p>(59) التسويق المستدام 79: التسويق لقيم وثقافة التنمية المستدامة حيث تعبر استدامة الأعمال التنموية عن المنتج من خلال تدفق الثقافة من أعلى إلى أسفل. سواء كانت استدامة المنتج أو السعر أو التوزيع أو الترويج أو البشر أو الدليل المادي.</p>	<p>(57) التسويق المستدام 76: يجمع مفهوم التسويق المستدام مساهمات من كبار العلماء لتقديم معرفة وتطبيقات جديدة لتنفيذ توجيه التسويق المستدام وأدوات مزيج التسويق المستدام في المؤسسات الصناعية كلاعب رئيسي في الاقتصاد العالمي على نطاق تطبيقات التسويق المستدام من قبل هذه المؤسسات. ذلك من خلال تحليل البيانات والأفكار التي تقدم المقارنة كنتيجة للتعاون الدولي الذي قام به باحثون بارزون من بولندا وكرواتيا والمملكة المتحدة وروسيا وألمانيا وإسبانيا، وجميعهم يتمتعون بخبرة سنوات عديدة في القضايا المتعلقة بالتسويق والاستدامة لمعالجة تأثيرها البيئي ودمج الاستدامة في استراتيجياتها وعملياتها التسويقية 77. (58) فالاستدامة الاجتماعية والبيئية تعتمد على كل من التسويق المصغر والمنح الدراسية للتسويق الكلي لمساعدة العميل على فهم التحديات من خلال ريادة الأعمال وتشجيع المنتجات الطلابية من خلال تسليط الضوء على طالب متميز في الاستهلاك والإنتاج المستدامين 78.</p>
<p>(62) هي ذاتها نفس الأهداف المراد التعرف على مدى تحققها في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادة الجامعية.</p>	<p>(60) أهداف التنمية المستدامة 80: أهداف التنمية المستدامة: ال 17 طبقاً لإنمائية الأمم المتحدة. المتمثلة فيكل من: (61) القضاء على الفقر والقضاء التام على الجوع والصحة الجيدة والتعليم الجيد والمساواة بين الجنسين والمياه النظيفة والنظافة الصحية والطاقة النظيفة بأسعار معقولة والعمل اللائق ونمو الاقتصاد والصناعة والابتكار والهيكل الأساسية والحد من أوجه عدم المساواة والمدن والمجتمعات المحلية المستدامة والإستهلاك والإنتاج المستدامين والعمل المناخي والحياة تحت الماء والحياة في البر والسلام والعدل والمؤسسات القوية وعقد الشراكات وتحقيق الأهداف</p>

## 1/7 المفاهيم الإجرائية الفرعية للدراسة: (ملحوظة: تم التطرق للمفاهيم العلمية النظرية الخاصة بالمفاهيم التالية في الجزء النظري)

(1) الإدارة الإستراتيجية والقيم المؤسسية: الإدارة التي تعتمد بشكل عام على الرؤى والإستراتيجيات المستقبلية والإدارة بالأهداف والإدارة بالقيادة والمشاركة والمرونة وتطوير المعرفة. وتقوم على مبادئ الكفاءة والالتزام والشفافية وإعلان السياسات ووحدة الهدف والمصير المشترك والتطوير والمنافسة والإستمرارية والتكامل ونشر الابتكارات الجديدة وريادة الأعمال والشراكة. حيث يكمن الدور المهم لنجاح أية مؤسسة في أيدي قياداتهم واستراتيجيتهم المتبعة داخل وخارج المؤسسة.

(2) منهجية التخطيط الإستراتيجي: تتضمن منهجية الخطة الاستراتيجية قدرة القيادة على الاختيار بشكل علمي منظم بين خيارات مختلفة ووضع خطة تنظيمية، وهي الخطة الأفضل إعداداً لتحقيق أهداف المؤسسة. كما ينبغي للإدارة الممنهجة أن تستغل التغييرات المطلوبة بما يحقق أهدافها. حيث تتيح القيادة الممنهجة للمؤسسات توليد ثروات وموارد طويلة المدى من خلال نشر وتوظيف قيم الاستدامة في جميع الإدارات والقطاعات. إضافةً إلى قدرتها على استثمار الموارد باستمرار بما يدعم النمو الإقتصادي للمؤسسة.

حيث يعتمد هذه المفهوم على زيادة المرونة والقدرة على التكيف مع المطالب الجديدة غير المتوقعة، كما يعتمد على تنمية الإبتكار واكتشاف العقول المبدعة، والمفكرين المبدعين. لذلك، تدور منهجية القيادة حول خلق رؤية واضحة لزيادة الأرباح وخلق المكانة وإدارة الصورة والسمعة المؤسسية من خلال الوصول الحقيقي للتصنيف العالمي للجامعات.

وهكذا تتبني هذه الدراسة مفهوم القيادة الإستراتيجية من منطلق أنه محاولات مستمرة ممنهجة لتحقيق النمو المؤسسي من خلال توظيف القدرات الإدارية والبشرية وتوظيف كافة الموارد المؤسسية في التنبؤ بما يفرضه المستقبل على المؤسسة. واختيار أفضل القرارات التي يتعين عليها إتخاذها، مع الأخذ في الإعتبار توقيت اتخاذ هذه القرارات في ضوء نتائج تحليل البيئة الإستراتيجية التي تعمل فيها المؤسسة<sup>81</sup>.

(3) الموارد المالية: تعني السياسات المالية المتبعة ذات العلاقة بالخطط الاستراتيجية وقضايا التنمية المستدامة، مع التركيز على الاستدامة البيئية لما لها من آثار النمو الإقتصادي على كل من المؤسسة والسوق. جنباً إلى جنب استثمار رأس المال الإجتماعي والإستثمار الأمثل للإمكانيات المتاحة في سياق تحقيق النمو الإقتصادي دون المساس برفاهية المجتمع الداخلي والخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة.

(4) الموارد البشرية: تكمن القوة الدافعة للمؤسسة في مواردها البشرية؛ لذا يؤكد مفهوم القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ارتباط وتكامل السياسات الرئيسية في مجال الموارد البشرية بالسياسات الرئيسية للمؤسسة. بمعنى أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المؤسسة ومكملة لها<sup>82</sup>.

وعلى هذا الأساس يمكن تضمين الموارد الفكرية والسلوكية والفنية والإجراءات والتفاصيل التشغيلية والتحفيز المادي والمعنوي المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. وذلك من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات وفقاً لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم<sup>83</sup>. بما يزيد من فاعلية الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ورسم سياسة لتحفيز القيادات الأكاديمية، وضرورة عمل دورات تدريبية وندوات لزيادة كفاءة وقدرات الموارد البشرية في مجال الإدارة الاستراتيجية، بما لا يتعارض مع حماية المال العام<sup>84</sup>.

وتستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها. وضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة وتبادل التأثير لكل منهما على الآخر. إلى جانب أهميتها في ضمان إدارة وتوجيه هذه الموارد نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وكذا التحليل البيئي لهذه الموارد لضمان جودة البيئة المؤسسية ودعم مقومات الرضا الوظيفي والنفسي والمهني المطلوب لتحقيق الولاء المؤسسي بما يضمن للإدارة الإستراتيجية رغبة وقناعة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية المطلوبة<sup>85</sup>.

(5) **الموارد المادية والتكنولوجية**<sup>86</sup>: المواد الخام/ البنية التحتية/ المقررات الدراسية والبرامج التعليمية والكفاءات المدربة/ التكنولوجيا والبنية التحتية وكل ما له علاقة بالحرم الجامعي.

(6) **الجهود التسويقية والإعلامية**<sup>87</sup>: الوسائل والإجراءات التسويقية والترويجية لنشر ثقافة التنمية المستدامة بالجامعة والمجتمع المحلي والقومي، سواء كانت هذه الجهود داخلية أو خارجية من خلال المبادرات والمؤتمرات والمهرجانات وملتقيات التوظيف والمعارض والتدريب والندوات وبرامج الشراكة ومسابقات الإبداع والإبتكار وتقوية العلاقات بوسائل الإعلام وحسن توظيف وسائل الإعلام الإلكتروني ومواقع التواصل الإجتماعي. مع التركيز على توظيف برامج خدمة المجتمع والقوافل الاجتماعية والطبية والعلاجية لمكافحة الفقر والجوع والجهل والمرض.

#### 1/9 أساليب التحليل والقياس والاختبار المستخدمة في الدراسة الإحصائية:

-**التحليل الإحصائي للبيانات**: استعانت الباحثة ببرنامج التحليل الإحصائي [SPSS] في تحليل بيانات الدراسة، حيث تمثل مستوى الدلالة في كافة اختبارات الفروض والعلاقات الارتباطية في قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة [95%] فأكثر، أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

-**الاساليب الإحصائية المستخدمة**:

(ت)**المقاييس الوصفية**:

-**التكرارات البسيطة والنسب المئوية**.

-**المتوسط الحسابي**.

- الانحراف المعياري: وهو الذي يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات عن وسطها الحسابي.  
- المتوسط الحسابي المرجح ( المستوى 1 × 3 + مستوى 2 × 2 + مستوى 3 × 1 ) ÷ ( ن )  
(ث) الاختبارات الإحصائية:  
- اختبار [ت] للمجموعات المستقلة [Independent-Samples T-Test].  
- اختبار كاي<sup>2</sup> [Chi square] لاختبار استقلالية العبارة ويستخدم لدراسة معنوية الفروق بين مجموعات المتغيرات الاسمية.  
- تحليل التباين ذو البعد الواحد [Oneway Analysis of Variance] المعروف اختصاراً باسم ANOVA.  
- معامل ارتباط بيرسون [Pearson Correlation Coefficient]

### ثالثاً/ نتائج الدراسة

#### (1) نتائج الدراسة الكمية

نتائج إجابة التساؤل الأول/ ما مدى اهتمام الجامعات المصرية في الوقت الراهن بتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

جدول رقم (3) يوضح مدى اهتمام الجامعات المصرية (الحكومية / الخاصة) بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر العينة

(63) نمط ملكية الجامعة		(66) خاصة		(65) حكومية		(64) مدى الإهتمام
(73)%	(72)ك	(71)%	(70)ك	(69)%	(68)ك	(74) مهتمة بدرجة كبيرة
51,7(80)	62(79)	48,7(78)	37(77)	56,8(76)	25(75)	(81) مهتمة إلى حد ما
32,5(87)	39(86)	32,9(85)	25(84)	31,8(83)	14(82)	(88) مهتمة بدرجة محدودة جداً
15,8(94)	19(93)	18,4(92)	14(91)	11,4(90)	5(89)	(95) الإجمالي
100(101)	120(100)	100(99)	76(98)	100(97)	44(96)	(102) 14.344: 2: 0.08 مستوى المعنوية: 0.08 غير دال معامل التوافق: 0.186

أشارت بيانات الجدول (3) إلى اهتمام الجامعات المصرية بدرجة كبيرة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الترتيب الأول بنسبة 51,7%، ثم اهتماماً محدوداً بنسبة 32,5% وأخيراً مهتمة بدرجة محدودة جداً بنسبة 15,8%.

وتشير هذه البيانات إلى أنه لا زال الاهتمام بتحقيق أهداف التنمية المستدامة لم يصل للحد الذي يتوافق وحجم اهتمام الدولة المصرية بل والعالم أجمع بالتنمية المستدامة.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجات الإهتمام بين الجامعات الخاصة والحكومية في نسبة الإهتمام بتحقيق هذه الأهداف. حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0,05. وهو ما يؤكد على أن المعوقات التي تعوق تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة تشمل كل من الجامعات الحكومية والخاصة. ربما بسبب ضعف الأنشطة التوعوية للجامعات المصرية

لنشر ثقافة التنمية المستدامة بين كافة منسوبي الجامعة بوصفهم أحد أزرع تكامل تحقيق هذه الأهداف.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج (دراسة: عبد المجيد العتيبي 2022)<sup>88</sup> التي توصلت لعدم وجود أية فروق في استجابات المبحوثين نحو واقع دور الجامعات في تنمية الوعي البيئي لدى الطلاب بإبعاده الثلاثة عضو هيئة التدريس- الأنشطة الجامعية – المقررات الجامعية. كما تتفق مع نتائج دراسة (الوسري وآخرين 2017)<sup>89</sup> التي أشارت إلى أن أبرز المعوقات التي واجهت العمادات لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة جاءت لصالح ضعف التغطية الإعلامية وقلة المخصصات المالية والروتين في الإجراءات الإدارية التي تؤخر تنفيذ البرامج وعدم الإرتقاء بمستوى تنفيذ البرامج التقنية.

نتائج إجابة التساؤل الثاني/ ما مدى كفاية الموازنة المالية المخصصة للجامعة أو الكلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

جدول رقم(4) يوضح مدى كفاية الموازنة المالية المخصصة للجامعة أو الكلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

(107)الإجمالي		(106)خاصة		(105)حكومية		(103)نمط ملكية الجامعة
(113)%	(112)ك	(111)%	(110)ك	(109)%	(108)ك	(104)مدى كفاية الموازنة المالية
7,5(120)	9(119)	6,6(118)	5(117)	9,1(116)	4(115)	(114)كافية جداً
51,7(127)	62(126)	48,7(125)	37(124)	56,8(123)	25(122)	(121)كافية بدرجة محدودة
40,8(134)	49(133)	44,7(132)	34(131)	34,1(130)	15(129)	(128)غير كافية إطلاقاً
100(141)	120(140)	100(139)	76(138)	100(137)	44(136)	(135)الإجمالي
(142)كا:25.455 درجة الحرية: 2 مستوي المعنوية: 0.07 غير دال معامل التوافق:						
(143)0.245						

أشارت بيانات الجدول (4) إلى أن الموازنة المالية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة كافية بدرجة محدودة بنسبة 51,7% في الترتيب الأول. ثم وبفارق ليس كبير: غير كافية على الإطلاق بنسبة 40,8% وأخيراً وبنسبة ضعيفة للغاية كافية جداً بنسبة 7,5%.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Paul O’Keeffe,2019)<sup>90</sup> التي أشارت إلى أن جامعات أثيوبيا ليست محصنة ضد تحديات التنمية المستدامة الرئيسية التي تهدف إلى مكافحتها بسبب التحديات الاقتصادية. كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (منى عرفه حامد، 2018)<sup>91</sup> من حيث قلة توافر الدعم المالي والإخفاق في توفير مصادر التمويل الموجه لإتمام الخطة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق دور التعليم الجامعي للتنمية المستدامة وفق رؤية مصر 2030. إلى جانب الإخفاق في الاستفادة من القطاعات الإنتاجية المختلفة ومساهمات رجال الأعمال، وإنشاء وحدات إنتاجية خاصة بمؤسسات التعليم الجامعي والجامعات.

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخل التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

و أشارت أيضاً ببيانات الجدول (4) إلى عدم وجود فروق في نسب كفاية الموازنات المالية بين الجامعات الخاصة والحكومية لتحقيق هذه الأهداف. حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0,05

وهو ما يؤكد على أن كل من الجامعات الحكومية والخاصة يواجهان نقص الموارد وتحقيق المعادلة الصعبة بين جودة التعليم وتحقيق الأهداف الأخرى في الجامعات الحكومية. ربما بسبب غياب القدرات على عقد الشراكات مع القطاع الخاص ورجال الأعمال. أما بالنسبة للجامعات الخاصة فهي ربما تواجه صعوبة في التوازن بين تحقيق الأرباح والاستثمارات المرغوبة وبين تكاليف تحقيق الأهداف ال(17) كما ينبغي طبقاً لاستراتيجية مصر 2030. حيث أنها تتطلب موازنات مالية عالية ربما لا تتناسب مع الطموح الإقتصادي لأصحاب رؤوس الأموال.

نتائج إجابة التساؤل الثالث/ ما أولويات القضايا والأبعاد التنموية التي تركز عليها الجامعات المصرية؟

جدول رقم(5) يوضح أولويات القضايا والأبعاد التنموية التي تركز عليها الجامعات المصرية

المتوسط الحسابي المرجح (151)	غير مهمة (150)		مهمة الى حد ما (149)		مهمة جدا (148)		(144) (145)مدى الأهمية (146) (147)أولويات القضايا
	%(157)	ك(156)	%(155)	ك(154)	%(153)	ك(152)	
2.67(165)	6.7(164)	8(163)	20(162)	24(161)	73.3(160)	88(159)	(158)القضايا الصحية
2.33(173)	20.8(172)	25(171)	33.3(170)	40(169)	45.8(168)	55(167)	(166)قضايا الفقر وتوصيل الخدمات للمناطق والقرى المحرومة التابعة للمجتمع المحلي للجامعة
2.5(181)	12.5(180)	15(179)	25(178)	30(177)	62.5(176)	75(175)	(174)تنمية وتأهيل الموارد البشرية
2.08(189)	29.2(188)	35(187)	33.3(186)	40(185)	37.5(184)	45(183)	(182)برامج ترشيد الطاقة واستخدام الطاقة النظيفة
1.63(197)	60.8(196)	73(195)	15.8(194)	19(193)	23.3(192)	28(191)	(190)الارتقاء بالمناطق العشوائية التابعة للمجتمع المحلي للجامعة
1.98(205)	33.3(204)	40(203)	35(202)	42(201)	31.7(200)	38(199)	(198)ترشيد استهلاك المياه
1.68(213)	44.2(212)	53(211)	44.2(210)	53(209)	11.7(208)	14(207)	(206)محو أمية الكبار
1.95(221)	31.7(220)	38(219)	41.7(218)	50(217)	26.7(216)	32(215)	(214)قضايا ذوي الهمم
2.39(229)	15.8(228)	19(227)	29.2(226)	35(225)	55(224)	66(223)	(222)قضايا التغير المناخي
2.08(237)	24.2(236)	29(235)	43.3(234)	52(233)	32.5(232)	39(231)	(230)توفير فرص عمل للشباب

أشارت بيانات الجدول (5) إلى أن أكثر القضايا التي نالت أولوية مرتفعة بالنسبة للعينة في الترتيب الأول هي القضايا الصحية بنسبة 73,2%، وفي الترتيب الثاني تنمية وتأهيل الموارد البشرية بنسبة 62,5%. كما جاءت قضايا التغير المناخي في الترتيب الثالث بنسبة 55%

وفي تصوري أن هذه النسبة عالية جداً ربما لا تتسق مع ما يعانيه الواقع الجامعي ارتباطاً بهذه القضايا وخاصةً التغير المناخي. كما أسفرت بيانات الجدول (5) عن مؤشرات سلبية؛ تتعلق بتراجع دور الجامعات المصرية في تحقيق القضايا المرتبطة بالفقر، حيث جاءت قضايا الفقر وتوصيل الخدمات للمناطق والقرى المحرومة التابعة للمجتمع المحلي للجامعة بعد قضايا التغير المناخي بنسبة 45,8%. وهي نسبة لا تتناسب مع فاعلية مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وجاءت قضايا محو الأمية في ذيل القضايا الأكثر أهمية بنسبة 11,7%. حيث جاءت باعتبارها مهمة إلى حد ما من وجهة نظر العينة بنسبة 44,2%. وأتصور أن تدني النسب حول أهمية هذه القضايا يشير لأوجه قصور ما في تقييم أهمية هذه القضايا وإدارة أولوياتها من جهة القيادة الجامعية والأكاديمية.

وجاء التناقض بين اتجاهات عينة الدراسة الكمية نحو مدى أهمية توفير فرص عمل للشباب حيث جاءت تلك القضية في ترتيب متأخر كقضية مهمة جداً في النتائج الكمية بنسبة 32,3% ربما بسبب عدم نشر وإعلان السياسات الخاصة بما أنجزته الجامعة في إتصالات رأسية هابطة من القيادة العليا إلى المستويات الأقل بداية من نواب رؤساء الجامعات وعمداء إلى الوكلاء ورؤساء الأقسام ومنسقي معايير الجودة ذات الصلة. حيث أن هذه النسب لا تتناسب مع ما تطرحه هذه القضية من إشكاليات في الوسط الأكاديمي ووسط مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والشباب بصفة خاصة. حيث تشير البيانات أنها مهمة إلى حد ما بنسبة 43,4%.

نتائج إجابة التساؤل الرابع/ ما نوعية الجماهير الداخلية التي تحرص الجامعات المصرية على التركيز عليها في تنفيذ برامج التنمية المستدامة؟

جدول رقم (6) يوضح نوعية الجماهير الداخلية التي تحرص الجامعات المصرية على التركيز عليها في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة

(243) المتوسط الحسابي (244) المرجح	(242) الترتيب الثالث		(241) الترتيب الثاني		(240) الترتيب الأول		(238) نوعية الجماهير الداخلية (239)
	% (250)	ك (249)	% (248)	ك (247)	% (246)	ك (245)	
1.77 (258)	46.7 (257)	56 (256)	30 (255)	36 (254)	23.3 (253)	28 (252)	(251) العمداء والوكلاء
2.19 (266)	14.2 (265)	17 (264)	52.5 (263)	63 (262)	33.3 (261)	40 (260)	(259) رؤساء الأقسام
2.30 (274)	12.5 (273)	15 (272)	37.5 (271)	45 (270)	49.2 (269)	59 (268)	(267) أعضاء هيئة التدريس

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

2.32(282)	10.8(281)	13(280)	37.5(279)	45(278)	42.5(277)	51(276)	(275) أعضاء الهيئة المعونة
1.74(290)	42.5(289)	51(288)	40.8(287)	49(286)	16.7(285)	20(284)	(283) الموظفين
1.42(298)	65(297)	78(296)	28.3(295)	34(294)	6.7(293)	8(292)	(291) العاملين
2.53(306)	5(305)	6(304)	36.7(303)	44(302)	58.3(301)	70(300)	(299) الطلاب
1.60(314)	49.2(313)	59(312)	41.7(311)	50(310)	9.2(309)	11(308)	(307) الخريجين
							(315) ن=120

توضح بيانات الجدول (6) أن الطلاب هم أكثر الجماهير الداخلية التي تركز عليها الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لترتيب الطلاب في المركز الأول 2,5، ثم في الترتيب الثاني كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمتوسط حسابي مرجح بلغ 2,3 لكل منهما

ويمكن تفسير هذه البيانات في إطار أولويات إهتمام للجامعات في المقام الأول لصالح الخدمات التعليمية أو جودة التعليم.

كما أسفرت بيانات الجدول عن تراجع تقييم العينة لدور كل من العاملين والخريجين والموظفين والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، حيث تراجعت ترتيباته الأولى بنسب 6,7%، 9,2%، 16,7%، 23,3%، 33,3% على الترتيب. وهي ترتيبات ونسب تشير إلى أوجه قصور في استمجاك كل هذه الفئات في عمليات التنمية المستدامة بالجامعات وإشراكهم بشكل حقيقي على أرض الواقع. أو عدم إدراك القيادة العليا بالجامعة لدور هذه الفئات في إنجاز أهداف التنمية المستدامة

كما يمكن تفسير الباحثة لتراجع ترتيب دور العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام مقابل دور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من وجهة نظر العينة إلى أن القيادة - في الغالب- تنصور أن دورها إرشادي توجيهي مع غياب دور المتابعة والتقييم والرقابة في معظم الأحوال. وربما تستخدم أساليب التهديد والتخويف دون توظيف أساليب الإدارة الذكية والقيادة بالأهداف في إدارة الموارد البشرية أو إخفاق الإدارة العليا في الجامعات المصرية إلى مبادئ الإستمجاك والتحفيز والشاركة والتسويق المسؤول لمستويات الإدارة المختلفة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

نتائج إجابة التساؤل الخامس/ ما مدى تكامل وتفاعل الإدارات ذات الصلة المباشرة بالتواصل مع القيادة الجامعية لإنجاز أعمال التنمية المستدامة باختلاف نمط ملكية الجامعة؟

جدول رقم (7) يوضح مدى تكامل وتفاعل الإدارات ذات الصلة المباشرة مع القيادة الجامعية لإنجاز أعمال وفعاليات التنمية المستدامة -من وجهة نظر العينة- باختلاف نمط ملكية الجامعة

الإجمالي (320)		خاصة (319)		حكومية (318)		نمط ملكية الجامعة (316)
ك (325)	% (326)	ك (323)	% (324)	ك (321)	% (322)	مستوى التكامل (317)
35(332)	29,2(333)	25(330)	32,9(331)	10(328)	22,7(329)	متكاملة جداً (327)
59(339)	49,2(340)	35(337)	46,1(338)	24(335)	54,6(336)	متكاملة إلى حد ما (334)
26(346)	21,6(347)	16(344)	21(345)	10(342)	22,7(343)	غير متكاملة (341)
120(353)	100(354)	76(351)	100(352)	44(349)	100(350)	الإجمالي (348)
درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.017 دال معامل التوافق: 0.142 (355)كا: 2: 8.189						

تشير بيانات الجدول (7) إلى أن الإدارات ذات الصلة المباشرة مع القيادة الجامعية لإنجاز أهداف التنمية المستدامة متكاملة إلى حد ما في الترتيب الأول بنسبة 49,2%، لصالح الجامعات الحكومية بنسبة 54,6% مقابل 46,1% للجامعات الخاصة. وهي فروق ليست كبيرة. تلاها التفاعل بشكل متكامل جداً لصالح الجامعات الخاصة بنسبة 32,9% مقابل 22,7% للجامعات الحكومية. وتلك النسب تشير إلى قصور في التكامل والتفاعل بين منسوبي الجامعة في كافة الإدارات ربما نتيجة غياب الدافعية والتحفيز من أجل خلق هذا التفاعل والتكامل. وأخيراً غير متكاملة بنسب ليست ضئيلة مقارنة بنسبة التفاعل الكبير، حيث بلغت نسبة تقييم العينة لعدم التكامل لصالح الجامعات الخاصة بنسبة 36%، مقابل 16% للجامعات الحكومية.

وتتفق هذه البيانات مع نتائج دراسة (منى عرفه حامد، 2018) <sup>92</sup> التي أشارت إلى عدم وجود قنوات اتصال بين القيادات الإدارية بالتعليم الجامعي والعاملين داخل منظومتها التعليمية، وتتمثل آلية التغلب على هذه المشكلة في تنويع قنوات الاتصال بين العاملين والقيادات الإدارية بالتعليم الجامعي بما يسمح بتبادل الرؤى والأفكار. كما يمكن تفسيرها في ضوء نتائج دراسة (راندنا محفوظ 2018) <sup>93</sup> حيث توفر المعايير الجامعية إطاراً مهماً يمكن من خلاله تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأهمية إجراء العديد من التعديلات في نظم الإدارة الحالية على كافة المستويات، مع ضرورة توافر الموارد المالية والبشرية الكافية إلى جانب توفير نظام دقيق للمعلومات والترابط والتكامل بين كافة الجهات المسؤولة لتحقيق تلك الأهداف. وكذا تحسين جودة المؤسسات ارتباطاً بمعايير الجودة الجامعية.

نتائج إجابة التساؤل السادس/ ما أولويات الاتصالات التسويقية والترويجية والإعلامية التي تعتمد عليها الجامعات المصرية في تسويق أهداف ومبادئ التنمية المستدامة ارتباطاً بإنجازات الجامعة.

جدول رقم (8) يوضح أولويات وسائل الاتصال التسويقي والترويجي والإعلامي التي تعتمد عليها الجامعات المصرية في تسويق أهداف ومبادئ التنمية المستدامة ارتباطاً بإنجازات الجامعة

(363)الترتيب	(362)المتوسط الحسابي المرجح	(361)تعتمد نادراً		(360)تعتمد أحياناً		(359)تعتمد دائماً		(356)مستوى الإعداد (357) (358)الوسيلة الإتصالية
		(369)%	(368)ك	(367)%	(366)ك	(365)%	(364)ك	
1(378)	3.12(377)	1,6(376)	2(375)	5,8(374)	7(373)	92,5(372)	111(371)	(370)الموقع الرسمي للجامعة
2(387)	2.87(386)	15,8(385)	19(384)	20,8(383)	25(382)	63,3(381)	76(380)	(379)الوثائق والتقارير
3(396)	2.59(395)	7,5(394)	9(393)	45,8(392)	55(391)	46,6(390)	56(389)	(388)وسائل التواصل الإجتماعي
4(405)	2.41(404)	18,3(403)	22(402)	35,8(401)	43(400)	45,8(399)	55(398)	(397)المهرجانات والمؤتمرات والندوات التثقيفية ومشروعات التخرج وملتقيات التوظيف
5(414)	1.9(413)	28,3(412)	34(411)	40,8(410)	49(409)	30,8(408)	37(407)	(406)المطبوعات والنشرات الداخلية
6(423)	1.61(422)	30(421)	36(420)	50(419)	60(418)	20(417)	24(416)	(415)اللقاءات والمؤتمرات الطلابية
7(432)	1.57(431)	25,8(430)	31(429)	69(428)	83(427)	5(426)	6(425)	(424)وسائل الإعلام

أشارت بيانات الجدول (8) إلى أن أولويات اعتماد الجامعات المصرية في تسويق أهدافها وإنجازاتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الترتيب الأول لصالح اعتمادها دائماً على الموقع الرسمي للجامعة بنسبة 92,5% حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح 3,12.

تلاها الاعتماد دائماً على الوثائق والتقارير في الترتيب الثاني بنسبة 63,3%. ومتوسط حسابي مرجح قيمته 2,87 بينما جاءت مواقع التواصل الاجتماعي في الترتيب الثالث بنسبة 56%، ثم المهرجانات والمؤتمرات والندوات التثقيفية ومشروعات التخرج وملتقيات التوظيف في الترتيب الرابع بنسبة 55%.

وجاءت في الترتيبات الأخيرة الخامسة والسادسة والسابعة كل من: المطبوعات واللقاءات الطلابية ووسائل الإعلام بنسب 37%، 24%، 6% على الترتيب.

وتؤكد هذه البيانات على افتقار البيئة الجامعية إلى الوعي بالأساليب التسويقية والترويجية في تسويق إنجازات كل من الكلية والجامعة داخلياً وخارجياً.

إلى جانب قصور الوعي بأهمية تفعيل هذه الأساليب في نشر ثقافة وقيم ومبادئ التنمية المستدامة داخل وخارج الجامعة. ربما لأن أولوية اهتماماتها تكمن في تستيف أوراق ووثائق وتقارير الجودة وصولاً للسبب الأول لاهتمامها بالتنمية المستدامة وتحقيق أهدافها ألا وهو التصنيف الدولي والاعتماد.

أما إعتمادها أحياناً جاء في الترتيب الأول لصالح وسائل الإعلام بنسبة 69%، ثم مواقع التواصل الإجتماعي بنسبة 45,8% بينما أكثر الوسائل التي اعتمدت عليها نادراً في المقام الأول على اللقاءات والمؤتمرات الطلابية بنسبة 30%

وهو ما يتوافق مع نتائج (دراسة: محمود عيد 2019)<sup>94</sup> التي أكدت عدم الاهتمام الكافي بالأنشطة الطلابية والمؤتمرات والندوات إلى جانب عدم توفير وقت مخصص لتفعيل هذه الأنشطة بما لا يتعارض مع الجداول الدراسية للطلاب. لذا أوصت بأهمية توفير الحوافز المعنوية والمالية للطلاب المشاركين والتميزين في أنشطتهم المتعلقة بالتنمية المستدامة.

نتائج إجابة التساؤل السابع/ ما مدى رضا القيادات الجامعية- عينة الدراسة- عن الإنجازات التي حققتها الجامعات المصرية في إطار أهداف التنمية المستدامة باختلاف نمط ملكية الجامعة؟

#### جدول رقم (9) يوضح مدى رضا القيادة الجامعية عن الإنجازات التي حققتها الجامعات المصرية في إطار أهداف التنمية المستدامة

(437)الإجمالي		(436)خاصة		(435)حكومية		(433)متغير نمط ملكية الجامعة (434)مدى الرضا
(443)%	(442)ك	(441)%	(440)ك	(439)%	(438)ك	
33,3(450)	40(449)	34,2(448)	26(447)	31,8(446)	14(445)	(444)راضي بدرجة كبيرة
50(457)	60(456)	50(455)	38(454)	50(453)	22(452)	(451)راضي إلى حد ما
11,7(464)	14(463)	10,5(462)	8(461)	13,6(460)	6(459)	(458)راضي بدرجة ضعيفة
5(471)	6(470)	5,3(469)	4(468)	4,5(467)	2(466)	(465)لست راضي علي الإطلاق
100(478)	120(477)	100(476)	76(475)	100(474)	44(473)	(472)الإجمالي
5.545: 2: كا(479) درجة الحرية: 3 مستوى المعنوية: 0.136 غير دال						

أشارت بيانات الجدول (9) إلى عدم وجود فروق دالة بين الجامعات الحكومية والخاصة في الرضا العام للقيادة الأكاديمية عن الإنجازات التي حققتها الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ربما جاءت تلك النتيجة تفسيراً لما ورد من نتائج بسبب ما تم ذكره من معوقات وتحديات تتعلق بالميزانية المالية والتمويل وكثرة الأعباء على أعضاء هيئة التدريس وتداخل المهام وغيرها من المعوقات سألقة الذكر.

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

كما أشارت البيانات إلى أن القيادات الجامعية جاءت راضية إلى حد ما في الترتيب الأول بنسبة 50%، تلاها راضية بدرجة كبيرة بنسبة 22,3%. وهي نسبة قليلة.....  
نتائج إجابة التساؤل الثامن/ ما تقييم العينة لمستوى التهديدات والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

جدول رقم (10) يوضح تقييم العينة لمستوى التهديدات والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة

الإجمالي (484)		خاصة (483)		حكومية (482)		متغير نمط ملكية الجامعة (481) مستوى التهديدات والمعوقات
ك (489)	% (490)	ك (487)	% (488)	ك (485)	% (486)	
33(496)	27,5(497)	21(494)	27,6(495)	12(492)	27,3(493)	ضعيف (491)
47(503)	39,2(504)	32(501)	42,1(502)	15(499)	34,1(500)	متوسط (498)
40(510)	33,3(511)	23(508)	30,3(509)	17(506)	38,6(507)	مرتفعة (505)
120(517)	100(518)	76(515)	100(516)	44(513)	100(514)	الإجمالي (512)
4.592 : 2 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية : 0.084 غير دال						

أشارت بيانات الجدول (10) إلى عدم وجود فروق دالة بين اتجاهات القيادة الأكاديمية بين الجامعات الحكومية والخاصة نحو مستوى التهديدات والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أشارت إلى أن تقييم العينة لحجم التهديدات بأنها تهديدات متوسطة في الترتيب الأول بنسبة 39,2%. وبفارق بسيط تهديدات مرتفعة في الترتيب الثاني بنسبة 33,3%.

نتائج إجابة التساؤل التاسع/ ما اتجاهات القيادات الجامعية- عينة الدراسة- نحو مدى تحقق الأهداف السبعة عشر من أجل التنمية المستدامة؟

جدول رقم (11) يوضح ترتيبات العينة لمدى تحقق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر

الترتيب (530)	متوسط (528) حسابي المرجح (529)	متحقق بدرجة محدودة (527) جدا		متحقق بدرجة متوسطة (526)		متحقق بدرجة كبيرة (524) (525)		أهداف التنمية المستدامة (523)
		ك (536)	% (537)	ك (534)	% (535)	ك (532)	% (533)	
7(546)	1,5(545)	70(543)	58,3(544)	23,3(542)	40(541)	8,3(540)	10(539)	(538) القضاء على الفقر
9(555)	1,3(554)	90(552)	75(553)	18,3(551)	22(550)	6,7(549)	8(548)	(547) القضاء التام على الجوع
4(564)	2,1(563)	38(561)	31,7(562)	27,5(560)	33(559)	40,8(558)	49(557)	(556) الصحة الجيدة
3(573)	2,5(572)	25(570)	20,8(571)	10(569)	12(568)	69,2(567)	83(566)	(565) التعليم الجيد
1(582)	2,9(581)	4(579)	3,3(580)	5(578)	6(577)	91,7(576)	110(575)	(574) المساواة بين الجنسين
10(591)	1,2(590)	118(597)	83,3(589)	11,7(587)	14(586)	5(585)	6(584)	(583) المياه النظيفة والنظافة الصحية
11(600)	1,03(599)	118(597)	98,3(598)	-(-596)	-(-595)	1,7(594)	2(593)	(592) الطاقة النظيفة بأسعار معقولة
8(609)	1,4(608)	74(606)	61,7(607)	34,1(605)	41(604)	4,2(603)	5(602)	(601) العمل اللائق ونمو الاقتصاد

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

(618)(6)	1,6(617)	47,5(616)	57(615)	40,8(614)	49(613)	11,7(612)	14(611)	(610)الصناعة والإبتكار والهيكل الأساسية
(628)(2)	2,7(627)	6,6(626)	8(625)	19,2(624)	23(623)	74,2(622)	89(621)	(619)الحد من أوجه عدم المساواة (620)
(638)(10)	1,2(637)	77,5(636)	93(635)	19,2(634)	23(633)	3,3(632)	4(631)	(629)المدن والمجتمعات المحلية المستدامة (630)
(647)(7)	1,5(646)	63,3(645)	79(644)	18,3(643)	22(642)	15,8(641)	19(640)	(639)الإستهلاك والإنتاج المستدامين
(656)(10)	1,2(655)	85,8(654)	103(653)	10,8(652)	13(651)	3,3(650)	4(649)	(648)العمل المناخي
(665)(13)	1(664)	100(663)	120(662)	-(661)	-(660)	-(659)	-(658)	(657)الحياة تحت الماء
(674)(12)	1,02(673)	99,2(672)	119(671)	-(670)	-(669)	0,8(668)	1(667)	(666)الحياة في البر
(683)(7)	1,5(682)	63,3(681)	76(680)	24,2(679)	29(678)	12,5(677)	15(676)	(675)السلام والعدل والمؤسسات القوية
(692)(5)	1,8(691)	40(690)	48(689)	40,8(688)	49(687)	19,2(686)	23(685)	(684)عدد الشركات وتحقيق الأهداف

أظهرت نتائج الجدول ( 11 ) أن أكثر الأهداف التي تحققت بشكل كبير من وجهة نظر العينة هي الأهداف الخاصة بكل من: "المساواة بن الجنسين"، ثم "الحد من أوجه المساواة"، "التعليم الجيد"، "الصحة الجيدة" في الترتيبات الأولى والثانية والثالثة والرابعة بمتوسطات حسابية مرجحة (2,9)، (2,7)، (2,5)، (2,1) على الترتيب.

وجاءت في الترتيب الخامس والسادس قضايا: عقد الشركات وتحقيق الأهداف، والصناعة والإبتكار والهيكل الأساسية بمتوسطات حسابية مرجحة (1,8)، (1,6) على الترتيب. بينما جاءت قضايا: "القضاء على الفقر" و"الإستهلاك والإنتاج المستدامين" و"السلام والعدل والمؤسسات القوية" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي مرجح (1,5) لكل من هذه القضايا. ويمكن تفسير تلك البيانات في سياق ما أكدت عليه نتائج الدراسات السابقة، التي أشارت إلى قلة توافر الدعم المالي والإخفاق في توفير مصادر التمويل الموجه لإتمام الخطة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق دور التعليم الجامعي للتنمية المستدامة وفق رؤية مصر 2030. إلى جانب الإخفاق في الاستفادة من القطاعات الإنتاجية المختلفة ومساهمات رجال الأعمال، وإنشاء وحدات إنتاجية خاصة بمؤسسات التعليم الجامعي والجامعات<sup>95</sup>.

فكلما ارتفع عدد الجامعات التي أدرجت في تحقيق هدف ما كان تحقيق هذه الأهداف بدرجة أكبر. أى أن استراتيجية المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي هم الذين يحددون أولويات الأهداف وليست كل جامعة طبقاً لمعطياتها وقدراتها وموازناتها المالية.

نتائج إجابة التساؤل العاشر/ ما اتجاهات القيادات الجامعية- عينة الدراسة- نحو مؤشرات التحول الأخضر للجامعات المصرية والمتعلقة بقياس الأبعاد الستة: الأداء الإداري لأهداف التنمية المستدامة/ منهجية القيادة الجامعية في إدارة إجراءات التحول الأخضر للجامعة / إدارة الموارد المالية/ إدارة الموارد المادية والتكنولوجية / الجهود التسويقية والترويجية والإعلامية لنشر ثقافة التنمية المستدامة بالجامعة والمجتمع المحلي والقومي

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

جدول رقم (12) يوضح تقييم العينة لمدى تحقق عبارات مقياس الإدارة الإستراتيجية طبقاً  
للوابع الجامعي

الوزن المرجح (699) متوسط	(698) غير متحقق		(697) متحقق الى حد ما		(696) متحقق		(693) مدى تحقق العبارات (694) عبارات مقياس الإدارة الإستراتيجية (695) (706) لدينا خطة إستراتيجية معلنه للتعامل مع قضايا التنمية المستدامة. (714) يشارك في وضع الخطة ممثلين عن كافة إدارات وكليات وطلاب الجامعة (722) توجد متابعة دورية لتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة وتقديم تقارير دورية بذلك (730) يوجد تكامل واضح بين خطة الكلية وخطة الجامعة في إدارة أهداف التنمية المستدامة. (738) يمتلك القيادة الجامعية قناعة تجعلها قادرة على إقناع كافة منسوبي الجامعة بالقدرة التي تعود على كل من الجامعة والمجتمع لتكون الجامعة مصنفة عالمي (746) يحرص القادة الجامعية على تبني أهداف التنمية المستدامة في خططها الإستراتيجية العلمة لإدارة تصنيف الجامعة في ترتيبات متقدمة في قوائم الجامعات العالمية. (754) لدينا هيكل مؤسسي واعى بقضايا التنمية المستدامة وأهمية نشر هذه الثقافة بين منسوبي الجامعة وكلياتها. (762) يحرص القادة الجامعية على استحداث هيكل جديدة داخل الجامعة مثل وحدة التخطيط البيئي- التغيير المناخي...إلخ. (770) يدرك القيادة الجامعية مدى التفاعل الوثيق بين إدارة التعليم والبحث العلمي والجودة وبين أهداف التنمية المستدامة (778) أهداف التنمية المستدامة في الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية أهداف واقعية وغذلة للتحقق
	ك (704)	% (705)	ك (702)	% (703)	ك (700)	% (701)	
2.18(713)	32(711)	26.7(712)	34(709)	28.3(710)	45(708)	54(707)	
2.20(721)	17(719)	14.2(720)	62(717)	51.7(718)	34.2(716)	41(715)	
2.14(729)	22(727)	18.3(728)	59(725)	49.2(726)	32.5(724)	39(723)	
2.23(737)	30(735)	25(736)	33(733)	27.5(734)	47.5(732)	57(731)	
2.04(745)	30(743)	25(744)	55(741)	45.8(742)	29.2(740)	35(739)	
2.43(753)	17(751)	14.2(752)	35(749)	29.2(750)	56.7(748)	68(747)	
2.48(761)	10(759)	8.3(760)	43(757)	35.8(758)	55.8(756)	67(755)	
2.27(769)	18(767)	15(768)	52(765)	43.3(766)	41.7(764)	50(763)	
2.43(777)	8(775)	6.7(776)	53(773)	44.2(774)	49.2(772)	59(771)	
2.01(785)	29(783)	24.2(784)	61(781)	50.8(782)	25(780)	30(779)	

توضح بيانات الجدول (12) أن أكثر العبارات تحقيقاً فيما يتعلق بعبارات مقياس الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

تقدم نحقق العبارة: "تحرص القيادة الجامعية على تبني أهداف التنمية المستدامة في خططها الإستراتيجية العامة لإدارة تصنيف الجامعة في ترتيبات متقدمة في قوائم الجامعات العالمية" بنسبة 56,7%.

تلاها دون فارق تقريباً "لدينا هيكل مؤسسي واع بقضايا التنمية المستدامة وأهمية نشر هذه الثقافة بين منسوبي الجامعة وكلياتها" بنسبة 55,8%، ثم "تدرك القيادة الجامعية مدى التداخل الوثيق بين إدارة التعليم والبحث العلمي والجودة وبين أهداف التنمية المستدامة" بنسبة 49,2%. تلاها عبارة: "يوجد تكامل واضح بين خطة الكلية وخطة الجامعة في إدارة أهداف التنمية المستدامة" بنسبة 47,5%.

وهو ما يؤكد على ما ورد من نتائج بخصوص أن السبب الأهم لتبني الجامعات تحقيق أهداف التنمية المستدامة كان لصالح التصنيف العالمي للجامعات، ثم الاستراتيجية العامة لوزارة التعليم العالي، إضافة إلى دور الهيكل المؤسسي في تحقيق هذه الأهداف والتكامل الواضح بين خطة الكلية وخطة الجامعة في إدارة أهداف التنمية المستدامة كدليل على وضوح الرؤية الأكاديمية. وذلك بالرغم من أن نسبة تحقيق الأهداف إرتباطاً بهذا البعد لا زالت ضعيفة.

كما تتسق هذه النتائج مع توصيات بعض الدراسات السابقة، التي أشارت لضرورة تحسين التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس ودوره في الدفع بحركة البحوث التكاملية بالجامعات وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي في ظل غياب استراتيجيات خطة علمية للأقسام العلمية وقلة تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على القيام بالبحوث البيئية والتكاملية والبحوث الجماعية في مواجهة قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي. بما ينعكس على الأداء البحثي من جهة والمشاركة في وحدة الهدف لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتشارك في إنتاج المعرفة المرتبطة بتلك الأهداف<sup>96</sup>.

بينما جاءت أكثر العبارات المتحققة بدرجة محدودة في اتجاه العبارات لخاصة بكل من: "يشترك في وضع الخطة ممثلين عن كافة إدارات وكليات وطلاب الجامعة" بنسبة 51,7%، ثم بفارق لا يذكر عبارة "أهداف التنمية المستدامة في الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية أهداف واقعية وقابلة للتحقق" بنسبة 50,8%، ثم عبارة: "توجد متابعة دورية لتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة وتقديم تقارير دورية بذلك" بنسبة 49,2%.

وتتصور الباحثة أن هذه النسب مرتفعة، كما تعد مؤشراً لغياب أو على الأقل قصور الوعي بضرورة إعداد كوادرات قادرة على إيجاد بيئة سليمة لنشر وتعزيز قيم ثقافة الإستدامة من أجل تطوير وتنفيذ ممارسات التنمية المستدامة في الجامعات المصرية. إلى جانب قصور الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين و تضمين الاستدامة في المناهج والبحوث والعمليات والأنشطة الطلابية من أجل المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي للجامعة. ودعم وزيادة المشاركة في المنتديات الدولية لتصبح الجامعة مؤسسة عالمية رائدة في تعزيز الاستدامة البيئية.

تم جاءت عبارة: "تملك القيادة الجامعية فنانة تجعلها قادرة على إقناع كافة منسوبي الجامعة بالفائدة التي تعود على كل من الجامعة والمجتمع لتكون الجامعة مصنفة عالمي" متحققة بدرجة محدودة بنسبة 45,8%. ومتحققة بنسبة 29,2% وهو ما أكدت عليه نتائج بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أنه لا زال التحدي الأهم والأكبر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات يكمن في التفكير والتصرف في الواقع من منظور إداري علمي متكامل، بحيث يصبح توليد المعرفة ونقلها أكثر فاعلية في تقديم الحلول ضمن سياقات معقدة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات<sup>97</sup>.

ومن أهم النتائج السلبية التي أشارت إليها بيانات الجدول (12) نضاؤل نسبة تحقيق العبارتين المفتاح- في تصوري - لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وهي: "أهداف التنمية المستدامة في الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية أهداف واقعية وقابلة للتحقق" بنسبة 25%. أي أن ربع العينة ترى أن أهداف التنمية المستدامة ليست واقعية وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء ما سبق من رصد القيادة الجامعية لمعوقات تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية.

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

جدول رقم (13) يوضح تقييم العينة لمدى تحقق عبارات مقياس منهجية القيادة الأكاديمية  
في إدارة أهداف التنمية المستدامة وإجراءات التحول الأخضر Methodology

المتوسط المسالى المرجح	(791) غير متحقق		(790) يتحقق الى حد ما		(789) يتحقق		(786) 787) مدى تحقق العبارات 788) عبارات مقياس منهجية القيادة الأكاديمية
	% (798)	ك (797)	% (796)	ك (795)	% (794)	ك (793)	
2.23(806)	17.5(805)	21(804)	41.7(803)	50(802)	40.8(801)	49(800)	799) تبني الجامعة والكليات نظام وسومات تعليمية داعمة لأهداف التنمية المستدامة لمواجهة التطور العالمي
2.38(814)	5.8(813)	7(812)	50(811)	60(810)	44.2(809)	53(808)	807) تحرص القيادات الجامعية على تطوير اللوائح التعليمية وتزويد المناهج بأحدث الوسائل التكنولوجية
2.11(822)	21.7(821)	26(820)	45.8(819)	55(818)	32.5(817)	39(816)	815) تحرص قيادات الجامعة على مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية في وضع السياسات الخاصة بأهداف التنمية المستدامة.
2.53(830)	10(829)	12(828)	26.7(827)	32(826)	63.3(825)	76(824)	823) تدرك 48% القيادات الجامعية مدى التداخل والتكامل الوثيق بين مكونات التعليم الجامعي وأهداف التنمية المستدامة
2.02(838)	33.3(837)	40(836)	31.7(835)	38(834)	35(833)	42(832)	831) يمكنت الجامعة من تطبيق المقررات ذات الصلة بالتنمية المستدامة على مستوى الجامعة
2.21(846)	19.2(845)	23(844)	40.8(843)	49(842)	40(841)	48(840)	839) يؤسس الكليات لإحداث تحول نوعي في البرامج التعليمية لتحقيق مخرجات تعليمية متميزة تتسم مع متطلبات التنمية المستدامة.
2.25(854)	14.2(853)	17(852)	46.7(851)	56(850)	39.2(849)	47(848)	847) يؤسس وكالات الكليات للدراسات العليا لبرامج تشييف التكامل والترابط المتبادل بين البرامج وأهداف التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.
2.11(862)	23.3(861)	28(860)	42.5(859)	51(858)	34.2(857)	41(856)	855) يؤسس وكالات للدراسات العليا لتمثيل المشاريع ورصد جوانب مآلة لبحوث الفرض والقيادات التي توجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة
2.14(870)	18.3(869)	22(868)	49.2(867)	59(866)	32.5(865)	39(864)	863) يؤسس للدراسات العليا التخصص المراكز البحثية الخدمية وتخصيص شبكة بحوث مشتركة متكاملة
2.19(878)	14.2(877)	17(876)	52.5(875)	63(874)	33.3(873)	40(872)	871) يؤسس للدراسات العليا الأبحاث العلمية مع خطط التنمية المستدامة

توضح بيانات الجدول (13) أن أكثر العبارات الدالة على تحقق منهجية القيادة الأكاديمية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبارات: "تدرك كافة القيادات الجامعية مدى التداخل والتكامل الوثيق بين مكونات التعليم الجامعي وأهداف التنمية المستدامة" بنسبة 63,3%، حيث بلغ متوسط الوزن المرجح 2,53.

ويمكن تفسير تلك البيانات في سياق ما ورد خلال بعض المقابلات الكيفية بخصوص الإفتقار إلى نظم الإدارة الفعالة والإدارة العادلة أو الواعية بأهمية التكامل مع كافة أعضاء الكلية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وحسن التواصل مع سائر الإدارات من أجل تحقيق مزايا الإدارة البيئية المطلوبة لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف في ضوء نمط الإدارة بالأهداف. ثم جاءت عبارة: "تحرص القيادات الجامعية على تطوير اللوائح التعليمية وتزويد المناهج بأحدث الوسائل التكنولوجية" بنسبة 44,3%. وهي نسبة ضعيفة في ظل المساعي العالمية ورقمنة التعليم.

ويمكن تفسير انخفاض هذه النسبة في ضوء ما توصلت إليه نتائج إحدى الدراسات السابقة التي أكدت على أنه لا زالت مؤسسات التعليم العالي لا تستطيع مواجهة صعوبة الانتقال إلى التقنيات الرقمية وإنشاء بيئة تعليمية رقمية تساعد في مراقبة العمل. كما أنها رأت أنه من المستحيل أن تتحسن تكنولوجيا المعلومات في كافة الوحدات والمجالات في حال انخفاض مستوى المتقدمين لدراسة التخصصات المختلفة، التي تعانيتها البيئة الجامعية غي الوقت الحالي<sup>98</sup>.

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

بينما جاءت أقل العبارات تحققاً ضمن هذا البعد عبارة: "تمكنت الجامعة من تطبيق المقررات ذات الصلة بالتنمية المستدامة على مستوى الجامعة" حيث جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مرجح 2,01. وتتصور الباحثة أن هذه النسب جميعها منخفضة في سياق رؤية وتحفيز الإستراتيجية العامة للدولة المصرية واستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. فضلاً عن طموح القيادات الجامعية للوصول للتصنيف العالمي للجامعات المصرية.

كما يمكن تفسير ضعف هذه النسب في إطار ما ورد من توصيات دراسات سابقة أكدت على ضرورة إجراء العديد من التعديلات في نظم الإدارة الحالية على كافة المستويات، مع ضرورة توافر الموارد المالية والبشرية الكافية إلى جانب توفير نظام دقيق للمعلومات والترابط والتكامل والشراكة بين كافة الجهات المسؤولة لتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي تحسين جودة المؤسسات ارتباطاً بمعايير الجودة الجامعية<sup>99</sup>.

جدول رقم (14) يوضح تقييم العينة لمدى تحقق عبارات مقياس الموارد المالية ومؤشرات التحول الأخضر Money

(885) المتوسط الحسابي المرجح	(884) غير متحقق		(883) متحقق الى حد ما		(882) متحقق		(879) مستوى التحقق (880) عبارات مقياس بعد الموارد المالية (881)
	(891)%	(890)ك	(889)%	(888)ك	(887)%	(886)ك	
1.73(899)	42.5(898)	51(897)	41.7(896)	50(895)	15.8(894)	19(893)	(892)تمكنت الجامعة من الشراكة بين الجامعة وقطاعات التنمية واحتياجاتها من الخبراء والممولين وأصحاب المصالح.
2.09(907)	24.2(906)	29(905)	42.5(904)	51(903)	33.3(902)	40(901)	(900)تعمل القيادات الجامعية على تشجيع الباحثين على تقديم مشروعات لتوفير الطاقة
1.93(915)	33.3(914)	40(913)	40.8(912)	49(911)	25.8(910)	31(909)	(908)تمكنت الجامعة من توفير الدعم المالي من خلال إدارة المخلفات وإدارة المواد الكيميائية وإجراءات توفير الطاقة.
2.03(923)	27.5(922)	33(921)	41.7(920)	50(919)	30.8(918)	37(917)	(916)تمكنت الجامعة من إدارة الموارد المالية من خلال توفير الوحدات المنتجة التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
2.14(931)	22.5(930)	27(929)	40.8(928)	49(927)	36.7(926)	44(925)	(924)تمكنت الجامعة من توفير الموازنة المالية لتحقيق أهداف المشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة.
2.43(939)	14.2(938)	17(937)	29.2(936)	35(935)	56.7(934)	68(933)	(932)تمكنت الجامعة من تقديم حلول واقعية تتناسب مع الإمكانيات المالية المتاحة للجامعة.
2.33(947)	15.8(946)	19(945)	35.8(944)	43(943)	48.3(942)	58(941)	(940)تمكنت الجامعة من عقد الشراكات مع مؤسسات أخرى في إطار دعم العلاقات المالية وتوفير الموارد المالية اللازمة لإدارة وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.
2.15(955)	25(954)	30(953)	35(952)	42(951)	40(950)	48(949)	(948)تمكنت الجامعة من ربط التنمية المعنوية المستدامة والتكامل بين الموارد البشرية والمالية لتوفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
2.37(963)	7.5(962)	9(961)	48.3(960)	58(959)	44.2(958)	53(957)	(956)تمكنت الجامعة من التدريب من أجل الابتكار في الصناعة وريادة الأعمال
2.27(971)	11.7(970)	17(969)	50(968)	60(967)	38.3(966)	46(965)	(964)تمكنت الجامعة من توفير المنح والهيئات والدعم اللازم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

أشارت نتائج الجدول رقم(14) إلى تصدر تحقق عبارة: " تمكنت الجامعة من تقديم حلول واقعية تتناسب مع الإمكانيات المالية المتاحة للجامعة جاءت في الترتيب الأول ضمن العبارات المتحققة بنسبة 56,7%، وحيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2,43. وجاءت في الترتيب الثاني عبارة: "تمكنت الجامعة من عقد الشراكات مع مؤسسات أخرى في إطار دعم العلاقات المالية وتوفير الموارد المالية اللازمة لإدارة وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة" لصالح متحقق إلى حد ما بنسبة 48,3%. وتحققت عبارة: "تمكنت الجامعة من التدريب من أجل الابتكار في الصناعة وريادة الأعمال" في الترتيب الثالث لصالح تحقق العبارة بنسبة 44,2%

بينما جاءت في الترتيب الأخير ضمن قائمة العبارات المتحققة ضمن مقياس الموارد المالية عبارة: " تمكنت الجامعة من الشراكة بين الجامعة وقطاعات التنمية واحتياجاتها من الخبراء والممولين وأصحاب المصالح". لتكون غير متحققة بنسبة 42,5% ومتحققة بنسبة 15,8%، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,73.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة سابقة، التي توصلت إلى أن هناك نقص في إقامة علاقات أكاديمية بين جامعات إقليمية وجامعات دولية والسماح بممارسة مبادئ التنفيذ الفعال للتنمية المستدامة من خلال إقامة مشاريع تحقق تبادل المنفعة في إطار التعاون والشراكة بين الجامعات الإقليمية والدولية<sup>100</sup>.

كما تشير البيانات في المجلد إلى وقوف العينة عند البين بين أو إختيار بديل (إلى حد ما). ومع ذلك تعد تلك النسب - في تصوري- نسب ضعيفة مقارنة بما تفرضه معايير جودة التعليم الجامعي من معايير التدريب والبحث العلمي وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من المعايير وما تضعه من أطر مهمة يمكن من خلالها تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وتعد هذه البيانات مؤشراً لغياب الوعي بأهمية الروابط بين جميع أهداف التنمية المستدامة وبين أهمية الشراكة بين الجامعات الإقليمية والدولية من ناحية وما تعود به من قوة في التأثير على سمعة وصورة الجامعة وتقييمها وتصنيفها. و داعماً لتحفيز المزيد من الجهود التعاونية والمترابطة مع رجال الأعمال والممولين والمجتمع المدني والمؤسسات المحيطة بالبحر الجامعي من ناحية أخرى.

#### جدول رقم (15) يوضح تقييم العينة لمدى تحقق عبارات مقياس الموارد البشرية

#### ومؤشرات التحول الأخضر Manpower

(978)المتوسط الحسابي المرجح	(977) غير متحقق		(976)متحقق الى حد ما		(975)متحقق		(972) (973) مستوى تحقق العبارات (974) عبارات مقياس الموارد البشرية
	%(984)	ك(983)	%(982)	ك(981)	%(980)	ك(979)	
2.33(992)	8.3(991)	10(990)	50(989)	60(988)	41.7(987)	50(986)	(985)تمكنت القيادة الجامعية من تقديم الدعم المؤسسي والمالي لبناء القدرات البشرية لكافة عداء الكليات الجامعة.
2.29(1000)	8.3(999)	10(998)	54.2(997)	65(996)	37.5(995)	45(994)	(993)تمكنت القيادة الجامعية من تقديم الدعم المؤسسي والمالي وبناء القدرات لوكلاء الكليات لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
2.39(1008)	9.2(1007)	11(1006)	42.5(1005)	51(1004)	48.3(1003)	58(1002)	(1001)تمكنت القيادة الجامعية من تقديم الدعم المؤسسي والمالي وبناء القدرات لكافة وكلاء الكليات.

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

2.43(1016)	14.2(1015)	17(1014)	29.2(1013)	35(1012)	56.7(1011)	68(1010)	(1009)تمكنت القيادة الجامعية من تقديم الدعم المؤسسي والمالي وبناء القدرات لرؤساء الأقسام ذات الصلة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
2.20(1024)	16.6(1023)	20(1022)	46.7(1021)	56(1020)	36.7(1019)	44(1018)	(1017)ينفذ عقد دورات تدريبية وقاعات دورية لرفع الوعي العام للوكلاء بالحطة الإستراتيجية للدولة في إدارة قضايا التنمية المستدامة.
1.87(1032)	38.3(1031)	46(1030)	36.7(1029)	44(1028)	25(1027)	30(1026)	(1025)تمكنت الجامعة من تأسيس مركز يعمل على ربط برامج التأهيل والتدريب لرفع الوعي بأهمية خدمة قضايا المجتمع وتنمية البيئة
2.57(1040)	6.7(1039)	8(1038)	30(1037)	36(1036)	63.3(1035)	76(1034)	(1033)تقدم الجامعة دورات متخصصة لمنسوبي الجامعة حول نور الجامعة في تحقيق بيئة نظيفة وطاقة نظيفة متجددة وغيرها من المفاهيم ذات الصلة بالتنمية المستدامة
2.33(1048)	16.7(1047)	20(1046)	33.3(1045)	40(1044)	50(1043)	60(1042)	(1041)يتم تخزين للمبتكرين والمخترعين والمشروعات الطلابية المتميزة المرتبطة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
2.55(1056)	8.3(1055)	10(1054)	28.3(1053)	34(1052)	63.3(1051)	76(1050)	(1049)يتم اختيار وكلاء خدمة المجتمع بناء على الكفاءة والقناعة بأهمية الدور المسند إليهم والأنشطة البحثية والتخصص العلمي والدرجة العلمية.
2.20(1064)	18.3(1063)	22(1062)	43.3(1061)	52(1060)	38.3(1059)	46(1058)	(1057)تمكنت الجامعة من توفير خريجين مؤهلين بقرار كافي من المهارات التقنية والمعرفية والمعلوماتية والتأهيلية لسوق العمل والضرورية للمساهمة في تنمية مجتمعاتهم

أشارت بيانات الجدول رقم (15) إلى أن أكثر العبارات تحققاً جاءت في الترتيب الأول لصالح عبارة: " تقدم الجامعة دورات متخصصة لمنسوبي الجامعة حول دور الجامعة في تحقيق بيئة نظيفة وطاقة نظيفة متجددة وغيرها من المفاهيم ذات الصلة بالتنمية المستدامة " بنسبة 63,3% ومتوسط حسابي مرجح 2,57.

تلاها في الترتيب الثاني عبارة: " يتم اختيار وكلاء خدمة المجتمع بناء على الكفاءة والقناعة بأهمية الدور المسند إليهم والأنشطة البحثية والتخصص العلمي والدرجة العلمية " بنسبة 63,3%، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 2,55.

بينما جاءت أكثر العبارات غير المتحققة من وجهة نظر العينة في اتجاه عبارة: "تمكنت الجامعة من تأسيس مركز يعمل على ربط برامج التأهيل والتدريب لرفع الوعي بأهمية خدمة قضايا المجتمع وتنمية البيئة" حيث جاءت غير متحققة بنسبة 38,3%، ثم متحققة إلى حد ما بنسبة 36,2% ومتحققة بنسبة 25% لذا جاءت تلك العبارة في الترتيب الأخير ضمن تحقق عبارات مقياس الموارد البشرية عند متوسط حسابي مرجح 1,87.

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

جدول رقم (16) يوضح تقييم العينة لمستوى تحقق عبارات مقياس الموارد المادية  
والتكنولوجية ومؤشرات التحول الأخضر Material P & I.T

(1071) المتوسط الحسابي المرجح	(1070) غير متحقق		(1069) يتحقق الى حد ما		(1068) يتحقق		(1065) مستوى تحقق العبارات (1066) عبارات مقياس الموارد المادية والتكنولوجية (1067) عبارات مقياس الموارد المادية والتكنولوجية
	(1077) %	(1076) ك	(1075) %	(1074) ك	(1073) %	(1072) ك	
2.56(1085)	5.8(1084)	7(1083)	32.5(1082)	39(1081)	61.7(1080)	74(1079)	(1078) تؤسس الجامعة للسير في خطوات التحول الرقمي
2.40(1093)	10(1092)	12(1091)	40(1090)	48(1089)	50(1088)	60(1087)	(1086) تمكنت الجامعة من إطلاق الأنوار تلقائيا وغلقها أوتوماتيكيا توفير الطاقة
1.94(1101)	35.8(1100)	43(1099)	34.2(1098)	41(1097)	30(1096)	36(1095)	(1094) تمكنت الجامعة من استخدام الطاقة الشمسية والكهروضوئية
2.43(1109)	14.2(1108)	17(1107)	29.2(1106)	35(1105)	56.7(1104)	68(1103)	(1102) تمتلك قيادات الجامعة القدرة على استيعاب المعايير الخاصة ببناء حرم جامعي صديق للبيئة وجاذب لمسؤوليها.
1.94(1117)	32.5(1116)	39(1115)	40.8(1114)	49(1113)	26.7(1112)	32(1111)	(1110) تمكنت الجامعة من توفير مصابيح ذات ضوابط استشعار في مباني التدريس
2.08(1125)	25(1124)	30(1123)	41.7(1122)	50(1121)	33.3(1120)	40(1119)	(1118) تهتم الجامعة بأبحاث المياه وتنقية المياه وتوفير المياه
1.81(1133)	43.3(1132)	52(1131)	32.5(1130)	39(1129)	24.2(1128)	29(1127)	(1126) تمكنت الجامعة من تخزين الفايبر وتوفير المخلفات وتوفير إدارة النفايات وإدارة المواد الكيميائية
2.38(1141)	14.2(1140)	17(1139)	34.2(1138)	41(1137)	51.7(1136)	62(1135)	(1134) تمكنت الجامعة من توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة برامج المخلفات الإلكترونية
2.38(1149)	14.2(1148)	17(1147)	34.2(1146)	41(1145)	51.7(1144)	62(1143)	(1142) تؤسس الجامعة لتحفيز مشروعات وبرامج الابتكار في مجال التكنولوجيا
2.48(1157)	7.5(1156)	9(1155)	37.5(1154)	45(1153)	55(1152)	66(1151)	(1150) تمكنت الجامعة من التحفيز على النقل العام وركوب الدراجات المخارية وتوفير أماكن وقوف السيارات.

أسفرت بيانات الجدول رقم (16) إلى تقدم العبارات المتحققة بنسبة كبيرة لصالح عبارات: "تؤسس الجامعة للسير في خطوات التحول الرقمي" في الترتيب الأول بنسبة 61,7%. كما بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2,56. وفي نفس الوقت النسبة ليست مرتفعة بما يتناسب واستراتيجية التعليم العالي لدعم التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد ورقمنة التعليم. ويمكن تفسير ضعف تلك النسب في إطار ما سبق من تفسيرات حول المشكلات التي تعانيها الجامعات المصرية بخصوص عمليات التحول الرقمي، والتي أكدت على أن الجامعات لا زالت في مرحلة التأسيس والتجهيز والتكيف من أجل التحول الرقمي للجامعات المصرية إلى جانب إشكالية التكلفة المالية.

ثم جاءت عبارة: "تمتلك قيادات الجامعة القدرة على استيفاء المعايير الخاصة ببناء حرم جامعي صديق للبيئة وجاذب لمنسوبيها" متحققة بنسبة 56,7%، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مرجح قيمته 2,43.

بينما تقدمت العبارات المتحققة بنسبة محدودة في اتجاه عبارات: "تهتم الجامعة بأبحاث المياه وتدوير وتنقية المياه لتوفير المياه" بنسبة 41,7%. ثم: "تمكنت الجامعة من توفير مصابيح ذات ضوابط استشعار في مباني التدريس" بنسبة 40,8%. ثم عبارة: "تمكنت الجامعة من إطلاق الأنوار تلقائيا وغلقها أوتوماتيكيا لتوفير الطاقة" بنسبة 40%. أما أكثر

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخل التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

العبارات غير المتحققة فقد جاءت في اتجاه عبارات: "تمكنت الجامعة من تخزين النفايات وتدوير المخلفات وتوفير إدارة النفايات وإدارة المواد الكيميائية" بنسبة 43,3%. ثم "تمكنت الجامعة من استخدام الطاقة الشمسية والكهروضوئية" بنسبة 35,8%. تلاها "تمكنت الجامعة من توفير مصابيح ذات ضوابط استشعار في مباني التدريس" بنسبة 32,5%.

ويمكن تفسير انخفاض نسبة تحقق هذه العبارات في ضوء معوقات سوف نتناولها خلال الدراسة الكيفية، والتي رصدتها نتائج المقابلات الكيفية تتعلق في معظمها بالميزانيات المالية المخصصة لتلك المهام وصعوبة الموازنة بينها وبين أولويات الجامعة كمؤسسة تعليمية من جهة وكمؤسسة ربحية من جهة أخرى، فضلاً عن الافتقار إلى الدافعية لتحقيق هذه الأهداف.

جدول رقم (17) يوضح تقييم العينة لمستوى تحقق عبارات مقياس الجهود التسويقية والإعلامية ونشر ثقافة التنمية المستدامة Marketing & Media

المتوسط (1164) المتوسط الحسابي المرجح	غير متحقق (1163)		متحقق إلى حد ما (1162)		متحقق (1161)		(1158) مستوى تحقق العبارات (1159) عبارات مقياس الجهود التسويقية والإعلامية لنشر ثقافة التنمية المستدامة (1160)
	% (1170)	ك (1169)	% (1168)	ك (1167)	% (1166)	ك (1165)	
2.53(1178)	5(1177)	6(1176)	37.5(1175)	45(1174)	57.5(1173)	69(1172)	(1171) تترك القيادة الجامعية العلاقة بين تحقيق أهداف التنمية المستدامة وبين إدارة صورة وسمعة الجامعة محلياً وعالمياً.
2.30(1186)	10(1185)	12(1184)	50(1183)	60(1182)	40(1181)	48(1180)	(1179) تحرص قيادات الجامعة على دورها في نشر قيم المشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة من خلال وكالة الكلية لشؤون خدمة المجتمع ومشروعاتها.
1.94(1194)	35.8(1193)	43(1192)	34.2(1191)	41(1190)	30(1189)	36(1188)	(1187) تحرص قيادات الجامعة على دورها في نشر قيم المشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة من خلال كافة كليات الجامعة تحت إدارة وكالات خدمة المجتمع لنشر مفاهيم المصير المشترك لكافة منسوبي الجامعة.
2.20(1202)	18.3(1201)	22(1200)	43.3(1199)	52(1198)	38.3(1197)	46(1196)	(1195) تحرص القيادة الجامعية على دورها في نشر قيم المشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة من خلال كافة منسوبي الجامعة تحت إدارة كليات الإعلام والاتصال بالجامعة.
2.20(1210)	16.7(1209)	20(1208)	46.7(1207)	56(1206)	36.7(1205)	44(1204)	(1203) تحرص القيادة الجامعية على وجود إدارة مخصصة على مستوى الجامعة. بإدارة الأحداث والجهود التسويقية لإدارة الحملات التسويقية والدعاية لرفع الوعي البيئي لدى المجتمع الجامعي من خلال تنظيم الندوات والمعارض وملتقيات التوظيف والحفلات والمهرجلات.
1.80(1218)	43.3(1217)	52(1216)	33.3(1215)	40(1214)	23.3(1213)	28(1212)	(1211) تحرص القيادة الجامعية على وجود مكتب مخصص بالاحتفال بالمناسبات القومية والمناسبات ذات الصلة بالتنمية المستدامة وبت روح السعادة والرضا لدى منسوبي الجامعة.
2.69(1226)	5.8(1225)	7(1224)	19.2(1223)	23(1222)	75(1221)	90(1220)	(1219) تحرص القيادة الجامعية على إعلان رؤية ورسالة الجامعة في المساهمة الفعالة لنور كافة منسوبي الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر مواقعها الإلكترونية الرسمية.
2.38(1234)	14.2(1233)	17(1232)	34.2(1231)	41(1230)	51.7(1229)	62(1228)	(1227) تحرص القيادة الجامعية على نشر الإنتاج الطلابي المتعلق بالتنمية المستدامة عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي الرسمية للجامعة ودعمهم وتحفيزهم إعلامياً.

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

2.33(1242)	16.7(1241)	20(1240)	34.2(1239)	41(1238)	49.2(1237)	59(1236)	(1235)تحرص القيادة الجامعية على نشر التقارير الصحفية والإعلامية حول إنجازات الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر وسائل الإعلام المختلفة.
2.46(1250)	8.3(1249)	10(1248)	37.5(1247)	45(1246)	54.2(1245)	65(1244)	(1243)تحرص القيادة الجامعية على عقد المؤتمرات العلمية المرتبطة بكل من التخصصات العلمية والتنمية المستدامة.
2.32(1258)	16.7(1257)	20(1256)	35(1255)	42(1254)	48.3(1253)	58(1252)	(1251)تدعم القيادة الجامعية تفعيل الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الإجتماعي الرسمية للجامعة والكلية بما يسهم بالدرجة الأولى في رفع الوعي بأهداف التنمية المستدامة وإشراك الطلاب وكافة منسوبي الجامعة في المشاركة في خدمة هذه القضايا.
2.28(1266)	9.2(1265)	11(1264)	53.3(1263)	64(1262)	37.5(1261)	45(1260)	(1259)تدعم القيادة الجامعية تفعيل الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الإجتماعي الرسمية للجامعة- بالدرجة الأولى- لتشكيل صورة إيجابية للجامعة دولياً من ناحية ومجتمعياً من ناحية أخرى.

أشارت بيانات الجدول رقم (17) إلى أن أولى العبارات الدالة على تحقيق دور الجهود التسويقية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة تحققت - من وجهة نظر العينة- في اتجاه دور الموقع الرسمي للجامعة كوسيلة تسويقية لإدارة صورة وسمعة الجامعة وتسويق إنجازات الجامعة في مجال أهداف التنمية المستدامة، حيث جاءت في الترتيب الأول تحقق عبارة: " تحرص القيادة الجامعية على إعلان رؤية ورسالة الجامعة في المساهمة الفعالة لدور كافة منسوبي الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر مواقعها الإلكترونية الرسمية" بنسبة 75% وبمتوسط حسابي مرجح 2.69.

وربما ترجع هذه النسبة المرتفعة لإعتماد الكليات بالدرجة الأولى على الموقع الرسمي باعتبار أنه توثيق لهذه الإنجازات ضمن ملفات الجودة والإعتماد إلى جانب أنه مرآة لحجم الجهود التي تبذلها كل من الكلية والجامعة؛ وصولاً للتصنيف الدولي أيضاً.

وفي الترتيب الثاني تحققت عبارة: " تدرك القيادة الجامعية العلاقة بين تحقيق أهداف التنمية المستدامة وبين إدارة صورة وسمعة الجامعة محلياً عالمياً " بنسبة 57,5%. وبمتوسط حسابي مرجح 2,53. وتتصور الباحثة أن هذه النسبة ضئيلة للغاية، كما تعد مؤشراً سلبياً للعلاقة بين القيادة الجامعية ومنسوبيها، وأنه لا زالت هناك فجوة بين القيادة الجامعية (رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات) وبين القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام ومسؤولي ومنسقي برامج الجودة) في الجامعات المصرية ونظرة كل منهما حول ضرورة التكامل والإندماج في وحدة الهدف والدفع لتحقيقه. وهو ما تؤكد بيانات نفس الجدول، حيث أنه من أكثر العبارات التي تحققت إلى حد ما عبارة: "تحرص قيادات الجامعة على دورها في نشر قيم المشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة من خلال وكالة الكلية لشؤون خدمة المجتمع ومنسوبيها" بنسبة 50%. أي بنسبة النصف. كما جاءت تلك العبارات متحققة بنسب أقل بكثير، حيث بلغت 37,5% وهي نسبة ضعيفة للغاية تشير إلى إعادة النظر في نمط إدارة هذه القضية لتحقيق تلك الأهداف.

وفي الترتيب الثاني تحققت عبارة: "تحرص القيادة الجامعية على عقد المؤتمرات العلمية المرتبطة بكل من التخصصات العلمية والتنمية المستدامة" بنسبة 54,2%. ثم عبارة: "تحرص القيادة الجامعية على نشر الإنتاج الطلابي المتعلق بالتنمية المستدامة عبر

**الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الإجتماعي الرسمية للجامعة ودعمهم وتحفيزهم إعلامياً** بنسبة 51,7%.

فبالرغم من أهمية هذه الوسائل التسويقية في نشر ثقافة التنمية المستدامة في البيئة الجامعية إلا أن نسبة تحقق العبارات المرتبطة بها تعد ضعيفة. فضلاً عما أسفرت عنه بيانات الجدول من ضعف الاهتمام بالتواصل مع وسائل الإعلام. وهو مؤشر أيضاً لتجاهل دور كليات الإعلام والاتصال وأقسام التسويق في الجامعات المصرية في إنجاز هذه الأدوار. ربما بسبب أن أغلب العينة من القيادات الأكاديمية وليست الجامعية أو بسبب عدم التسويق الكافي لهذه الأحداث داخل وخارج الجامعة.

بينما جاء تقييم العينة لأكثر العبارات غير المتحققة في الترتيب الأول في اتجاه عبارة: **"تحرص القيادة الجامعية على وجود مكتب مختص بالاحتفال بالمناسبات القومية والمناسبات ذات الصلة بالتنمية المستدامة وبث روح السعادة والرضا لدى منسوبي الجامعة"** والتي جاءت في الترتيب الأخير ضمن قائمة العبارات المتحققة عند متوسط حسابي 1,8

وتؤشر هذه البيانات لتجاهل القيادة الجامعية أو قصور وعيها بدور الجهود التسويقية والأحداث الخاصة والحملات التسويقية والدعائية في رفع الوعي البيئي لدى المجتمع الجامعي الداخلي والخارجي من خلال تنظيم الندوات والمعارض وملتقيات التوظيف والحفلات والمهرجات ودور هذه الأحداث في نشر قيم التنمية والمشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة بين كافة منسوبي الجامعة تحت إدارة مختصة كمظلة رسمية تشمل كافة الأنشطة والأحداث الجامعية في هذا الصدد من منطلق مبدأ التركيز والشمول لكل المهارات والكفاءات داخل الجامعة. خاصة في إطار أدوار نواب رؤساء الجامعات ووكلاء الكليات لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة وما أكدت عليه نتائج الدراسات السابقة من أدوار هذه القيادات وفاعلية مراكز خدمة المجتمع بشكل كبير كمركز للكفاءات الاجتماعية والثقافية والمشاريع الإقتصادية كما توصلت إلى أن هذه المراكز تعد إحدى أهم المحركات الرئيسية للتنمية في إقليم كراسنويارسك<sup>101</sup>

**ثانياً/ نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

**نتائج اختبار الفرض الأول:** توجد فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات العينة نحو دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة باختلاف نوع الجامعة: (حكومية – خاصة) باختلاف تقييمهم لأبعاد القياس الستة: ( الإدارة الإستراتيجية- منهجية القيادة الجامعية - الموارد المالية - الموارد البشرية- الموارد المادية والتكنولوجيا- الجهود التسويقية والإعلامية)

**جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار T. Test لمعنوية الفروق بين اتجاهات العينة نحو  
أبعاد مؤشرات التحول الأخضر الستة باختلاف نوع الجامعة (حكومية – خاصة)**

(1275) مستوى المعنوية	(1274) درجة الحرية	(1273) قيمة ت	(1272) الانحراف المعياري	(1271) المتوسط الحسابي	(1267) (1268) نوع الجامعة (1269) (1270) الأبعاد الستة
0.505(1282)	118(1281)	0.669(1280)	2.177(1279)	22.15(1278)	(1276) أولاً/ الإدارة الإستراتيجية (1277) حكومية (ن=44)
			3.239(1285)	22.52(1284)	(1283) خاصة (ن=76)
0.029(1292)	118(1291)	2.206(1290)	2.905(1289)	21.50(1288)	(1286) ثانياً/ منهجية القيادة (1287) حكومية (ن=44)
			2.322(1295)	32.56(1294)	(1293) خاصة (ن=76)
0.021(1302)	118(1301)	2.347(1300)	2.373(1299)	20.75(1298)	(1296) ثالثاً/ الموارد المالية (1297) حكومية (ن=44)
			2.594(1305)	31.86(1304)	(1303) خاصة (ن=76)
0.324(1312)	118(1311)	0.991(1310)	2.984(1309)	23.52(1308)	(1306) رابعاً/ الموارد البشرية (1307) حكومية (ن=44)
			3.110(1315)	22.94(1314)	(1313) خاصة (ن=76)
0.527(1322)	118(1321)	0.634(1320)	2.950(1319)	22.61(1318)	(1316) خامساً/ الموارد المادية والفنية والتكنولوجية (1317) حكومية (ن=44)
			3.073(1325)	22.25(1324)	(1323) خاصة (ن=76)
0.983(1335)	(1332) (1333) 118(1334)	0.021(1331)	3.425(1330)	27.40(1329)	(1326) سادساً/ الجهود التسويقية والإعلامية (1327) حكومية (ن=44) (1328)
			2.724(1338)	27.42(1337)	(1336) خاصة (ن=76)

أثبتت بيانات الجدول (18) عدم وجود فروق دالة بين اتجاهات القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة والحكومية نحو تحقق مؤشرات أبعاد مؤشرات التحول الأخضر الخاصة بكل من: مؤشرات الإدارة الإستراتيجية، مؤشرات الموارد البشرية، مؤشرات الموارد المادية والفنية والتكنولوجية، مؤشرات الجهود التسويقية والإعلامية، حيث بلغ مستوى المعنوية أكبر من 0,05.

ويمكن تفسير غياب تلك الفروق في ضوء ما توصلت إليه نتائج المقابلات باعتبار أن كل من الجامعات الخاصة والحكومية ليست بينهما فروق في الاهتمام بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة فكلاهما يضع خطة تابعة لاستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وخطة الدولة 2030 لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

بينما توجد فروق دالة بالنسبة لكل من: منهجية القيادة، و الموارد المالية في اتجاه الجامعات الخاصة حيث بلغ المتوسط الحسابي 32.56، 31.86 على الترتيب وبلغ مستوى

دور الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور القيادة الجامعية  
في إطار مدخلى التسويق المستدام والقيادة الإستراتيجية

المعنوية أقل من 0,05. وعلى هذا النحو يتم قبول الفرض الأول في جزء ورفضه في أجزاء أخرى

ويمكن تفسير تلك البيانات في سياق ما ورد من نتائج إحدى المقابلات الكيفية، التي أشارت إلى الإختيار الحر للقيادات الجامعية في الجامعات الخاصة بينما في الجامعات الحكومية فهناك من القواعد واللوائح التي ترشح القيادة أو حتى بالانتخاب بداية من الأقدمية في الحصول على الدرجة، كما أن الموارد المالية في الجامعات الخاصة ليست بالصعوبة في الحصول عليها كما في الجامعات الحكومية.

**نتائج إختبار الفرض الثاني:** توجد فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات العينة نحو دور الجامعات المصرية في تحقيق الجامعات المصرية لأهداف التنمية المستدامة باختلاف نوع الكلية: (نظرية – عملية). باختلاف الأبعاد الستة سالفة الذكر.

**جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار T. Test لمعنوية الفروق بين اتجاهات العينة نحو أبعاد مؤشرات التحول الأخضر الستة باختلاف نوع الكلية (عملية – نظرية)**

(1339) نوع الكلية (1340) الأبعاد الستة (1341)	(1342) المتوسط الحسابي	(1343) الانحراف المعياري	(1344) قيمة ت	(1345) درجة الحرية	(1346) مستوى المعنوية
(1347) الإدارة الإستراتيجية (1348) عملية (ن=56)	22.67(1349)	2.750(1350)	1.017(1351)	118(1352)	0.311(1353)
(1354) نظرية (ن=64)	22.14(1355)	3.007(1356)			
(1357) مبادئ منهجية القيادة (1358) عملية (ن=56)	22.03(1359)	2.904(1360)	0.549(1361)	118(1362)	0.584(1363)
(1364) نظرية (ن=64)	22.29(1365)	2.300(1366)			
(1367) الموارد المالية (1368) عملية (ن=56)	21.57(1369)	2.349(1370)	0.451(1371)	118(1372)	0.653(1373)
(1374) نظرية (ن=64)	21.35(1375)	2.750(1376)			
(1377) أبعاد الموارد البشرية (1378) عملية (ن=56)	23.16(1379)	3.126(1380)	0.008(1381)	118(1382)	0.994(1383)
(1384) نظرية (ن=64)	23.15(1385)	3.035(1386)			
(1387) خامس الموارد المائية والفنية والتكنولوجية (1388) عملية (ن=56)	22.32(1389)	3.033(1390)	0.209(1391)	118(1392)	0.835(1393)
(1394) نظرية (ن=64)	22.43(1395)	3.033(1396)			
(1397) سادس الجهود التسويقية والإعلامية (1398) عملية (ن=56) (1399)	27.78(1400)	3.055(1401)	1.270(1402)	118(1403)	0.207(1404)
(1405) نظرية (ن=64)	27.09(1406)	2.909(1407)			

أثبتت بيانات الجدول (19) عدم وجود أية فروق دالة بين اتجاهات القيادات الجامعية في الجامعات المصرية باختلاف نوع الكلية نظرية/عملية نحو أبعاد مؤشرات التحول الأخضر الستة حيث بلغ مستوى المعنوية أكبر من 0,05.

ربما يرجع غياب هذه الفروق إلى أن هذه الأهداف يتم وضعها ضمن الخطة العامة للجامعة وطبقاً لمعايير الجودة على مستوى الجامعة؛ بحيث تشترك في تنفيذها كافة الكليات دون التفرقة بين كليات نرية أو عملية.

ويمكن تفسير غياب الفروق بين المستويات القيادية المختلفة في ضوء النتائج الكيفية، حيث لاحظت الباحثة شبه إجماع حول على كل من نفس مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص والمعوقات أو التهديدات بشأن تحقيق هذه الأهداف. و التي دارت جميعها حول مصادر القوة المتمثلة في كل من قرارات مجلس الأمناء وقرارات مجلس الجامعة بخصوص ضرورة تحديث اللوائح والبرامج التعليمية ودعم المشاركة الطلابية وتحفيز المشروعات والأنشطة الطلابية. إلى جانب تطوير برامج الدراسات العليا والاهتمام بالبحوث الداعمة لأهداف التنمية المستدامة؛ بما يسهم في نشر وتحقيق هذه الأهداف. كما تمحورت نقاط الضعف في ضعف مقومات النزاهة وإعلان السياسات وقصور وعي العديد من الإدارات ذات الصلة بدعم هذه الأهداف والمشاركة في تحقيقها. إلى جانب قصور الوعي بضرورة توفير القوة الاقتصادية والدعم المالي والحصول على مصادر التمويل اللازمة لإجراء البحوث التطبيقية المرتبطة بخدمة المجتمع وأهداف التنمية المستدامة عموماً. وكذا قلة عدد الموارد البشرية مما ينتج عنه تداخل المهام وصعوبة المساءلة؛ بما تسهم في تراجع تحقيق العديد من المهام نتيجة عدم الولاء والدافعية والتحفيز لتحقيق هذه الأهداف. وإذا تحققت التنمية الاقتصادية أو خدمة المجتمع فقد تتمركز في بعض المدن والقرى.

#### ثالثاً/ نتائج الدراسة الكيفية:

نتائج إجابة التساؤل الأول/ ما مدى اهتمام الجامعات المصرية في الوقت الراهن بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر سيادتكم؟

رأت أغلبية القيادات الجامعية أنها تهتم إلى حد كبير طبقاً للمعطيات بتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتطبيق إجراءات الإستدامة وصولاً لتصنيف عالمي للجامعة وتحقيق هدف الجامعة في أن تكون جامعات مستدامة أو جامعات خضراء.

وفي هذا السياق، أكدت نتائج الدراسة الكيفية على إهتمام الجامعات المصرية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل كبير في الأونة الأخيرة مشيرةً إلى قوة الجهود المبذولة لتعزيز التعليم والبحث العلمي، وتدريب الكوادر البشرية، وتوفير البحوث والخدمات التقنية التي تدعم التنمية الزراعية، والصناعية، والاجتماعية في الريف بشكل شامل. فضلاً عن الخدمات الاجتماعية والصحية التي تقدمها الجامعات المصرية للمشاركة في الكثير من المسؤوليات والأعباء، إلى جانب جودة التعليم بدايةً من البنية التحتية المادية والفنية والتكنولوجية وحتى التطوير المستمر في عالم تكنولوجيا التعليم. باعتبارها أولويات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالشكل المطلوب<sup>102</sup>.

إضافةً إلى الأهتمام بشكل كبير بتفعيل دور الجامعة في تنمية المجتمع على المستوى المحلي والقومي ورفع الوعي لدى الطلاب حول قضايا التنمية المستدامة وتشجيعهم للقيام بأنشطة تستهدف خدمة أهداف التنمية المستدامة والإستفادة من أفكار الشباب ومقترحاتهم ومد

جسور التواصل معهم لإستثمار طاقاتهم الإبداعية لتحقيق أثر تنموي يرتبط برؤية مصر  
2030<sup>103</sup>.

كما أكدت على هذا الإهتمام إحدى القيادات مصرحةً: "نحن نهتم في المقام الأول بتسليط الضوء على نقاط القوة في الحرم الجامعي؛ تنفيذاً لإستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغرض تعزيز الاستدامة الجامعية لتقليل استهلاك الطاقة والمياه والنفايات، ورفع التنوع المتزايد للأفراد الذين يساهمون في هذه القوة"<sup>104</sup>. وفي تصريح آخر: "سيكون ضمن أولويات الإهتمام بأهداف التنمية المستدامة تطوير الحرم الجامعي وتنفيذ سياسة الاستدامة بالجامعة، والإشراف الكامل على إعداد تقارير الاستدامة، والإشراف على برامج تقليل استهلاك الطاقة والمياه، وبرامج إدارة المخلفات، وإعداد ومتابعة مبادرات التوعية البيئية في الحرم الجامعي، من أجل التقدم للحصول على التصنيفات الدولية في مجال التنمية المستدامة (التصنيف الأخضر للجامعات)"<sup>105</sup>.

وصرحت قيادة جامعية بأن: "هناك استراتيجية تنفذها وزارة التعليم العالي وجميع الجامعات المصرية؛ لتحسين تصنيف الجامعات المصرية عالمياً تشتمل على أربعة أبعاد، الأول يتعلق بإعداد الباحثين بالجامعات المصرية أبحاث ترتبط بموضوعات ذات صلة بأهداف التنمية المستدامة. ويتعلق البعد الثاني بمخرجات التعليم والتعلم بما يتسق وخطط التنمية المستدامة وبما يضمن جودة واستدامة التعليم ما بعد التخرج. أما البعد الثالث فهو مرتبط بدور الجامعة نفسها في المحافظة على كل من الموارد المادية وتفعيل دور الجهاز الإداري ودور أعضاء هيئة التدريس والطلاب، باعتبارهم مشاركين فاعلين في الخطط التنموية. ويأتي البعد الرابع ليطبق بالبيئة التعليمية والمكانة الدولية للجامعة باعتبارها عناصر مهمة في التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى دور الجامعات في خدمة المجتمع والمسؤولية الإجتماعية للجامعات تجاه مجتمعاتها المحلية والإقليمية والوطنية والدولية، والتي تعتبر أحد العوامل الرئيسية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أكدت نتائج تلك المقابلة على أن المعيار النهائي لقياس نجاح الجامعة أي جامعة هو تحسين حياة الأشخاص الذين تخدمهم وأن تكون احتياجات المجتمع في مركز نشاطاتها مع التكيف المرن وفقاً للاحتياجات المجتمعية المتغيرة؛ مشيراً إلى أن الجامعة تخطط لإنشاء وحدة للدعم النفسي وسيتم تعميمها على مستوى الجامعة"<sup>106</sup>.

وكذا أكدت النتائج على أهمية الجهود المبذولة من قبل فريق لجان التصنيف بالجامعات المصرية. من أجل تعزيز جودة التعليم لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة وخدمة المجتمع بالجهود الذاتية لتحقيق الهدف الرابع من أهدافها من خلال التدريب والتطوير المستمر. وتصميم ورش العمل وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على تحديد التحديات والتغلب عليها"<sup>107</sup>.

## نتائج إجابة التساؤل الثاني/ ما دوافع اهتمام الجامعات المصرية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر سيادتكم؟

أسفرت نتائج الدراسة الكيفية عن العديد من الدوافع والأسباب التي تم رصدها، التي أكدت في مجملها على أن أهداف التنمية المستدامة تعود بالنفع على الوطن والمواطن، باعتبار أن المؤسسات التعليمية والثقافية يقع عليها مسؤولية كبيرة، خاصة في ظل وجود تحديات تعيق مسيرة التنمية الشاملة بجانب اهتمام الدولة المصرية بتحقيق هذه الأهداف ضمن أطر استراتيجية مصر 2030.

كما أن تحقيق هذه الأهداف من أهم أسباب التأثير على سمعة الوسط الأكاديمي المصري من أجل جذب الوافدين وتحقيق الشراكات والاتفاقيات مع كبريات الجامعات العالمية. فلم يعد هناك مجال لإنفصال جامعاتنا عن الجامعات العالمية أو انفصال الجامعات المصرية عن مجتمعاتها المحلية أو انفصال بين المكاسب الاقتصادية ورفاهية المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة. حتى أصبح الاهتمام المشترك للجامعات المصرية؛ دعماً لجهود الدولة المصرية نحو تنفيذ أهداف التنمية المستدامة؛ كضرورة خاصة في ظل تحقيق رؤية مصر 2030م. بجانب ضرورة اعتماد جودة الكليات والجامعات والحصول على ترتيب متقدم ضمن ترتيبات تصنيف التايمز الدولي للتنمية المستدامة للجامعات المصرية<sup>108</sup>

كما تمثلت أسباب الإهتمام – من وجهة بعض القيادات- في ضرورة الإهتمام بالجامعة والبيئة التعليمية والمكانة الدولية، إضافة إلى دور الجامعات في خدمة المجتمع المحلي والوطني والدولي، ومردود ذلك من خلال تنفيذ أهداف التنمية المستدامة<sup>109</sup>.

كما أن هناك رؤى أكدت على الدوافع الخاصة بضرورة وجود حاجة ملحة لإستراتيجية تعليمية تراعي المنظومة البيئية والدينية والأخلاقية لمجتمعاتنا؛ بهدف الحفاظ على الهوية وانتشال أبنائنا من الوقوع ضحايا لمحاولات التغريب والحملات الدخيلة. والتي تستهدف التأثير على هويتهم وانتماءاتهم. فضلاً عن الأسباب المرتبطة بضرورة تحسين حياة المواطن المصري من خلال المبادرات الإجتماعية والإقتصادية مثل مبادرة حياة كريمة وتفعيلها في القرى والمراكز الأكثر احتياجاً، مشيراً إلى الدور الذي قامت به الجامعة في سبيل تنفيذ فعاليات المبادرة. إلى جانب تعزيز التنمية الشاملة في أنحاء المحافظة التي تعمل فيها الجامعة في إطار دعم مبادرة حياة كريمة التي أطلقها الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030.<sup>110</sup>

وأكدت إحدى المقابلات على أن مصطلح التنمية المستدامة فرض نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي علي مستوي العالم بأسره منذ تسعينات القرن الماضي وازداد انتشاره خلال هذه الفترة ربما بسبب ظواهر التغير المناخي والإحاح المستمر على ضرورة التغيير المجتمعي في هذا الصدد؛ خاصة في إطار ما تطرحه القيادة السياسية على ضرورة السير في هذا الاتجاه. وأيضاً بسبب ما فرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من دور في نشر وترسيخ هذا المصطلح بجانب تقاريره السنوية في هذا الخصوص. لذا وجب اهتمام الجامعات شأنها شأن المؤسسات الأخرى بالعمل من أجل التوازن بين المصلحة الذاتية

للجامعة والمصلحة العامة للمجتمع من خلال التوازن بين البرامج والمقررات الدراسية وبرامج الريادة الطلابية. وذلك ن أجل الحد من الآثار الإقتصادية السلبية وتمكين الشباب من تعليم جيد يواجه سوق العمل<sup>111</sup>.

فضلاً عن الأسباب المتعلقة بالتوافق مع الرؤية الإستراتيجية للجامعة وخططها وأولوياتها، ووفقاً لإستراتيجية الدولة مصر 2030، لذا يسعى كافة القيادات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بشكل متزايد إلى ربط العملية التعليمية والأبحاث العلمية والمشروعات والأنشطة الطلابية بأهداف التنمية المستدامة<sup>112</sup>.

### نتائج إجابة التساؤل الثالث/ ما مصدر أجندة العمل الجامعي على إدارة القضايا التنموية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

أكدت القيادات الجامعية والأكاديمية - في غالبيتها- على اختلاف المستويات والمسؤوليات على أن مصدر أجندة عمل الجامعات المصرية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة هو إستراتيجية الدولة المصرية في تنفيذ خططها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتنفيذاً لتكليفات رئيس الجمهورية من أجل الارتقاء بترتيب الجامعات المصرية والمؤسسات البحثية والعلمية في التصنيفات الدولية. إلى جانب تواجد رؤية منهجية وضعتها الجامعة في إطار إستراتيجية وزارة التعليم العالي بحيث يمكن تنفيذها وتشغيلها ومتابعة وتدقيق نتائجها والقدرة على التفسير ووضع الأولويات والتوقعات واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق أهداف التحول الأخضر للجامعة نحو جامعات مصرية مستدامة<sup>113</sup>.

فضلاً عما أكد عليه البعض بخصوص اهتمام الجامعات المصرية بالتنمية المستدامة كأجندة مستقاه من اهتمام كل من الدولة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتلك الأهداف بالتعاون مع وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية ووزارة البيئة ووزارة التضامن الإجتماعي. وذلك باعتبار المجتمع الجامعي بجميع فئاته مشاركاً في الخطط التنموية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة<sup>114</sup>.

كما أكد البعض على إستراتيجية الدولة المصرية في تنفيذ خططها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة كمصدر من مصادر أجندة الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مؤكداً على دور الجامعة في التقدم غير المسبوق الذي حققته الجامعة في مجال نشر الأبحاث العلمية عالمياً يرجع إلى إستراتيجية وزارة التعليم العالي، التي تشجع النشر العلمي الدولي للجامعات والمراكز والهيئات البحثية، وتأثير ذلك على تطوير منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، إلى جانب التقدم في الجهود المبذولة لتطوير المناهج التعليمية وخدمة القضايا المجتمعية من أجل تطوير الريف المصري تنفيذاً لمبادرة رئيس الجمهورية: حياة كريمة<sup>115</sup>.

### نتائج إجابة التساؤل الرابع/ ما أولويات القضايا والأبعاد التنموية التي تركز عليها الجامعات المصرية؟

أشارت النتائج إلى أولوية اهتمام الجامعة بالمقام الأول بقضايا التعليم الجامعي الجيد مؤكداً على حصول الجامعة على ترتيب 601 في تصنيف التايمز للجامعات العالمية الأكثر تأثيراً

بالتنمية المستدامة، الذي تضمن 23 جامعة مصرية فقط، إذ حققت الجامعة نشاطاً مميزاً في أهداف التنمية المستدامة، بما يتوافق مع رؤية الدولة للتنمية المستدامة 2030. من أهداف الصحة الجيدة والرفاهية، وسياسة العدالة والمساواة وعدم التفرقة بين الذكور والإناث في جميع المجالات ودعم المرأة<sup>116</sup> كما أشارت إلى أولوية الإهتمام بقضايا دعم الرعاية الصحية للطلاب وهيئة التدريس والمجتمع المحيط بها، وكذا الإهتمام بالأبحاث العلمية المرتبطة بالأمراض المختلفة مثل كورونا والطرق الحديثة لتشخيصها وعلاجها بل والوقاية منها، إلى جانب الإهتمام بالبنية التحتية لمستشفياتها وتدريب الطلاب بها<sup>117</sup>.

كما تتسق تلك النتيجة مع تصريحات أحد القيادات بخصوص اهتمام استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجامعات المصرية بإدراج 34 جامعة مصرية بتحقيق الهدف الثالث الخاص بالصحة الجيدة. وهو أعلى رقم من أرقام الجامعات التي تم توجيهها نحو هذا الهدف<sup>118</sup>.

وأكدت نتائج المقابلة مع أحد القيادات على أولوية الإهتمام بمشروع المراكز الجامعية للتطوير المهني ودورها في تحقيق التكامل بين مؤسسات التعليم العالي. وذلك من خلال الحلقات الإقليمية والتكامل مع الأقاليم لتلبية احتياجاتها واحتياجات سوق العمل. ودورها في تأهيل الخريجين وإكسابهم المهارات اللازمة لمتطلبات سوق العمل. مؤكداً أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تسعى إلى أن يكون هناك مركز جامعي للتطوير المهني بكل جامعة، باعتبار أن دور الوزارة لم يعد مُقتصرًا على التعليم الأكاديمي فقط، بل تسعى لدعم الطلاب والخريجين لتحسين مهاراتهم الشخصية لمواكبة مُتطلبات سوق العمل<sup>119</sup>.

كما أكدت النتائج على جهود الجامعات المصرية وكافة الجهات التنفيذية في أولوية القضايا الخاصة بالنهوض بجودة حياة المواطن المصري وجودة الخدمات المقدمة له من خلال مبادرة " حياة كريمة". في المشروع القومي لتطوير الريف المصري. وجهود تطوير البنية التحتية، والتنسيق الحضاري، ومحو الأمية، وإطلاق القوافل الطبية مع صرف العلاج اللازم. إلى جانب القوافل الإجتماعية المتعلقة بتعليم الحرف الصغيرة ومتناهية الصغر، وتدوير المخلفات والتدريب على مهن مثل الخياطة للسيدات المعيلات وتوزيع ماكينات الخياطة عليهن لبدء مشروع يساعد الأسرة على تكاليف المعيشة ويضمن استدامة جهود التطوير التي تمت في القرية<sup>120</sup>.

### نتائج إجابة التساؤل الخامس/ ما مدى كفاية الموازنة المالية المخصصة للجامعة أو الكلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

أشارت نتائج المقابلات- في مجملها- إلى عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث أكدت إحدى المقابلات على العديد من التحديات والمعوقات الاقتصادية، التي تعوق تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات المصرية. والتي ترتبط بالتكاليف، ومن أهمها على سبيل المثال: ارتفاع تكاليف مشروعات حماية البيئة وارتفاع تكلفة التكنولوجيا الجديدة، التي تتغير بسرعة فائقة بمرور الوقت وتفتح آفاقاً جديدة ومتطلبات جديدة طوال الوقت. وكذا ارتفاع تكاليف البحث الدائم من أجل التطوير، وارتفاع الأسعار بشكل عام.

فضلاً عن الزيادة المطردة في الأعداد مقارنة بما تتطلبه جودة التعليم من تكاليف إقتصادية باهظة لازمة لتعيين أعضاء هيئة تدريس وأعضاء هيئة مساعدة إلى جانب متطلبات هذه الأعداد من بنية تحتية ومباني ومدارج ومكاتب ومتطلبات الأساليب المستحدثة في التعليم والتعلم. ولكن بشكل عام تحرص على الموازنة بين هذه الأولويات من أجل إيجاد نظام بيئي متكامل ومستدام داخل الحرم الجامعي بما يضمن تعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات التي تواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة<sup>121</sup>.

### نتائج إجابة التساؤل السادس/ ما نوعية الجماهير الداخلية التي تحرص القيادات الجامعية المصرية على التركيز عليها في تنفيذ برامج التنمية المستدامة؟

أكدت نتائج المقابلات - في إجماع - على أولوية الإهتمام بجمهور الطلاب وتأهيل الخريجين، وإكسابهم المهارات اللازمة لمتطلبات سوق العمل من خلال التدريب وبرامج الريادة ومشروعات التخرج<sup>122</sup>.

بينما أشارت نتائج بعض المقابلات إلى أولوية الإهتمام بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والموظفين الذين يعملون من خلال مراكز خدمة المجتمع وإدارات رعاية الشباب والإدارة الهندسية ووكالات الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة نظراً لدور هذه المراكز وضرورة التكاتف مع هذه الجماهير الداخلية لنشر ثقافة التنمية المستدامة والعمل على تحقيق أهدافها باعتبارها من أبرز مهامها ووظائفها متابعة مع القيادة العليا للجامعة<sup>123</sup>.

### نتائج إجابة التساؤل السابع/ ما مدى رضا سيادتكم عن الإنجازات التي حققتها جامعتكم الموقرة في إطار أهداف التنمية المستدامة؟

أسفرت نتائج المقابلات الكيفية عن الرضا بدرجة معقولة عما تم إنجازه من أهداف. ولكنها ليست بالقدر المفروض أو الممرجو تحقيقه. فالأجندة المفروضة لا تتناسب وحجم الأعباء التعليمية الملقاه على عاتق الجامعة من مهام وأعباء مادية تتعارض مع معطيات البيئة الجامعية<sup>124</sup>. بينما أشارت بعض المقابلات إلى عدم الرضا بسبب ديكتاتورية القرار وتنميط الأعمال والأنشطة وعدم التكامل بين فريق العمل على مستوى الكلية وكأنها تعمل في جزر

منفصلة إضافة إلى غياب الدعم المالي. بل ويقتصر الأمر في الغالب على تستيف ملفات الجودة فقط وليس بسبب الإقتناع بأهمية وضرورة تحقيق هذه الأهداف لصالح كل من الطالب والأساتذ والموظف والعامل والجامعة ككل<sup>125</sup>.

كما أسفرت النتائج عن درجة كبيرة من الرضا عما حققته الجامعات المصرية من إنجازات تتعلق بعقد الشراكات والإتفاقيات، سواءً كانت مع جامعات أجنبية أو عربية أو مصرية. على سبيل المثال عقد إحدى الجامعات الخاصة (الأهرام الكندية) الإتفاقيات مع إحدى جامعات الأجنبية لتعزيز العملية التعليمية، مع السعي لتطوير العلاقة بين الجامعتين وتعزيز التعاون العلمي المشترك فيما بينهما في مختلف التخصصات. بما في ذلك تبادل الأساتذة والباحثين بين الجامعتين<sup>126</sup>. إلى جانب الإتفاقيات بين جامعتين حكوميتين " الأزهر وحلوان" دعماً لجهود الدولة المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مع التأكيد على أن الجامعات المصرية حققت تقدماً بارزاً في التصنيفات الدولية المختلفة بسبب الإجراءات التي اتبعتها الوزارة وبنك المعرفة المصري. والتدريب على النشر الدولي وتحفيز الجامعات والمراكز البحثية للباحثين بمختلف الدرجات العلمية للنشر في المجلات الدولية المرموقة. وإتاحة مصادر المعلومات للباحثين بما ينعكس على التقديرات المتميزة التي حصلت عليها البحوث العلمية المنشورة دولياً في إطار الجهد المبذول للتصنيف الدولي لبعض الكليات والجامعات<sup>127</sup>.

#### نتائج إجابة التساؤل الثامن/ ما مدى تحقيق الجامعات المصرية لأهداف التنمية المستدامة السبعة عشر من وجهة نظر سيادتكم؟

أكدت نتائج المقابلات على أن الدول النامية لا زالت تفتقر إلى كل من الوعي والخبرة الكافية أو الدعم المالي والتمويل اللازم لتنفيذ إستراتيجيات الاقتصاد الأخضر بما يدعم قضايا الفقر كما أن هناك العديد من الأهداف لا يمكن تحقيقها لصعوبة إن لم يكن استحالة التطبيق بسبب عدم ملائمة البنية التحتية الموجودة<sup>128</sup>. كما أشارت إلى أن هناك تأخراً كبيراً في تطبيق هذه الإستراتيجيات طبقاً لأهداف التنمية المستدامة ال(17) بسبب زيادة التكاليف ووجود أولويات أخرى تستنفذ الموازنات المالية<sup>129</sup>.

وتأكيداً لنتائج تلك المقابلة أكدت مقابلة أخرى على أولويات اهتمام الوزارة طبقاً لعدد الجامعات التي تم توجيهها لتنفيذ هذه الأهداف، حيث أشارت إلى أنه طبقاً لإستراتيجية وزارة التعليم العالي تم إدراج (32) جامعة مصرية في الهدف الخاص بالتعليم الجيد وإدراج (31) جامعة في هدف المساواة بين الجنسين، و (25) جامعة في هدف المياه النظيفة والنظافة الصحية. كما تم إدراج (29) جامعة مصرية في الهدف الخاص بالطاقة النظيفة بأسعار معقولة. وإدراج (23) جامعة مصرية في الهدف الخاص بالعمل اللائق ونمو الإقتصاد. وإدراج (24) جامعة مصرية في الهدف الخاص بالصناعة والإبتكار والهياكل الأساسية. كما أدرجت (27) جامعة مصرية في الهدف الخاص بالحد من أوجه عدم المساواة. وأدرجت (25) جامعة مصرية في الهدف الخاص بالمدن والمجتمعات المحلية المستدامة<sup>130</sup>.

وأتفقت نتائج هذه المقابلة مع ما وفرته نتائج مقابلة أخرى أشارت إلى الإنجاز الكبير الذي حقته جامعتها في تصنيف التايمز البريطاني لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث حصلت على المركز 29 عالمياً والأول محلياً من حيث مؤشر الطاقة النظيفة. فضلاً عما أوضحته بأن التصنيف يعتمد على عدد من المؤشرات في ثلاث مجالات هي: البحث العلمي المنشور خلال الخمس سنوات الأخيرة بالمجلات والدوريات العلمية العالمية لدار النشر السيفير وأنشطة التوعية. فضلاً عن القوافل الطبية وخطة قطاع تنمية البيئة الخاصة بقرى محافظة الشرقية الأكثر إحتياجاً تنفيذاً لمبادرة الدولة المصرية حياة كريمة لتطوير وتنمية الريف المصري. إلى جانب تنظيم العديد والعديد من الندوات التوعوية والدورات التدريبية وورش العمل حول كل من الإرشاد الزراعي والصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة ومحو الأمية وغيرها من القضايا التي يسهم قطاع خدمة المجتمع في حلها من خلال فرق عمل مكونة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب في الجامعة<sup>131</sup>.

نتائج إجابة التساؤل التاسع/ ما تقييم سيادتكم لحجم التهديدات والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

أكدت أغلبية نتائج المقابلات على أن التهديدات التي تواجه الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة تهديدات كبيرة، يمكن حصرها كما رصدتها العينة بالإجماع فيما يلي:

- 1) الفجوة بين الإمكانيات والأهداف والرؤى.
- 2) كثرة الأعباء الملقة على عاتق عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة مع عدم توافر الحافز للقيام بهذه الأعباء، فضلاً عن عدم توافر الوقت اللازم لإنجاز هذه المهام، خاصة في ظل قلة عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- 3) عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة أو حضور البرامج التدريبية بسبب ضعف الدافع لدي عضو هيئة التدريس لتطوير نفسه مهنيًا. وذلك لعدم وجود برنامج تدريبي واضح يتلاءم مع إحتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة والمتطورة – من وجهة نظر العينة- في مجال التخصص. إلى جانب عدم ملاءمة وقت التدريب لبعض أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تعارض الأوقات المخصصة للتدريب أثناء الدراسة مع جداول أعضاء هيئة التدريس<sup>132</sup>.
- 4) ضعف الوعي العام بأهمية تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومردود هذا الإنجاز لصالح الجامعة فقط دون أن يعود على الأعضاء في شيء نتيجة إنجاز وتحقيق هذه الأهداف. إلى جانب عدم حضور الاجتماعات الخاصة بذلك داخل الكليات لتوضيح التغيرات العالمية وتوضيح أهمية أهداف التنمية المستدامة وأهمية دور الجامعة في تحقيق هذه الأهداف ومردود تحقيقها بالإيجاب على كافة المجتمع الداخلي للجامعة<sup>133</sup>.
- 5) ضعف تقدير إدارة بعض القيادات في الكليات والجامعات لأهمية التنمية المستدامة وجدواها إلا فيما يخص ملفات الجودة والإعتماد والتصنيف.

6) وجود تناقض بين النظرية والتطبيق والتناقض بين المطلوب والمعطيات والإمكانات الخاصة بالكلية فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة الخاصة ببعض الأهداف، مثل ترشيد المياه والطاقة النظيفة وغيرها من الأهداف التي تحتاج الكثير من الوقت والجهد زالمال وتحتاج أحياناً إلى ثقافة جديدة ليست موجودة في البيئة الجامعية. وذلك لعدم تطبيق نظام الإدارة البيئية بفاعلية؛ فالبيئة والتنمية المستدامة وجهان لعملة واحدة. فلا زالت ثقافة المصريين تعتبر أن محاربة التلوث والتغير المناخي والطاقة النظيفة رفاهية وليست ضرورة.

7) تضارب المصالح الاقتصادية للمؤسسة مع ثقافة المجتمع الداخلي والخارجي ومع السياسة العامة والخطط والاستراتيجيات الموضوعية لتنفيذ هذه الأهداف. كما أن التشدد في السياسات البيئية ينتج عنه تعطيلات في النمو الاقتصادي للجامعة.

8) معوقات تتعلق بالتدريب والقناعة به وأهميته لدى ثقافة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، حيث تتعلق بتركيز البرامج التدريبية على الجانب النظري في معظم الأحوال مع إهمال الممارسة العملية. كما أن القيادة الجامعية بفكرها الإداري قد تعوق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تقوم بترشيح أعضاء تابعين لها باستمرار دون عدالة بين أعضاء هيئة التدريس بحيث يكون الترشيح قائم على العلاقات الإنسانية وليست العلاقات الأكاديمية أو الدرجة العلمية أو متطلبات القسم العلمي أو معايير الجودة. كما أكد البعض على عدم وجود وسائل تقويم مقننة لقياس أثر التدريب على المتدربين وكأثر روتين من أجل تستيف أوراق الجودة دون جدوى حقيقية من مبررات التدريب والتنمية البشرية في إطار تنمية الكادر البشري داخل الجامعة<sup>134</sup>.

9) ضعف الإمكانيات المرتبطة بالبنية التحتية المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية وحتى التطوير المستمر في عالم تكنولوجيا التعليم. كبعض المعوقات التي تعوق الإهتمام بشكل كبير بتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالشكل المطلوب<sup>135</sup>.

10) غياب تكامل الأهداف والرؤى وعدم وجود حوافز مالية تدعم تفاعل الإدارات ذات الصلة المباشرة بالتواصل مع القيادة الجامعية لإنجاز أعمال التنمية المستدامة باختلاف نمط ملكية الجامعة<sup>136</sup>.

**نتائج إجابة التساؤل العاشر/ ما الأساليب التي تعتمد عليها الجامعات المصرية في نشر ثقافة الإستدامة والوعي بأهمية تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟**

هناك شبه إجماع على الأساليب والأدوات الترويجية لقيم التنمية المستدامة وأهدافها، حيث أكدت نتائج المقابلات على أن: " المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات التدريبية تتيح الفرصة أمام الجامعات لتبادل الخبرات المكتسبة في كل جامعة نتاج مشاركتها في مبادرات مثل مبادرة حياة كريمة التي أطلقها الرئيس عبد الفتاح السيسي، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. إضافة إلى مبادرة جامعات مستدامة تتعلق بكل من خدمة المجتمع من خلال قيام الطلاب المشاركين في المبادرة بتنفيذ أنشطة وفعاليات ومشروعات تخرج؛ تستهدف خدمة المجتمع مثل قضايا محو الأمية وتمكين المرأة والشباب

والمشاركة في القوافل والمعسكرات والمنتديات العلمية والثقافية التي يحضرها الخبراء والمتخصصين. إلى جانب تمكين الطلاب من المشاركة في بحوث علمية في مجال التنمية المستدامة خاصة البحوث المرتبطة بالشبابوكيفية إدماجهم في السياسات العامة للدولة المصرية والمتعلقة بالتنمية المستدامة<sup>137</sup>. كما أن هناك إجماع على التركيز على الصفحة الرسمية للجامعة والكلية في تسويق ونشر إنجازات كل من الجامعة والكلية في هذا الصدد.

**نتائج إجابة التساؤل الحادي عشر/ ما مقترحات سيادتكم للتغلب على هذه التهديدات؟**

**أكدت نتائج المقابلات الكيفية على مجموعة من المقترحات، تمثلت فيما يلي:**

(1) ضرورة تغيير الثقافة المجتمعية والإتجاه نحو التوعية بخطورة السلوكيات السلبية وتأثيراتها السلبية على المجتمع بصفة عامة من خلال وسائل الإعلام ودورها في رفع الوعي المجتمعي حول أهمية الاستدامة وعلاقتها بحماية البيئة ومكافحة التغير المناخي في مصر. أما على مستوى الجامعات المصرية والبيئة الجامعية فلا بد من المشاركة التفاعلية مع الفعاليات وورش العمل من أجل تغيير الثقافة داخل البيئة الجامعية ونحن بصدد هذه الخطوات، مثل: محو الأمية الكربونية وتأثيرات انبعاثات الكربون اليومية لإحداث تغيير حقيقي في الطريقة التي نتعامل بها مع قضايا تغير المناخ لأن تطوير ثقافة خفض الكربون أمر بالغ الأهمية في إنجاز قضايا التغير المناخي والطاقة المتجددة والاستدامة<sup>138</sup>.

(2) ضرورة التحول من القيادة المستبدة إلى القيادة الراقية المندمجة لخلق إمكانيات حقيقية للتنمية المستدامة بحيث يستطيعون تفسير دور الجامعة في التنمية المستدامة ويدركون العلاقة بين الجماهير الداخلية للمؤسسة ودورها في إنجاز أهداف القيادة العليا للجامعة<sup>139</sup>.

(3) الحرص على توجيهات الدولة نحو الدعم الحكومي اللازم لإرتقاء بللبحث العلمي ومؤشرات التعليم العالي ذات الصلة بالتنمية المستدامة، إضافة إلى دعم قدرات القيادات وتدريبهم على إمكانيات دعم العلاقات مع أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المصالح كمصادر أساسية للتمويل اللازم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة<sup>140</sup>.

(4) ترسيخ مفهوم الدولة الوطنية ودورها الريادي في منطقة الشرق الأوسط والعالم وزيادة الوعي من خلال تكثيف المعرفة والمعلومات حول التكنولوجيا الخضراء وتبسيط لتمكين الطلاب وكافة أعضاء البيئة الجامعية من مهارات مواجهة حروب الجيل الخامس<sup>141</sup>.

(5) نشر ثقافة التكامل والتكاتف بين كافة الإدارات التنفيذية في الجامعة من أجل النهوض بجودة كل من العملية التعليمية وجودة الخدمات المقدمة لكافة مجتمع الجامعة، بل وجودة الحياة الجامعية بصفة عامة<sup>142</sup>.

## المقترحات والتوصيات:

1) ضرورة تنفيذ ومتابعة وتقييم واستمرارية القيادة الجامعية في الجامعات المصرية برامج مشاركة الطلاب وخريجي الجامعات المصرية في تعزيز الروابط الاجتماعية والإقتصادية والثقافية والتعاون المستمر؛ خاصةً في برامج ريادة الأعمال.

2) تعميم نموذج مراكز ومكاتب خدمة المجتمع بجميع الجامعات المصرية لنشر قيم وثقافة التنمية المستدامة على مستوى كافة أنحاء الجامعة والمجتمع الذي تعمل فيه. وذلك باعتبار هذه المراكز معمل لإنتاج الكفاءات الاجتماعية والثقافية والمشاريع الإقتصادية كأحد المحركات الرئيسية للتنمية بكافة مجالاتها. كما أنها باب من أبواب التخفيف من الأعباء الملقة على عاتق أعضاء هيئة التدريس ومركز لتخصيص المهام وتتابع المسؤوليات كوسيط بين الإدارة مجلس الجامعة والكليات.

3) ضرورة تفكير القيادة الجامعية في خلق مصادر تمويل مبتكرة، على رأسها التعاون مع رجال الأعمال والقطاع الخاص والمجتمع المدني وتفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية والاستفادة من القطاعات الإنتاجية المختلفة وإنشاء وحدات ذات طابع خاص لتحقيق فكرة الجامعة المنتجة. وذلك بهدف دعم كافة أشكال الرعاية والخدمة المجتمعية للجامعة داخلياً وخارجياً.

4) زيادة فتح وتنويع قنوات الاتصال بين كافة مستويات القيادات المرتبطة بالتعليم الجامعي والعاملين داخل منظومتها التعليمية في إستمرارية بين كافة منسوبي الجامعة؛ بما يسمح بتبادل الرؤى والأفكار ونشر المبتكرات وتحقيق وحدة الهدف. مع ضرورة حرض الجامعات المصرية على دعم علاقاتها بوسائل الإعلام من أجل نشر وتسويق هذه الأهداف ودعم المنافسة بين الجامعات المصرية.

5) تحفيز صناع السياسات لمؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين برامج التنمية المستدامة بالجامعة وربطها بالبرامج التعليمية والتدريبية وتوسيعها وجعلها أكثر جاذبية للطلاب وكافة منسوبي الجامعة. وعمل جوائز سنوية وحفلات تكريم للجامعات المستدامة خلال وسائل الإعلام المختلفة.

6) ضرورة إجراء ودعم وتمويل بحوث التنمية المستدامة، خاصةً البحوث التجريبية التي تتعلق بعناصر العملية التعليمية.

## مراجع الدراسة:

- 1 حمد عبد الله حميد: "الجامعات الأهلية اليمنية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإدارية: التنمية المستدامة ركيزة الأمن والاستقرار والسلام، صنعاء - جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، 2020، ص402-413.
- 2 Edyta Rudawska,(2022),"The Sustainable Marketing Concept in European SMEs: Insights from the Food & Drink Industry Emerald", Group Publishing,pp211-218,At: <http://web.b.ebscohost.com>
- 3 i.bid
- 4 Ruchika Singh Malyan, Punita Duhan,(2018): **Green Consumerism: Perspectives, Sustainability, and Behavior** ,CRC Press,pp312-316.,At: <http://search.mandumah.com/Record/721983>
- 5 Leon Tikly(2019)," **Education for Sustainable Development in the Postcolonial World: Towards a Transformative Agenda for Africa** ", **Routledge**. At: <http://search.mandumah.com/Record/721983>
- 6 Mark Peterson,(2021):" **Sustainable Marketing: A Holistic Approach**" SAGE publications,pp310-324 At: <http://web.b.ebscohost.com>.
- 7 Elena Makarova&Jing Wang,(2020),: **Promoting sustainable development and universities cooperation**, E3S Web of onferences,208, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020809015>
- 8 Michelle Carvill, &et.al.,(2021): "Sustainable Marketing: How to Drive Profits with Purpose" , Bloomsbury Publishing.,pp1-320,At: <http://web.b.ebscohost.com>.
- 9 سماح على الكميم واتحاد محمد قاسم عرشان، مرجع سابق، ص ص 164-206.
- 10 منى عرفه حامد، (2018)، دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030، مجلة كلية التربية، مج (33)، ع (3)، جامعة المنوفية - كلية التربية، ص214-243.
- 11 Neil Richardson,(2020): **Sustainable Marketing Planning**, Routledge,p169,av.at: [Online: www.ijtsrd.com](http://www.ijtsrd.com) e-ISSN
- 12 Muna Hindiyeh &al.,(2022): "sustainable green university: waste auditing,German Gordainian university as a case study" , Frontiers in built environment,original research,published in 28 April,2022,online
- 13 Cristina Perales Franco&Tristan McCowan,(2021),:" **Rewiring higher education for the Sustainable Development Goals: the case of the Intercultural University of Veracruz, Mexico**",Higher Education (2021) 81:69–88 <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00525-2>
- 14 هبة توفيق أبو عيادة، (2021): دور الجامعات في التنمية المستدامة، وقائع المؤتمر العلمي الرابع (رؤية علمية في حاضر العراق ومستقبله للتنمية المستدامة)، مجلة كلية المصطفى الجامعية، الجزء (1)، ص306-319. متاح على:  
<http://search.mandumah.com/Record/721983>

15 إيناس محمد إبراهيم الشبتي،(2020): دور الجامعات السعودية في موازنة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة وفق رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة القصيم، بحث منشور، كانون الأول 2020، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال : مركز رافاد للدراسات والأبحاث، مج 9، ع 3، ص ص 537- 561. متاح على :  
<http://search.mandumah.com/Record/721983>

16 صفاء عبد الحكيم أحمد بادي، تيسير أحمد يحيى،(2020): نموذج مقترح لتطوير دور الجامعات اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الاقتصاد الأخضر، المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإدارية: التنمية المستدامة ركيزة الأمن والاستقرار والسلام، ( اليمن:صنعا - جامعة الاندلس للعلوم والتقنية)، ص553-574.

17 سماح علي الكميم واتحاد محمد قاسم عرشان، (2020) : تصور مقترح لتفعيل وظائف الجامعات اليمنية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، بحث منشور، يونيو 2020، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع 32، ص ص 164-206.

18 صفاء خمائسة،(2020) : إسهامات برامج التعليم العالي في الجامعات الأردنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، بحث منشور، المجلة الدولية للأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع 34، 2020، ص ص 60 – 83.

19 وداد بنت عبد الله ناصر شرعي، (2020) : دور الجامعات السعودية في تحقيق الأمن الفكري لمتطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، بحث منشور، نوفمبر 2020، مجلة العلوم التربوية والنفسية : المركز القومي للبحوث بغزة، مج 4، ع 41، ص ص 76-57.

20 سوزان محمد المهدي، (2019) : التشارك المعرفي ودفع حركة البحوث التكاملية بالجامعات لتحقيق التنمية المستدامة، بحث منشور، المؤتمر الدولي السنوي الثالث لقطاع الدراسات العليا والبحوث : البحوث التكاملية.. الطريق للتنمية، جامعة عين شمس : كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، فبراير، مج 2، ص ص 939-952.

21 مروة جبرو عبد الرحمن عبد المولى،(2019) : دور البحث التربوي في دعم أهداف ومتطلبات التنمية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بكلية التربية جامعة أسوان، بحث منشور، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع 31، ص ص 182-226.

22 Ruzena Kralikova&Lydia Sobotova,(2019)," **Environmental Management System : A way to Sstainable Development In Universities**"at: :  
<http://search.mandumah.com/Record/721983>

23 أسماء كمال حسين علي،(1019): دور الجامعات المصرية في تنمية قيم المواطنة لدى طلابها في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ج 1، ع 107، ص ص 42 – 76.

24 Valeriy Kovalevskiy&al., (2019), **The role of The University Center for Social Development in the regional innovation ecosystem of social assistance**, Medical Science Pulse vol(13),No( 1), Published online: 25 Apr.

25 Vivian Collyer&al.(2019): **Sustainable Leadership Supporting Educational Transformation**, University of Victoria, In education, 25,(2) Autumn 2019,av.at:  
<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00525-2>

- 26 أحمد حسين عبد المعطي، رانيا رفعت محفوظ، (2018) : دور الكليات المعتمدة بالجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: كلية التربية بأسسيوط نموذجاً، دراسة تحليلية، بحث منشور، يوليو، 2018، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج 34، ع 7، ص ص 1-44.
- 27 Rebeca Hernández Arámburo &et.al, (2017): **A two-way strategy for sustainable development and academic relevance**\_, Gateways International Journal of Community Research and Engagement, Vol (10) available at: <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00525-2>
- 28 محمد بن عويس بن مبارك الدوسري، (2017) : دور عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة : تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 29 رواء محمد عثمان صبيح، (2022): **الجامعات الخضراء ببعض الدول الأجنبية وعلاقتها بالتنمية المستدامة وإمكان الإفادة منها في الجامعات المصرية**، بحث منشور، مارس، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج 37، ع 1، ص ص 155-256.
- 30 أريج إبراهيم عبد الحميد الحاسبي، (2022) : **التحول الرقمي في الجامعات الليبية أثناء جائحة كورونا وعلاقته بالتنمية المستدامة**، بحث منشور، مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، غ 7، 2022، ص ص 134-155.
- 31 عبد المجيد بن سلمي الروقي العتيبي، (2022) : **دور الجامعات السعودية في تنمية الوعي البيئي لدى الطلبة وعلاقته بمستوى وعيهم بالتنمية المستدامة**، بحث منشور، يناير، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، مج 9، ع 1، ص ص 282-351
- 32 إيناس خليف خليف، (2021) : **دور التعليم المدمج في التنمية المستدامة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا بفلسطين، منشورة على موقع نابلس، ص ص 1-93
- 33 Chelovechkova, A.,et.al.(2021) : **Digital Transformation of Education as Overcoming the Global Digital Inequality within the Framework of Sustainable Development of Civilization**. , Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Sustainable Development of Regional Infrastructure ,PP 696-700 ,Av. at: <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00525-2>
- 34 Sabrina Tomasi&et.al.,(2020): **Educational Tourism and Local Development: The Role of Universities**, Italy, University of Macerata, Published: 20 August,ava.at: <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00525-2>
- 35 Khayrullaeva Nilufarbeim& et.al.,(2020):**The Role of Education and Sustainable Tourism in Achieving Cost Effectiveness during a Pandemic**, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Special Issue on Innovative Development of Modern Research Av.at.: [Online: www.ijtsrd.com](http://www.ijtsrd.com) e-ISSN: 2456 – 647
- 36 Elena Makarova&Jing Wang,(2020),**op.cit.**,p201.
- 37 فاطمة محمد بخجت أحمد، (2020) : **آليات تحقيق التنمية المستدامة في ضوء مفهوم التعليم الريادي في الجامعات المصرية..تصور مقترح** بحث منشور، أكتوبر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها مج (31)، ع (124)، ص ص 314-412.

- 38 رمضان محمود عبد العليم عبد القادر،(2020): استراتيجيات مقترحة لتدعيم ثقافة التنمية المستدامة لدى طلاب الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر 2030، بحث منشور في المجلة التربوية، مج 76، أغسطس 2020، ص ص 453-498.
- 39 محمود عمر أحمد عيد، (2019) : تحقيق الأنشطة الطلابية لبعض أهداف التنمية المستدامة بالجامعات المصرية من وجهة نظر الطلاب دراسة حالة لجامعة الفيوم، دراسة منشورة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ج 5، ع 11، ص ص 311-397.
- 40 فيصل الراوي الرفاعي وآخرون، (2018): جوانب التربية السياسية لدى طلاب الجامعات المصرية في ضوء نظريات التنمية البشرية المستدامة، بحث منشور في مجلة الثقافة والتنمية التابعة لجمعية الثقافة من أجل التنمية، مج 19، ع 130، يوليو، ص ص 239-266.
- 41 Ruzena Kralikova&Lydia Sobotova,(2019),op.cit.p45**
- 42 Vivian Collyer&al.(2019),op.cit.p122**
- 43 Laura Corazza and Paolo Saluto, (2021), **Universities and Multistakeholder Engagement for Sustainable Development: A Research and Technology Perspective, IEEE Transactions on Engineering Management, Volume: 68, Issue: 4, p.p 1173 – 1178. ,Av. at: <https://08104z6cq-1104-y-https-ieeeexplore-ieee-org.mplbci.ekb.eg/document/9195139>**
- 44 Edyta Rudawska(2022) ,op.cit.,p.240.**
- 45 Vivian Collyer&al.(2019),op.cit.p138.**
- 46 Team Asuajay Ahlawat,(2019):**Sustainable Development Goals: Directive Pruncioles for Sustainable INDIA by 2030 Myarsu**, pp106-110,av.at: <http://web.b.ebscohost.com>
- 47 **Michelle Carvill, &et.al.,(2021):op.cit.pp134-136**
- 48 Rebeca Hernández Arámburo &et.al, (2017),**op.cit.p43.**
- 49 i.bid**
- 50 Odwell Nhamo&et.al.,(2021):"**Sustainable Development Goals for Society: Food security, energy, climate action and biodiversity ,Springer Nature , Springer International Publishing,Vol.(2),pp1-312.av.at: : Online: www.ijtsrd.com e-ISSN**
- 51 **Mark Peterson,(2021) ,op.cit,p,134.**
- 52 i.bid**
- 53 **Team Asuajay Ahlawat,(2019,op.cit, p196.**
- 54 Tamara L. Stenn,(2017) :**Social Entrepreneurship as Sustainable Development: Introducing the Sustainability Lens**, Springer International Publishing, pp 34-36. av.at: : <http://web.b.ebscohost.com>
- 55 Jishnu Bhattacharyya&et.al,(2021):"**Social and Sustainability Marketing: A Casebook for Reaching ,Your Socially Responsible Consumers through Marketing Science"**, CRC Press ,pp404-466,av.at: <http://web.b.ebscohost.com>
- 56 Tamara L. Stenn,(2017) ,op.cit.,pp 67-70**
- 57 Subrata Chattopadhyay& et.al.,(2022): **Sustainable Marketing and Customer Valu** , pp1-344,av.at: <http://web.b.ebscohost.com>
- 58 i.bid**

- 59 Michelle Carvill &et.al.,(2021),op.cit,p156.
- 60 Odwell Nhamo&et.al.,(2021):"Sustainable Development Goals for Society: Food security, energy, climate action and biodiversity ,Springer Nature , Springer International Publishing,Vol.(2),pp1-312.av.at : [Online: www.ijtsrd.com](http://www.ijtsrd.com) e-ISSN
- 61 i.bid.
- 62 Team Asuajay Ahlawat,(2019),op.cit, p56
- 63 Leon Tikly(2019),op.cit,p.31
- 64 i.bid.
- 65 i.bid.
- 66 Michelle Carvill &et.al.,(2021),op.cit,pp178-188
- 67 i.bid.
- 68 i.bid.
- 69 Neil Richardson,(2020),op.cit,p33
- 70 Michelle Carvill &et.al.,(2021),op.cit,pp195-200
- 71 Ulia Walker & all.,(2019) : " Sustainable Development Goals: Harnessing Business to Achieve the SDGs through Finance, Technology and Law Reform" , pp310-314,,av.at: <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00525-2>
- 72 سامي طابع: بحوث الإعلام، (القاهرة: دار النهضة العربية،2001) ص218.
- 73 أ.د/ علي عجوة، أستاذ العلاقات العامة والإعلان وعميد كلية الإعلام الأسبق جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمود يوسف، أستاذ العلاقات العامة والإعلان ووكيل كلية الإعلام الأسبق جامعة القاهرة.
- أ.د/ إيناس أبو يوسف، أستاذ الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة وعميد كلية الإعلام جامعة الأهرام الكندية.
- أ.د/ حنان جنيد، أستاذ العلاقات العامة والإعلان وعميد كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ فؤادة البكري، أستاذ العلاقات العامة والإعلان بكلية الآداب جامعة حلوان.
- أ.د/ أشرف جلال، أستاذ ورئيس قسم الإذاعة والتلفزيون، كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- 74 Ulia Walker & all.,(2019),op.cit,p-p208,209.
- 75 Laura Corazza and Paolo Saluto, (2021),op.cit.p.1176.
- 76 Team Asuajay Ahlawat,(2019),op.cit.p.88
- 77 Edyta Rudawska(2022), op.cit,pp.204-207..
- 78 Jishnu Bhattacharyya&et.al,(2021),op.cit.,pp 449-451.
- 79 Mark Peterson,(2021) :Sustainable Marketing: A Holistic Approach,sage publicationav.at : [Online: www.ijtsrd.com](http://www.ijtsrd.com) e-ISSN ,pp225-228.
- 80 Odwell Nhamo&et.al.,(2021),op.cit.p288..
- 81 David Onditi GRIN Verlag,(2021)op.cit,pp:14,15.
- 82 James Meadowcroft, &et.al,(2019) " What Next for Sustainable Development?: Our Common Future at Thirty" ,Edward Elgar Publishing, 2019 ,pp19-26
- 83Op.cit,pp79-103
- 84 Op.cit,pp52-57

85 Op.cit,pp106-18

86 Ulia Walker & all.,(2019),op.cit,p309.

87 Subrata Chattopadhyay& et.al.,(2022),op.cit, p301.

88 عبد المجيد بن سلمي الروقي العتيبي،مرجع سابق،ص254.

89 محمد بن عويس بن مبارك الدوسري،(2017) : دور عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة : تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية،جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

90 Paul O’Keeffe,(2019): **The role of Ethiopia’s public universities in achieving the United Nations Sustainable Development Goals**, Springer Science&Business Media Dordrecht and UNESCO Institute for Lifelong Learning 2016, Int Rev Educ.No(62)pp,pp791-813,av.at:

91 منى عرفه حامد، (2018)،مرجع سابق،ص233.

92 منى عرفه حامد، (2018)،مرجع سابق،ص235.

93 أحمد حسين عبد المعطي، رانيا رفعت محفوظ،(2018)، مرجع سابق ص35

94 محمود عمر أحمد عيد،مرجع سابق،ص114.

95 منى عرفه حامد، (2018)،مرجع سابق،ص223.

96 سوزان محمد المهدي،(2019)، مرجع سابق، ص944.

97 Rebeca Hernández Arámburo &et.al, (2017),op.cit,p114.

98 Chelovechkova, A.,et.al.(2021),op.cit, PP 696.

99 أحمد حسين عبد المعطي، رانيا رفعت محفوظ،(2018)، مرجع سابق، ص 39

100 Leon Tikly(2019),op.cit.,p23

101 Valeriy Kovalevskiy&al., (2019),op.cit,p,218.

102 أ.د/ س.د، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.

103 أ.د/ م.ص، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

104 أ.د/ م.ظ، رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي.

105 أ.د/ ج.ي، رئيس إحدى الجامعات الخاصة.

106 أ.د/ ق.م، رئيس إحدى الجامعات الخاصة.

107 أ.د/ ب.ع، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

108 أ.د/ ل.غ، رئيس إحدى الجامعات الخاصة.

109 أ.د/ ش.ز، نائب رئيس إحدى الجامعات الخاصة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

110 أ.د/ ض.م، عميد كلية بإحدى الجامعات الحكومية.

111 أ.د/ د.ج، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون التعليم والطلاب.

112 أ.د/ و.س، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

113 أ.د/ ص.ن، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.

114 أ.د/ ج.ر، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

115 أ.د/ غ.ح، عميدة كلية نظرية بإحدى الجامعات الحكومية.

116 مقابلة سابقة مع أ.د/ ج.ي، رئيس إحدى الجامعات الخاصة.

117 أ.د/ ح.غ، عميد كلية عملية بإحدى الجامعات الخاصة.

118 مقابلة سابقة مع أ.د/ ل.غ، رئيس إحدى الجامعات الخاصة.

119 مقابلة سابقة مع أ.د/ د.ج، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون التعليم والطلاب.

- 120 أ.د/ ب.ق، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.  
121 أ.د/ ص. ز، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.  
122 أ.د/ ي.ف، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون التعليم والطلاب.  
123 أ.د/ م.ى، عميد كلية نظرية بإحدى الجامعات الخاصة ونائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع السابق.  
124 أ.د/ س.س، عميد كلية نظرية بإحدى الجامعات الخاصة.  
125 مقابلة سابقة مع أ.د/ م.ى، عميد كلية نظرية بإحدى الجامعات الخاصة ونائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع السابق.  
126 أ.د/ ق.م، رئيس إحدى الجامعات الخاصة.  
127 مقابلة مع أ.د/ ب.ق، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.  
128 مقابلة مع أ.د/ ي.ي، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون الدراسات العليا والبحوث.  
129 مقابلة مع أ.د/ ي.ف، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون التعليم والطلاب.  
130 أ.د/ م.خ، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.  
131 مقابلة سابقة مع أ.د/ ج.ر، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.  
132 أ.د/ ج.ش، عميد كلية نظرية بإحدى الجامعات الخاصة.  
133 مقابلة سابقة مع أ.د/ ي.ف، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون التعليم والطلاب.  
134 أ.د/ س.ز، عميد كلية عملية بإحدى الجامعات الخاصة.  
135 أ.د/ س.ف، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.  
136 أ.د/ س.ح، عميد كلية نظرية بإحدى الجامعات الخاصة.  
137 مقابلة سابقة مع أ.د/ س.س، عميد كلية نظرية بإحدى الجامعات الخاصة.  
138 مقابلة سابقة مع أ.د/ م.خ، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.  
139 أ.د/ د.ص، عميد كلية نظرية بإحدى الجامعات الخاصة.  
140 أ.د/ س.ف، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.  
141 أ.د/ ف.ن، نائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية لشؤون التعليم والطلاب.  
142 أ.د/ ص.ز، رئيس إحدى الجامعات الحكومية.

## مرفق "أسماء القيادات الجامعية التي تم معها إجراء المقابلات الكيفية"

م	الإسم	الموقع الوظيفي
1	أ.د/سلامة داوود	رئيس جامعة الأزهر
2	أ.د/ محمد سامي عبد الصادق	نائب رئيس جامعة القاهرة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
3	أ.د/ محمد العطار	نائب رئيس جامعة القاهرة لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي
4	أ.د/ جمال سامي	رئيس جامعة 6 أكتوبر
5	أ.د/ صديق عبد السلام	رئيس جامعة الأهرام الكندية
6	أ.د/ صبحي شعبان	نائب رئيس جامعة المنوفية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
7	أ.د/ عادل عبد الغفار	المستشار الإعلامي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ورئيس مجلس إدارة الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام
8	أ.د/ رضا أمين	عميد كلية الإعلام جامعة الأزهر
9	أ.د/ أحمد رجب	نائب رئيس جامعة القاهرة لشؤون شؤون التعليم والطلاب
10	أ.د/ وليد السروجي	نائب رئيس جامعة حلوان لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
11	أ.د/ منصور حسن	رئيس جامعة بني سويف
12	أ.د/ جيهان يسري	نائب رئيس جامعة الزقازيق لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
13	أ.د/ هشام تمرز	نائب رئيس جامعة 6 أكتوبر لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
14	أ.د/ غادة علي حمودة	عميدة كلية السياحة والفنادق جامعة بني سويف.
15	أ.د/ يحيى البغدادي	عميد كلية طب الأسنان جامعة 6 أكتوبر
16	أ.د/ أحمد رجب	نائب رئيس جامعة القاهرة لشؤون شؤون التعليم والطلاب
17	أ.د/ إبراهيم قنديل	رئيس جامعة حلوان.
18	أ.د/ ناصر الجيزاوي	رئيس جامعة بنها
19	أ.د/ نانسي يوسف	نائب رئيس جامعة المنوفية لشؤون التعليم والطلاب
20	أ.د/ موسى إبراهيم	عميد كلية المعلومات وعلوم الحاسب جامعة 6 أكتوبر
21	أ.د/ فرج درويش	عميد كلية الإعلام جامعة سيناء
22	أ.د/ إسماعيل حجازي	عميد كلية علوم صحية جامعة 6 أكتوبر
23	أ.د/ نانسي يوسف	نائب رئيس جامعة المنوفية لشؤون التعليم والطلاب
24	أ.د/ إيهاب البيلاوي	نائب رئيس جامعة الزقازيق لشؤون للدراسات العليا والبحوث
25	أ.د/ محمد عثمان الخشت	رئيس جامعة القاهرة
26	أ.د/ سها عبد الحميد	عميدة كلية سياحة وفنادق جامعة 6 أكتوبر
27	أ.د/ إيناس أبو يوسف	عميدة كلية الإعلام جامعة الأهرام الكندية
28	أ.د/ عاطف حسين	نائب رئيس جامعة الزقازيق لشؤون التعليم والطلاب
29	أ.د/ هويدا مصطفى	عميد كلية الإعلام جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
30	أ.د/ السيد فودة	نائب رئيس جامعة بنها لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة