



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**تعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية  
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠**

إعداد

د/ نسرين علي الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية  
جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٧ – يوليو ٢٠٢٤

## تعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

د / نسرين علي الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط،  
كلية التربية، جامعة أم القرى،  
المملكة العربية السعودية

### ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التوصل إلى مقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال عرض الأسس النظرية للسمعة الاستراتيجية وأبعادها وخصائصها ومبادئها وأهميتها في الجامعات، ومعرفة أهم متطلباتها والتحديات التي تواجه تعزيزها، واستخدام البحث المنهج النوعي (الدراسات النظرية) من خلال مراجعة الأدب السابق وتحليل الوثائق. وتوصل البحث إلى عدد من المقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.  
**الكلمات المفتاحية:** رؤية المملكة ٢٠٣٠، السمعة، السمعة الإستراتيجية.

### Abstract

The research aimed to develop proposals to enhance the strategic reputation of Saudi universities in light of the Kingdom's Vision 2030, by presenting the theoretical foundations of strategic reputation, its dimensions, characteristics, principle and importance in universities, and knowing its most important requirements and challenges facing its enhancement. The research used the qualitative approach (theoretical studies) by reviewing Previous literature and document analysis. The research presented a number of proposals to enhance the strategic reputation of Saudi universities in light of the Kingdom's Vision 2030.

**Keywords:** Saudi Arabia Vision 2030, reputation, strategic reputation.

### المقدمة:

تعدّ الجامعات السعودية من أهمّ رواد التغيير وركائز التنمية في المملكة العربية السعودية وتلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتواجه الجامعات السعودية تحديات متزايدة في العصر الحالي منها المنافسة على جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والبحث عن مصادر تمويل لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل. كما أن الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠ فرضت على الجامعات السعودية عدد من المتطلبات لتجديد هويتها من خلال منح الجامعات السعودية الحرية في تحديد هويتها، وتركيز الجامعات على المهارات، وتعظيم دور الجامعات في مجال ريادة الأعمال والابتكار، ومد جسور التواصل العلمي والتبادل المعرفي، وتكثيف جهود الجامعات في عقد المؤتمرات العلمية في كافة التخصصات، وتنمية الموارد المالية الارتقاء بمؤشرات قياس جودة الجامعة (الغامدي، ٢٠٢٠). كما وضعت الرؤية أحد أهدافها التعليمية أن تدخل خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

لذلك، تُصبح السمعة الإستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى، لأنها تُساعد الجامعات السعودية على التميز في هذا المجال وتحقيق أهدافها. حيث إنها تحكم على مدى استعداد المنظمة لتلبية الاحتياجات والتوقعات في المستقبل، وتعكس ما تقوم به تجاه المنسوبيين والمستفيدين من حيث كيفية الاهتمام بمتطلباتهم وتلبية رغباتهم ومدى قدرتها على تقديم مخرجات قيمة لهم (عبد السلام، ٢٠٢٠). كما يشار إلى السمعة الإستراتيجية للجامعات بالصورة الذهنية المتكونة عن الجامعة نتيجة التراكم الزمني للنتائج والامتيازات التي حققتها الجامعة على مدى السنوات الماضية، كما تعتبر تقييم عام من الأفراد حول الجامعة ومدى ثقتهم فيها وإيمانهم بمخرجاتها (Renznik, Yudians, 2018).

ولعل السمعة المتميزة للجامعة تسهل عليها عمليات جذب أفضل الأعضاء والطلاب لها، كما تجعلها تتمتع بمكانة متميزة داخل المجتمع محليا وإقليميا، وبتقنة أولياء الأمور والمستفيدين، وأصحاب المصلحة، كما أن صورة الجامعة لها تأثير إيجابي على الطلاب الخريجين من هذه الجامعة من حيث مهاراتهم وقدراتهم ونسب توظيفهم (Bui, 2021).

#### المشكلة:

تُعدّ الجامعات من أهمّ المؤسسات التعليمية في أيّ مجتمع، حيث تلعب دوراً حيوياً في تعليم وتدريب وتأهيل الكوادر البشرية، ونشر المعرفة، وإنتاج البحث العلمي. وترتبط سمعة الجامعة بشكل وثيق بجودة برامجها التعليمية، وأبحاثها العلمية، وأعضاء هيئة التدريس، وخريجها، وفعاليتها المجتمعية.

هذا وقد كشفت وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ عن وجود بعض التحديات التي تواجه الجامعات كان من أبرزها قلة توفر البرامج والخدمات التعليمية، ضعف البيئة المحفزة للإبداع والابتكار، ضعف موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠). كما ذكر الرويلي (٢٠١٤) والشمري (٢٠١٧) بعض التحديات التي تواجه الجامعات السعودية مثل تدني واقع التعليم وضعف الشراكات المحلية والعالمية وضعف البيئة المحفزة للإبداع والابتكار وأخيراً ضعف مهارات تطوير الطلاب.

ورغم وجود هذه التحديات إلى أن الجامعات السعودية في السنوات الماضية قد مرت بعدد من التغييرات التي تهدف إلى تعزيز مكانة وسمعة الجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. لعل من أبرزها سعي الجامعات لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أشارت إلى مجموعة من الإصلاحات أهمها سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وأن تصبح خمس جامعات على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠، كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٨٣ من عام ١٤٤١ هـ بالموافقة على نظام الجامعات الجديد والذي جاء كخارطة طريق للجامعات لتحقيق غايات الرؤية وساهم في استقلال الجامعات أكاديميا وإداريا وماديا (موقع وزارة التعليم).

بالإضافة إلى إطلاق الرؤية برنامج تنمية القدرات البشرية والذي قدم مبادرة صقر (التصنيف السعودي العالمي SGR) والذي صممه وزارة التعليم ليقوم بقياس أداء مؤسسات التعليم العالي في المملكة، كما يساهم هذا البرنامج في تعزيز جودة التعليم ورفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق الموازنة مع سوق العمل، ويمكن المجتمع ويعزز التنمية المستدامة ويحفز البحث والابتكار والتطوير (موقع التصنيف السعودي العالمي SGR).

ومما سبق نجد أن الرؤية جاءت لتنهض بالتعليم العالي واعتبرته المحرك الرئيسي لتحقيق التنمية وبهذا يقع التحدي الأكبر على عاتق الجامعات للنهوض بالجامعات، كما أن جميع هذه التغييرات والمعطيات هدفت إلى تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعات السعودية حيث تُعدّ السمعة

الاستراتيجية مفهومًا هامًا للغاية للجامعات، كونها تشكل دورًا حيويًا في نجاح الجامعة على المدى الطويل. كما أن الجامعات المتقدمة ترى أن السمعة الإستراتيجية أحد المكونات الاستراتيجية الهامة والتي تندرج ضمن أهداف الجامعة التي تحقق من خلالها ميزة تنافسية (Petra & Joern, 2015). كون السمعة الإستراتيجية تعبر عن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومدى كفاءة القيادات، وقوة مركزها المالي والتنافسي، بالإضافة إلى تحقيق المنظمة مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة (الراشدي، ٢٠٢٠).

ولأهمية السمعة الاستراتيجية كاتجاه اداري حديث يساهم في تكوين اتجاهات إيجابية عن الجامعة من قبل مختلف الجهات الخارجية ونظرًا لأن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تُقدم فرصًا كبيرة للجامعات السعودية لبناء سمعة استراتيجية قوية، جاء هذا البحث لوضع مقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

#### أسئلة البحث

- ٠ ما الأسس النظرية للسمعة الإستراتيجية؟
- ٠ ما متطلبات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات؟
- ٠ ما التحديات التي تواجه تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات؟
- ٠ ما مقترحات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

#### أهداف البحث

- ٠ معرفة الأسس النظرية للسمعة الإستراتيجية.
- ٠ معرفة متطلبات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات.
- ٠ معرفة التحديات التي تواجه تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات.
- ٠ معرفة مقترحات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

#### أهمية البحث

- ٠ تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع السمعة الإستراتيجية حيث إنه يرتبط ارتباط مباشر بتعزيز مكانة الجامعات السعودية إقليمياً وعالمياً وامتلاكها ميزة تنافسية بما يتواءم مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٠ تُشجع السمعة الإستراتيجية على تبادل المعرفة والخبرات مع الجامعات السعودية والمؤسسات البحثية العالمية، مما يدعم تطوير البحث العلمي وجذب الطلاب والباحثين والمستثمرين من جميع أنحاء العالم، مما يساهم في تنويع الاقتصاد وتعزيز التبادل الثقافي والمعرفي.
- ٠ يؤمل أن تفيد الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في التعرف على أهم متطلبات وتحديات السمعة الإستراتيجية وأهم المقترحات لتعزيزها.
- ٠ رقد المكتبة العربية بإطار مرجعي لموضوع السمعة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي لقلة الدراسات التي تناولت المفهوم في التعليم العالي خصوصاً السعودي.

#### مصطلحات البحث

##### رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

مشروع وطني أقر من مجلس الوزراء في الثامن عشر من شهر رجب من عام ٢٠١٦ ويشتمل على ثلاث محاور رئيسية، هي مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وهذه

المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

#### رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للتعليم

تعليم مُتميز عالي الجودة يكوادر تعليمية مُؤهلة لبناء مُواطن مُعتزّ بقيمه الوطنية ومُنافس عالمياً من خلال تحقيق عدد من الأهداف التي تشمل: تجويد نواتج التّعلم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً. تطوير نظام التعليم لتلبية مُتطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل. تنمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية. ضمان التعليم للجميع وتعزيز فرص التّعلم مدى الحياة. تمكين القطاع الخاص وغير الربحي ورفع مُشاركته لتحسين الكفاءة الماليّة لقطاع التعليم. رفع جودة وفعالية البحث العلمي والابتكار. تطوير منظومة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية (موقع وزارة التعليم).

#### السمعة

" الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من أصحاب المصلحة المتعاملين مع المؤسسة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها، والذي يتحدد في ضوء استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم لها" (رشيد والزيادي، ٢٠١٤، ص ١٨).

وتعرف أيضاً بأنها" أحكام جماعية ثابتة نسبياً على المدى الطويل من قبل عملاء المؤسسة، وهذه الأحكام مبنية على نتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المؤسسة وتسعى المؤسسات بشكل دائم على المحافظة على مكانتها لدى عملائها وتعمل على دعمها وتعزيزها" (العنبر، ٢٠١٩، ص ٢٢).

#### السمعة الإستراتيجية

"هي تصورات المستهلكين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين عن المؤسسة حول استقرارها المالي وجودة منتجاتها وخدماتها ومدى احتفاظها بالموظفين وجودة إدارتها وقيمة استثماراتها (Smith et al,2013,P134).

"هي النتيجة المتحققة عبر الزمن لأنشطة المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية من قبل الأطراف ذات العلاقة (Aladwan&Alshami,2022,P24).

#### منهج البحث

يعتبر البحث من الدراسات النظرية الإيضاحية حيث اعتمد على مراجعة الأدب السابق في موضوعه لاستخلاص الأفكار المتعلقة بتحقيق أهداف البحث وتعرف الدراسات النظرية بأنها" الدراسات التي ترتبط فعلاً بالمشكلة وهذه تأتي عن طريق المصادر من الكتب والمراجع والوثائق والبيانات الموجودة في المكتبات وهي لتأييد صحة البحث وتكوين قاعدة للبحث" (نوري، ٢٠٠٤) وتندرج الدراسات النظرية تحت مظلة البحث النوعي حيث يعرف البحث النوعي بأنه" ذلك النوع من الأبحاث الذي يقدم فيه الباحث فهماً متعمقاً وتفسيراً شاملاً لمجال البحث الموضوعي، ولا يشترط أن يعتمد الباحث في البحث النوعي إلى تفسير البيانات والنتائج التي توصل لها بالطرق الرقمية والإحصائية، بل يتم ذلك عن طريق استخدام مفردات اللغة والأسلوب السردى والجمل الإيضاحية( الجراح، ٢٠١٤).

#### نتائج السؤال الأول والذي نص على: ما الأسس النظرية للسمعة الإستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بمراجعة الأدب السابق لموضوع السمعة الإستراتيجية والاطلاع على وثيقة رؤية المملكة، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ووثيقة نظام الجامعات الجديد وتم عرضها على النحو التالي:

## الأسس النظرية للسمعة الإستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر. مفهوم السمعة (النشأة والتطور)

بعد مفهوم السمعة من المفاهيم الحديثة التي ما زال يكتنفه بعض الغموض وتعقيدات البناء عند التطبيق، وقد مرت السمعة بثلاث مراحل في أثناء تطورها التاريخي:  
**المرحلة الأولى:** امتدت بين عامي (١٩٥٠ - ١٩٧٠) وفي أثناء هذه المرحلة ركز الباحثون والكتاب في أمريكا الشمالية على مفهوم صورة المنظمة وإدارتها، وشاعت في هذه المرحلة ثلاث مداخل ببنية لتكوين صورة المنظمة وهي النموذج النفسي، ونموذج الهوية المرئية ممثلة في التصاميم الخاصة بالمنظمة، ونموذج التسويق والعلاقات العامة.  
**المرحلة الثانية:** امتدت بين عامي (١٩٧٠ - ١٩٨٠) وشهدت صعود هوية المنظمة وشخصيتها إلى صدارة اهتمام الباحثين والممارسين في أمريكا، وتم استخدام الهوية والشخصية المؤسسية للتعبير عن السمعة، وانتقل المفهوم إلى أوروبا.

**والمرحلة الثالثة:** ركزت على إدارة سمعة المنظمات، وتم تبنيها في كتابات الباحثين، وظهرت في هذه المرحلة أول دورية متخصصة بإدارة السمعة. ومع بداية عام ٢٠٠١ وحتى الآن تضاعف معدل اهتمام الباحثين بالسمعة (الطنطاوي، ٢٠١٤).

وختلف الباحثين في تعريف مفهوم السمعة نظرا لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم المعرفية، فيمكن تعريف السمعة بأنها تقييم ذاتي وموضوعي للمنظمة من قبل مجموعات المصالح المبنية على أساس التواصل، والعواطف، والخبرات المباشرة والغير مباشرة (Darwish & Burns, 2019) وعرفت السمعة أيضا بأنها الانطباع الذي يحمله أصحاب المصلحة عن تلك المنظمة، اولمت ا ركم من مجموعة من المصادر بما في ذلك الخبرة الفعلية والكلمات الشفهية. كل ذلك يشكل توقعات أصحاب المصلحة للإجراءات المستقبلية لتلك المنظمة وسلوكهم المستقبلي تجاهها (Gary, 2014).  
وتمثل السمعة مورداً رئيسياً يعمل على بقاء المؤسسة مستقبلا وتحسين تنافسيتها محليا وعالميا مع تقليل عدم ملموسية خدمة التعليم العالي وزيادة مستوى الجودة الملموسة، حيث تعمل سمعة الجامعات كمعيار مهم للطلاب في اختيار الجامعة، وغالبا ما تكون السمعة أكثر أهمية من الجودة الفعلية للجامعة لأنها تجسد التميز الملحوظ لها، مما سيؤثر بشكل إيجابي على مستقبل الطلاب تجاه الجامعة ومع تزايد المنافسة في بيئة التعليم العالي توجه الاهتمام إلى متابعة وفهم كيفية اختيار الطلاب للجامعات لمساعدة الجامعات علي تطوير استراتيجياتها التسويقية؛ لجذب عدد أكبر من العملاء للاستفادة من خدمات ومخرجات المؤسسة الجامعية. كما أن تحسين موقف الجامعات المتعلق بالسمعة المؤسسية يزيد من فرص الحصول على ثقة ومصداقية أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام، مما يلقي عليها التزاماً مؤسسياً بالتميز في العمليات والنتائج التعليمية والبحثية والخدمية (Miotto et al, 2020).

### مفهوم السمعة الإستراتيجية

توسع مفهوم السمعة وتطور ليشمل استراتيجيات معينة تساهم في حفاظ المنظمات على هويتها والتسويق لها وظهر مفهوم السمعة الاستراتيجية وتعددت تعريفات السمعة الإستراتيجية في الأدبيات والدراسات ويرجع ذلك إلى حداثة المفهوم ويعد (Richard Daft) من أوائل الباحثين اللذين ناقشوا مفهوم السمعة الإستراتيجية، فقد عرّف السمعة الإستراتيجية بأنها السمعة التي تُبنى على أسس قوية وتُحقق أهدافاً محددة للمنظمة على المدى الطويل في المستقبل (Richard, 2008). كما عرفها فيلدمان ورفاقه

(Feldman et al, 2013) بأنها نظرة عالمية، وتقييم الجهات المختلفة للأداء المنظمة وسماتها، كما تعتبر مورد استراتيجي لبناء المصداقية والدعم من المنظمة وجميع أصحاب

المصلحة. كذلك أشارت دراسة يوسف وداودي (٢٠٢٢) أن السمعة الإستراتيجية تعتبر مورد ذو أسس استراتيجي يستخدم في مجالات مختلفة تشمل النهج الاقتصادي والاستراتيجي والتنظيمي والاجتماعي، حيث توصف السمعة بأنها اجتماعية المنحى واقتصادية الإطار، كما أنها تهتم بالتفاعلات المتبادلة بين فئات متعددة المصلحة، وتصنف نظراً لنظرية الموارد المبنية على القيمة، لنوع الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية.

وأشار الباحثين أن بناء السمعة الاستراتيجية يتم من خلال التركيز على خطوات واضحة ومنظمة، تبدأ بمراقبة وتحليل فئات أصحاب المصلحة واحتياجاتهم والقدرة على جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتحليلها لتدفق الموارد في الاتجاه المراد وتحديد البدائل الاستراتيجية للتفاعل مع البيئة التي تحيط بها (Kazhenov, 2023).

وخلال عملية بناء السمعة الاستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة تتأثر بعدد من العوامل مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية، كما تتأثر بسلوك وسمعة المنظمات الأخرى والتي تعمل في نفس مجالها، وبسلوك المنافسين في المؤسسات المنافسة داخلياً وخارجياً (Shamma, 2012).

#### أهمية السمعة الإستراتيجية للجامعات

تعد السمعة لاستراتيجية للجامعات عنصراً هاماً لنجاحها واستدامتها على المدى الطويل وذكر عدد من الباحثين أهميتها للجامعات على النحو التالي:

#### ٠ جذب المواهب المتميزة

تشير الدراسات إلى أن الطلاب يفضلون الالتحاق بالجامعات ذات السمعة المرموقة، وذلك لتقنهم بجودة التعليم المُقدم وقيمة الشهادة المكتسبة، حيث أظهرت دراسة أجرتها QS World University Rankings أن ٨٦% من الطلاب الدوليين يُعتبرون السمعة عاملاً هاماً في اختيارهم للجامعة (QS World University Rankings).

#### ٠ تعزيز فرص التمويل والتعاون

تُساهم السمعة القوية في زيادة فرص حصول الجامعة على التمويل البحثي والمنح الدراسية من الجهات الحكومية والخاصة ولذلك نجد أن بعض الحكومات تُخصص تمويلًا سنويًا ضخماً للجامعات المُصنفة ضمن أفضل ٢٠ جامعة في العالم، وذلك لدعم برامجها البحثية المتميزة (Zyryanova et all, 2020).

#### ٠ خلق ميزة تنافسية

في ظل ازدهام سوق التعليم العالي، تُمثل السمعة الإيجابية عاملاً تفاضلياً يجذب الطلاب ويُعزز من قدرة الجامعة على التعاون مع المؤسسات الرائدة في مختلف المجالات حيث تُتيح الشراكات مع الشركات العالمية فرصاً فريدة للطلاب للتدريب واكتساب الخبرات العملية، مما يُعزز من قابلية توظيفهم بعد التخرج (Garvanova, 2020).

#### ٠ بناء الولاء والدعم

تُساهم السمعة القوية في بناء شعور قوي بالفخر والانتماء لدى خريجي الجامعة، مما يُشجعهم على التبرع ودعم برامجها ومبادراتها مستقبلاً. حيث تُعد شبكات الخريجين من أهم مصادر الدعم المالي للعديد من الجامعات المرموقة حول العالم (Shamma, 2012).

مما سبق نجد أن السمعة الاستراتيجية تُعد استثماراً ذا عائدٍ مُستدامٍ لمكانة الجامعات وتميزها في عصر يتسم بالتغيرات المتسارعة وتزايد التنافسية. كما أنه من خلال السمعة الاستراتيجية، يمكن للجامعات أن تُصبح مراكز رائدة للتعليم والبحث العلمي وتُساهم في بناء مُستقبل أفضل لمجتمعاتها.

## خصائص السمعة الإستراتيجية

ذكر Walker (٢٠١٠) خصائص السمعة الإستراتيجية كالتالي:

- السمعة ذات طابع ديناميكي أي أنها ممكن أن تتغير بتغير ظروف الزمان والمكان، كما أنها تتأثر بالعوامل الثقافية والاجتماعية للمجتمع مثل العادات والتقاليد والبيئة وهوية المؤسسة التعليمية وثقافتها التنظيمية وطق الاتصال المستخدمة).
  - السمعة ذات طابع معرفي أي انها تتأثر بالمعرفة وطرق مشاركتها ونقلها وتحليلها والاستفادة منها في عمليات التغيير والتطوير.
  - ذات طابع متكامل أي انها لا تتكون عند المجتمع الا عندما تتكامل جهود المؤسسة التعليمية على جميع المستويات (تدريس، خدمة مجتمع، بحث علمي)
- كما ذكر عبد الستار ومهدي (٢٠١٩) أن من أبرز خصائص السمعة الاستراتيجية أنها أصل غير ملموس، بالإضافة إلى أن السمعة نادرة وتتكون بصعوبة ولا يمكن تقليدها أو تكرارها، كما أنها لا تستهلك بالاستخدام، ومتى ما توفرت في المؤسسة التعليمية بصورة إيجابية اكتسبت المؤسسة ميزه تنافسية.

ومما سبق يتضح أن السمعة الاستراتيجية تعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يتطلب الحصول عليها أو تكوينها مجهود من المؤسسة التعليمية لفترات زمنية طويلة عن طريق تميز منظمي وبرامجي وتقديم خدمات بجودة عالية والحصول على رضا أصحاب المصلحة.

## مبادئ بناء السمعة الإستراتيجية

في بيئة التعليم العالي التنافسية اليوم، تعد السمعة الإستراتيجية القوية أمراً ضرورياً للجامعات لجذب أفضل المواهب وتأمين التمويل وتعزيز مكانتها كقادة في مجال التعليم. وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية، إلى جانب المراجع، لتوجيه الجامعات في بناء سمعة استراتيجية:

١. **التوافق مع الرسالة والقيم:** يجب أن تكون السمعة الإستراتيجية للجامعة امتداداً طبيعياً لرسالتها وقيمها الأساسية كما تقوم بتوصيل هذه القيم بوضوح من خلال جميع الرسائل والإجراءات. (Callan&Jones، ٢٠١٨).

٢. **تحديد أولويات نجاح الطالب:** تتأثر سمعة الجامعة بشكل كبير بنتائج الطلاب فالتركيز على توفير تعليم عالي الجودة يزود الطلاب بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتحقيق النجاح. (Lau &Ng، ٢٠٠١).

٣. **التركيز على التميز البحثي:** الملف البحثي القوي يجذب كبار أعضاء هيئة التدريس ويولد معرفة قيمة. كما أن تسلط الضوء على الإنجازات البحثية وجوائز أعضاء هيئة التدريس والمنشورات في المجالات ذات التأثير العالي.. (Hazelkom، ٢٠١٥).

٤. **الاستفادة من شبكة الخريجين:** الخريجون هم سفراء قيمون للجامعة لذلك فإن إقامة علاقات قوية مع الخريجين وتشجيعهم على مشاركة تجاربهم الإيجابية ونجاحاتهم المهنية. مع توفير فرص الإرشاد والمشاركة مع الطلاب الحاليين. (Brooks& Glennie، ٢٠١٣).

٦. **المشاركة مع المجتمع:** تطوير الشراكات مع الشركات المحلية والمنظمات والوكالات الحكومية. والمساهمة في مشاريع تنمية المجتمع وتقديم برامج التوعية التعليمية. (Clark، ٢٠٠٤).

٧. **إدارة السمعة عبر الإنترنت:** مراقبة التواجد على الإنترنت وتشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين على تقييم الجامعة. واستخدم منصات التواصل الاجتماعي بشكل استراتيجي للتواصل مع الجماهير (Stockdale et al، ٢٠١٨).



٨. **القياس والتكيف:** استخدام مقاييس الجودة والتميز والسمعة وإجراء الدراسات الاستقصائية وجمع تعليقات أصحاب المصلحة لتحديد مجالات التحسين والتكيف مع التطورات السريعة. (Neave & Pilling, ٢٠٠٣).

ومن خلال تنفيذ هذه المبادئ ومراقبة فعاليتها بشكل مستمر، يمكن للجامعات بناء سمعة استراتيجية قوية تجتذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والجهات المانحة وتحفظ بهم وتلهمهم. وهذا بدوره يعزز التميز الأكاديمي الشامل والتأثير المجتمعي للجامعة.

#### النظريات المفسرة للسمعة الاستراتيجية

هناك العديد من النظريات المفسرة للسمعة الاستراتيجية ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

#### أولاً: نظرية أصحاب المصلحة

مع التطورات العالمية في مجال الإدارة انتقل مفهوم الاهتمام بالمنظمة إلى الاهتمام بالمستفيد من خلال إنجاز الأهداف التنظيمية التي تؤثر عليه. وتؤكد هذه النظرية بأنه يجب على المنظمة أن تعمل من أجل تحقيق الفائدة لكل من لديه منفعة منها؛ كما يجب على المنظمات أن تظهر تحيز أخلاقي لأصحاب المصلحة، مثل ما يظهر الأفراد للآخرين من خلال المعاملة بالمثل، والامتنان، لذلك تدعو هذه النظرية إلى تحديد مجموعات المستفيدين المتأثرين من إجراءات المنظمة، وتقييم حاجاتهم ومراقبتها بشكل منظم وتطوير الخدمات (et al Blackburn & ٢٠١٨).

وقد قسم Al-Sharafi & Al-Rubai'ey (٢٠٢٠) أصحاب المصلحة في التعليم العالي إلى قسمين، أصحاب مصلحة داخليين وهم كلاً من (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الأكاديميين، والإداريين، والطلاب)، وأصحاب مصلحة خارجيين وهم (الأفراد والمؤسسات في المجتمع).

#### ثانياً: نظرية الإشارة

تشير نظرية الإشارة إلى الجهود التي تقوم بها المنظمة من أجل التأثير على المستفيدين حولها واستقطابهم ودعم اهتماماتهم. حيث ترسل المنظمة رسائل تسويقية كإشارات من أجل توصيل صورة متميزة ومرغوبة عنها. وتستعين المنظمات بعمليات الاتصال متعدد الاتجاهات وبالتفاعل مع المجتمع من أجل الإعلام لسماتها ومميزاتها الرئيسية. كما تستعين بوسطاء مثل الصحفيين ووسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية من أجل تشكيل صورة عنها وعن خدماتها لدى المستفيدين (٢٠١٧ Fombrun).

ويمكن النظر إلى السمعة على أنها إشارات معلوماتية عن المنظمة وسلوكها وجودها، وهذه الإشارات تصل إلى أصحاب المصلحة ويزيد ثقتهم بمخرجات المنظمة وخدماتها، وتزيد من ثقة المستفيدين من الخدمة ومن أداء المنظمة (Smith et al, 2013).

#### ثالثاً: نظرية القيمة القائمة على الموارد

تعد هذه النظرية أحد أهم النظريات الإدارية الحديثة التي تُفسر تنافسية المنظمات وتحدد العوامل التي تُساهم في نجاحها. وتركز النظرية على موارد المنظمة باعتبارها أصول قيمة تتيح لها تحقيق ميزة تنافسية.

تقوم هذه النظرية على استثمار موارد المنظمة وتعتبرها أساس لبناء القدرات والكفاءات والميزة التنافسية. وقسمت النظرية موارد المنظمة إلى موارد مادية تشمل الموارد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية. وموارد غير مادية وتشمل جودة المعلومات والتكنولوجيا والسمعة والمعرفة، ومتى ما تم استثمار هذه الموارد بكفاءة وفاعلية من قبل المنظمة حققت المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى

(Barney & Clark, 2007).

## أبعاد السمعة الإستراتيجية

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد السمعة الإستراتيجية تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومجال دراساتهم ويوضح الجدول التالي الأبعاد بحسب ذكرها في الدراسات ذات العلاقة.

### جدول (١) أبعاد السمعة الإستراتيجية كما تناولها الباحثين

التسلسل	الباحث	سنة النشر	الأبعاد
١	Smith and Rupp	٢٠١٣	الإداء المالي، جودة الإدارة، الإبداع، قيمة الاستثمار، المسؤولية الاجتماعية، جودة المنتجات والخدمات.
٢	Amigo et al	٢٠١٤	الأداء الإداري والمالي، جودة الخدمات، القيادة والتوجيه، المواطنة والاستقامة، الشفافية، المحاسبة، مكان العمل، الحكم الرشيد، الإبداع.
٣	جميل	٢٠١٧	رضا المستفيد، جودة الخدمة، الالتزام التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي.
4	عبدالستار ومهدي	2019	المسؤولية الاجتماعية، القيادة، الأداء.
٤	الكليش وآخرون	٢٠٢٣	أداء الجامعة وجودة الخدمات الجامعية، القيادة الأكاديمية، الجاذبية العاطفية، الثقة والاحترام والشعور بالإعجاب بيئة الجامعة، المسؤولية الاجتماعية.
٥	زكر وسلطان	٢٠٢٤	قيادة المنظمة، الالتزام التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية، رضا المستفيد، الأداء المالي.

من الجدول السابق نرى اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد السمعة الإستراتيجية تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومجال دراساتهم إلى أن الدراسة الحالية سنتناول الأبعاد المناسبة لمؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي:

### أولاً: جودة الخدمة

يشير مفهوم جودة الخدمة في التعليم العالي إلى مدى قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية توقعات واحتياجات الطلاب، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة تتوافق مع المعايير العالمية. وتشمل جودة الخدمة في التعليم العالي مختلف جوانب العملية التعليمية، بدءاً من عملية القبول والتسجيل، مروراً بالخدمات الأكاديمية، وصولاً إلى الخدمات المساندة، مثل المكتبات والمرافق الرياضية والسكن الجامعي (عبد الرزاق وصديقي، ٢٠١٣). كما يمكن تقسيم أبعاد جودة الخدمة في التعليم العالي كما ذكرها الطيط والمحيميد (٢٠٢٢) إلى خمسة أبعاد رئيسية:

**الموثوقية:** مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بوعودها والتزاماتها تجاه الطلاب، مثل تقديم المواد الدراسية في الوقت المحدد، وتوفير الموارد اللازمة للتعلم، وإنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة.

**الاستجابة:** سرعة وفعالية استجابة المؤسسة التعليمية لاحتياجات الطلاب واستفساراتهم، مثل توفير خدمات الاستشارة والتوجيه، والرد على رسائل البريد الإلكتروني، وحل المشكلات الفنية.

**الضمان:** مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بضمان جودة الخدمات المقدمة، مثل توفير مرافق حديثة ومجهزة بشكل جيد، واعتماد معايير عالية لجودة التدريس، وتطبيق أنظمة رقابة فعالة.

**التعاطف:** مدى اهتمام المؤسسة التعليمية باحتياجات الطلاب ومشاعرهم، مثل معاملة الطلاب باحترام وتقدير، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وتوفير بيئة تعليمية داعمة وإيجابية.

**الملموسات:** مدى وضوح وسهولة الوصول إلى الخدمات المقدمة للطلاب، مثل توفير معلومات واضحة ودقيقة عن البرامج الأكاديمية والخدمات المتاحة، وسهولة استخدام المرافق والمكتبات، وتوفير قنوات اتصال فعالة مع الطلاب.

كما تعد جودة الخدمات التعليمية من أهم أهداف الجامعات ذلك لأهميتها في تحقيق مايلي:

**تحسين رضا الطلاب:** تؤدي جودة الخدمة إلى تحسين رضا الطلاب عن تجربتهم التعليمية، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالطلاب وتحسين سمعة المؤسسة التعليمية.

**تعزيز التعلم:** توفر جودة الخدمة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للطلاب، مما يساهم في تحسين عملية التعلم وتحقيق أفضل النتائج الأكاديمية.

**تحقيق التميز:** تُعد جودة الخدمة أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تمييز المؤسسات التعليمية وجعلها وجهة مفضلة للطلاب المتميزين.

**المساهمة في التنمية المجتمعية:** تلعب جودة التعليم العالي دورًا هامًا في تنمية المجتمع من خلال تخريج كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارات عالية (Truong, Pham & Vo, 2016). وقد اهتم الباحثين بتطوير أدوات لقياس جودة الخدمات التعليمية ومن أشهر الأدوات ما يلي:

- استبيان جودة الخدمة التعليمية (SERVQUAL): تم تطوير هذا الاستبيان من قبل باراسورامين وآخرون (١٩٨٨) لقياس جودة الخدمة في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم.
- استبيان جودة الخدمة التعليمية (HEDIS): تم تطوير هذا الاستبيان من قبل جامعة نيو هافن (٢٠٠٠) لقياس جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
- التصنيفات العالمية: حيث تصنف العديد من المنظمات الدولية مؤسسات التعليم العالي بناء على معايير محددة مثل الجودة ورضا الطلاب.
- التقييمات المقارنة: تقارن المؤسسة التعليمية نفسها بمؤسسات أخرى مشابهة من حيث الحجم والتخصص والرسالة.
- الاعتماد الأكاديمي: تخضع المؤسسات التعليمية لعمليات تقييم من قبل جهات خارجية لضمان جودة برامجها الأكاديمية.
- قياس مخرجات التعلم: يتم قياس مهارات وقدرات الطلاب بعد تخرجهم من خلال اختبارات المعرفة والمهارات، أو من خلال تتبع مساره المهني.
- إطار عمل جودة التعليم العالي: تم تطوير هذا الإطار من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهو إطار عمل شامل لقياس جودة التعليم العالي على المستوى الدولي (عسولي وبن جيمة، ٢٠٢٢).

أما في المملكة العربية السعودية فقد تم تطوير التصنيف السعودي العالمي (صقر) لمؤسسات التعليم العالي ويعرف بأنه آلية لترتيب مؤسسات التعليم والتدريب، بناء على قياس أداءها في جوانب محددة، ويعمل على تأطير إجراءات قياس أدائها باستخدام منهجية معلنة تحتكم إليها تلك المؤسسات، وفق مقاييس ومؤشرات ثابتة، ويظهر من خلالها قوتها أو حاجتها للتطوير وفقاً لمستوى الترتيب أو التصنيف الذي تحصل عليه. ويكون التصنيف في فئات محددة تهدف إلى تسليط الضوء على الجوانب المؤثرة في رفع جودة التعليم والتدريب وممكنتهما ومخرجاتهما بهدف زيادة التنافسية،

وتحسين ترتيب تلك المؤسسات، وتمكين الطلب والجهات الأخرى من اتخاذ القرارات المناسبة (موقع التصنيف السعودي العالمي SGR).

وسعت هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية إلى المساهمة في تعزيز الجودة والتميز في مؤسسات وبرامج التعليم العالي، عن طريق تصنيف تلك المؤسسات والذي يعد امتداداً ونكاملًا مع الاعتماد المؤسسي والبرامجي، وإسهامًا في التطوير المستمر، والتنافسية الإيجابية التي تنعكس على جودة الأداء، وتسهم بدورها في تطوير المعرفة وتطبيقها ونشرها من خلال التعليم والبحث العلمي، وتعزيز المسؤولية المجتمعية والتطوع، مما يُعد من أهم ركائز التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، ومن أهم العوامل الرئيسة لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن هنا تم إدراج تصنيف مؤسسات التعليم العالي كأحد مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن محفظة مبادرات الركيزة الثانية لضمان نظام تعليم عالي وتدريب تقني ومهني مسؤول بأعلى المعايير. (موقع التصنيف السعودي العالمي SGR).

كما ووضعت وزارة التعليم أحد أهم أهدافها الاستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي نص على تجويد نواتج التعلم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً، ورفع جودة وفاعلية البحث العلمي والابتكار (موقع وزارة التعليم).

#### ثانياً: قيادة المنظمة

القيادة الجامعية هي عملية التأثير والتوجيه التي يقوم بها القائد الجامعي، سواء كان رئيساً للجامعة أو عميداً لكلية أو رئيساً لقسم، لقيادة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب نحو تحقيق أهداف الجامعة وتعرف القيادة الأكاديمية الجامعية بأنها "هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواء على مستوى الإدارة العليا، أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفذ أعمالاً إدارية وأكاديمية، وترتبط ارتباطاً بالتحولات الداخلية والخارجية للجامعات" (السلطين، ٢٠١٣، ٢٠١٤). وتلعب القيادة الجامعية دوراً هاماً في تحقيق النجاح للجامعة، وذلك من خلال:

**تحقيق الأهداف:** تُساعد القيادة الجامعية الفعالة على تحقيق أهداف الجامعة، مثل توفير تعليم عالي ذي جودة عالية، وإجراء أبحاث علمية متميزة، وتقديم خدمات مجتمعية مفيدة.

**تحسين جودة التعليم:** تُساهم القيادة الجامعية في تحسين جودة التعليم من خلال جذب أعضاء هيئة تدريس متميزين، وتطوير المناهج الدراسية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة للطلاب.

**تعزيز البحث العلمي:** تُشجع القيادة الجامعية على إجراء أبحاث علمية متميزة من خلال توفير التمويل والموارد اللازمة، وخلق بيئة بحثية إيجابية.

**تطوير الموارد البشرية:** تُساعد القيادة الجامعية على تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب.

**تحسين صورة الجامعة:** تُساهم القيادة الجامعية في تحسين صورة الجامعة على المستوى المحلي والدولي (الشهري، ٢٠٢٤).

وقد اهتمت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بدعم القيادات من خلال البرامج والمبادرات التطويرية مثل:

**برنامج خادم الحرمين الشريفين لتطوير القيادات:** وهدف هذا البرنامج إلى تطوير مهارات القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات، ويهتم البرنامج بتطوير مهارات القيادة الإدارية، ومهارات القيادة الأكاديمية، ومهارات القيادة البحثية.

**برنامج قادة المستقبل:** وهدف هذا البرنامج إلى اكتشاف وتطوير المواهب القيادية الشابة في الجامعات السعودية، ويتم من خلال هذا البرنامج تأهيل المشاركين لشغل المناصب القيادية في المستقبل.

**برنامج القيادات النسائية:** وهدف هذا البرنامج إلى تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية وتطوير مهاراتهم القيادية، ويهتم البرنامج بتطوير مهارات القيادة الإدارية، ومهارات القيادة الأكاديمية، ومهارات التواصل والتفاوض (موقع وزارة التعليم).

#### ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمة بتحسين مستوى المعيشة في المجتمع من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة والممارسات واستغلال الموارد (Lee & Kotler, ٢٠٠٨). كما تعرف المسؤولية الاجتماعية للجامعات بأنها الترجمة الفعلية للوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة (خدمة المجتمع) وتساهم في تكيف الأفراد مع المتغيرات في جميع المجالات والمساهمة في تلبية احتياجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (احاندو، ٢٠١٦، ص ٥١). وتتضمن المسؤولية الاجتماعية للجامعات كما ذكرها الخطيب (٢٠١٩) التزام الجامعات بالقانون وأخلاقيات العمل، حماية البيئة، تعزيز حقوق الإنسان، دعم المجتمع، تحسين جودة التعليم، تعزيز البحث العلمي، نشر المعرفة، الحفاظ على التراث الثقافي.

ولقد اهتمت وزارة التعليم السعودية بالخدمة الاجتماعية للجامعات وأكدت على التزام الجامعات بها وعلى الربط بين الجامعات و المجتمع ولقد ذكر تقرير وزارة التعليم العالي لسنة ٢٠١٣ أن الجامعات السعودية تؤدي هذا البعد الثالث للوظيفة الثالثة للجامعة من خلال:

• تضمين كثير من الجامعات في رسالتها التعليمية مفهوم خدمة المجتمع والعمل على خدمته. بالإضافة إلى ندب أو إعاره كمن أعضاء هيئة التدريس لكافة مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة.

• تضم الجامعات عمادات وكليات للتعليم المستمر وخدمة المجتمع، ويتمثل عملها في تقديم الدورات والبرامج التدريبية لكافة أفراد المجتمع

• أنشأت الجامعات كراسي بحثية تخدم البحث العلمي ومراكز لريادة الأعمال وإقامة مشاريع ريادية وخلق فرص عمل في المملكة والمجتمع.

• أنشأت كثير من الجامعات جمعيات علمية تقوم بتطوير الأنشطة العلمية وعقد المؤتمرات وإصدار الدوريات العلمية ( شيخاوي، ٢٠٢١).

وقد جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتؤكد أهمية المسؤولية الاجتماعية حيث تعتمد الرؤية على ثلاث محاور اساسية وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح وكل محور من هذه المحاور تضمن عدد من الالتزامات والاهداف والتي تمثل نموذجاً للمسؤولية المجتمعية والتي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة ٢٠٣٠). هذا وركز نظام الجامعات الجديد الصادر من مجلس الوزراء لعام ١٤٤١ من الهجرة المادة السبعة عشر على المسؤولية الاجتماعية للجامعات حيث أشار النظام أن أحد مهام مجلس الجامعة إقرار خطة الجامعة للمسؤولية الاجتماعية ( نظام الجامعات الجديد).

كما ووضعت وزارة التعليم أحد أهم أهدافها الاستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي نص على تعزيز مشاركة المجتمع في التعليم والتعلم، ( موقع وزارة التعليم).

#### رابعاً: الأداء المالي

الاداء المالي يعد مفهوم ضيق لأداء العمل فهو يركز فقط على استخدام بعض النسب المالية البسيطة استناداً الى مؤشرات مالية بافتراض انها انعكاس لإنجاز الاهداف الاقتصادية للمنظمات،

حيث يعرف الاداء المالي بأنه العملية التي يتم عن طريقها استخراج مجموعة معايير او مؤشرات كمية وكيفية حول نشاط المنظمة والتوصل الى معلومات مالية يتم اعتمادها في تقييم الاداء المالي للمنظمات (بو لحية وبوجميلة، ٢٠١٦). كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المنظمات من أجل تحديد قوة أو ضعف المؤسسة عن طريق المقارنة بين الأداء الماضي والحالي لغرض معرفة التغيير بالأداء المالي (الحسني وعبد الرحمن، ٢٠١٤). ويشير الأداء المالي للجامعات إلى مدى كفاءة وفعالية استخدام الجامعة لمواردها المالية لتحقيق أهدافها ويلعب الأداء المالي دور هام في الجامعات حيث تتبع أهميته في التعرف على الوضع المالي القائم في الجامعة لأنشطة معينة او لجميع انشطتها. كما يعد اداة تحفيز لتوجيه واتخاذ القرارات الاستثمارية هذا وينظر اليه كأداة تحفيز الادارة والموظفين في الجامعة بغرض بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج وأخيرا يعد اداة لمواجهة المشاكل المالية التي تواجه الجامعة كما أن الأداء المالي للجامعات دور كبير في ضمان استدامة الجامعة، تحسين جودة التعليم، جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين، دعم البحث العلمي، الحفاظ على استقلال الجامعة ودعمها للمسؤولية الاجتماعية (شيتور، ٢٠١٤).

وتشمل مؤشرات الأداء المالي للجامعات ما يلي:

**الإيرادات:** تشمل جميع الأموال التي تحصل عليها الجامعة من مصادر مختلفة، مثل رسوم الطلاب، والتمويل الحكومي، والتبرعات، وعائدات الاستثمار.

**النفقات:** تشمل جميع الأموال التي تنفقها الجامعة على مختلف الأنشطة، مثل رواتب الموظفين، وتكاليف التعليم، وتكاليف البحث العلمي، وصيانة المنشآت.

**الأرباح الصافية:** الفرق بين الإيرادات والنفقات.

**الميزانية:** خطة مالية تحدد كيفية إنفاق الجامعة لأموالها.

**الكفاءة المالية:** قدرة الجامعة على استخدام مواردها المالية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق

أهدافها.

**الفعالية المالية:** مدى تحقيق الجامعة لأهدافها باستخدام مواردها المالية (التميمي، ٢٠١٧). ووفقا لنظام الجامعات الجديد الصادر من مجلس الوزراء لعام ١٤٤١ من الهجرة المادة السبعة عشر وضع النظام عدد من المهام الداعمة للأداء المالي للجامعات أبرزها: تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها شريكا أو مساهما وذلك وفقا للإجراءات النظامية، وقبول التبرعات والهبات والوصايا والإنفاق منها وفقا للوائح التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، وتخصيص جزء من أراضي الجامعة لأوقاف الجامعة بعد التنسيق مع الهيئة العامة لعقارات الدولة وفق الأنظمة واللوائح ذات الصلة، إنشاء الكراسي العلمية ووضع لوائحها (نظام الجامعات الجديد). وهذا ووضعت وزارة التعليم أهداف إستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ كان أبرزها تمكين القطاع الخاص وغير الربحي ورفع مشاركتهم لتحسين الكفاءة المالية (موقع وزارة التعليم).

**خامسا: رضا المستفيد**

أن رضا المستفيد عبارة عن حالة شعورية من الممكن أن يحصل عليها المستفيد عندما يتطابق توقعاته عن المنتجات المقدمة له مع الأداء الفعلي للمنظمة (مهدي وجثري، ٢٠٢٠، ص. ٣) كما أصبحت المنظمات في العصر الحالي تستخدم العديد من الابتكارات وذلك لتحسين مستوى أدائها، ومساعدتها على توفير الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الزبائن المعروفة وغير المعروفة (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٨٧).

ان أصعب ما يواجه التعليم العالي هو تحديد المستفيد من خدمات التعليم العالي، فقد يكون المستفيد هو الطالب وقد تكون المنظمة التي سوف يعمل فيها الطالب بعد التخرج أو قد يكون أصحاب المصالح المباشرة في تعليم ابناءهم واولياء الامور بالإضافة الى المجتمع المحلي الذي

سوف يستفاد من جهد الطالب أو قد يكون الأستاذ الجامعي الذي يعتبر المسؤول عن الرعاية والتنمية حسب وجهة نظر كافة الاجهزة التعليمية (ادريس وآخرون، ٢٠١٢، ص ٤٥). ويرى (ابو عامر، ٢٠٠٨: ٥١) (انه على ادارة الجامعات ان تسعى لتحقيق رضا المستفيد المباشر وهم الطلاب والمستفيدين غير المباشرين وهم الدولة واصحاب المصالح، ومنظمات الاعمال، فمستوى رضا المستفيد يعكس مستوى الجودة المحققة في الجامعة.

كما ان رضا المستفيد في الجامعات يتطلب ما يلي:

- ربط حاجات المستفيدين بتصميم العملية التعليمية في الجامعة.
  - قياس رضا المستفيدين عن الخدمة التعليمية المقدمة وذلك بالاعتماد على معايير مقارنة بين مخرجاتها ومخرجات كليات وجامعات اخرى من نفس الاختصاص.
  - استيعاب متطلبات المستفيدين من خلال اعتماد التغذية الراجعة واعتماد اسلوب التحسين والتطوير المستمر في الجامعة (هدية، ٢٠٢٠).
- وتتعدد العوامل التي تؤثر على رضا المستفيد في الجامعات مثل جودة التعليم، وخدمات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وخدمات المجتمع المحلي (ادريس وآخرون، ٢٠١٢، ص ٤٥). كما ووضعت وزارة التعليم أهدافها الإستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تشمل رضا المستفيدين ما نص على تطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، و ضمان التعليم للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة ( موقع وزارة التعليم).

#### نتائج السؤال الثاني: والذي نص على: ما متطلبات تعزيز السمعة الاستراتيجية بالجامعات؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة لموضوع السمعة الإستراتيجية والتي ناقشت أهميتها للجامعات وذكرت أهم متطلباتها، هذا وقد اختلفت الدراسات في تحديد متطلبات السمعة في الجامعات ولازال هناك ندرة في الدراسات التي تناولت السمعة الاستراتيجية في الجامعات بشكل عام، وستحاول الدراسة الحالية تحديد متطلبات السمعة الاستراتيجية كما ذكرتها الدراسات السابقة على النحو التالي:

باتت السمعة من أبرز المعايير التي تستند اليها الجامعة في تقييم مؤسسات التعليم العالي، فهي تمتلك الدور الإيجابي في رؤية الجامعات من قبل أصحاب المصالح والجمهور واهتمامهم في تحقيق مستوى عالي في مؤسسات التعليم العالي في هذا العصر، والجامعات ذات السمعة الطيبة لها قدرة على استقطاب الطلبة والمستثمرين للجامعة (Rauhvargers,2013).

ذكر عودة (٢٠١٢) أن الجامعات في الوقت الحالي تواجه منافسة شديدة وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية كما أن جودة الخدمات الالكترونية والتقنية والبنية التحتية لهذه الخدمات تؤثر على سمعة الجامعة.

أشار أمين (٢٠١٤) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين السمعة الاستراتيجية ومكونات الجودة الريادية في الجامعات، لما لمكونات الجودة الريادية من دور في فهم احتياجات العملاء بشكل جيد، لذلك أوصت الدراسة ضرورة ترسيخ فلسفة الجودة الريادية في الجامعات لدعم وتعزيز السمعة الاستراتيجية.

كما قدمت دراسة آل سعود (٢٠١٧) نموذجاً لإدارة السمعة الجامعية واشتمل على متطلبات تعزيز السمعة وهي كالآتي:

إنشاء وحدة متخصصة لإدارة السمعة، وضع خطة اتصالات فعالة، استخدام أدوات قياس السمعة، إدارة الأزمات بشكل فعال.

هذا وقد ذكر كل من Reznik & Yudina (٢٠١٨) ضرورة إدارة السمعة في الجامعات عن طريق تطوير وتنفيذ استراتيجيات التنمية طويلة الأجل وذلك من خلال دراسة البيئة الخارجية

لتنتمكن الجامعات من تحديد إيجابيات وسلبيات أنشطتها مع عمل مقارنات مرجعية مع الجامعات الأخرى من نفس مستواها وبالتالي تحسين وتطوير الخدمات والأنشطة بما يتلاءم مع متطلبات التنمية والتنافسية العالية بين الجامعات. كما ذكرت الدراسة أنه ينبغي على الجامعات زيادة مسؤوليتها حول السمعة وتحديد المخاطر وتلبية المتطلبات.

وفي هذا الصدد ذكرت دراسة سعيدان (٢٠٢٠) أن تعزيز سمعة الجامعات يعتمد على جودة الأداء التنظيمي، وجودة الخدمات، وممارسات القيادة، وإجراءات الحوكمة، وأنشطة المواطنة التنظيمية، والمناخ السائد، ومنهجية الإبداع التي تتبعها الجامعة، وأخيراً دعم الجامعة للبحث العلمي والعمليات الإلكترونية.

وذكرت دراسة صابر، ومنى (٢٠٢١). إلى أنه يمكن بناء وتعزيز سمعة المنظمة من خلال أبعاد سمعة المنظمة، فمن المهم معرفة أبعاد سمعة المنظمة من أجل بنائها وتعزيزها بشكل مناسب يساهم في تطوير المنظمة، لذا فإن عملية تحديد هذه الأبعاد هو في غاية الأهمية للبناء وتعزيز، كما أن عملية بناء وتعزيز سمعة المنظمة تتوجب إدراك المصادر التنظيمية التي من خلالها تتم عملية البناء والتعزيز، ومن بين هذه المصادر التي تساهم في البناء والتعزيز: المصادقية، مواقع التواصل الاجتماعي، إدارة الأزمات، تواصل المنظمة مع الزبائن، الأداء المالي للمنظمة، استقطاب الموارد البشرية الفعالة، الولاء العاطفي، سمعة الموارد البشرية، السمعة الشخصية للقائد، الميزة التنافسية، التدريب.

وأشار كل من قوجابك و كوللي (٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد اليقظة الريادية والسمعة الاستراتيجية، حيث أن التركيز على تحقيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية (المسح والبحث عن الأفكار الجديدة والابتكارات، التواصل المستمر مع المستفيدين، التقييم والتطوير المستمر) يساهم في تعزيز السمعة الاستراتيجية.

كما أشارت دراسة كل من زكر وسلطان (٢٠٢٤) انه على الجامعات إذا ما اردت تحقيق سمعة استراتيجية جيدة عليها ان تركز على التجديد الاستراتيجي مع القدرة على استغلال الفرص وسرعة الاستجابة الى التغير والتطوير المستمر حتى تبقى عند حسن ظن المجتمع بالإضافة الى المرونة في تقديم الخدمات، كما ذكرت الدراسة أن من متطلبات تعزيز السمعة الاستراتيجية ضرورة تحقيق متطلبات الرقابة الإستراتيجية.

وقدمت دراسة عبد العال (٢٠٢٤) نموذج لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات يعتمد على التميز في العمليات والنتائج من خلال تحقيق جودة عالية في التعليم والبحث والخدمات، والحوكمة الرشيدة من خلال اتباع ممارسات شفافة وخاضعة للمساءلة، إدارة المخاطر الفعالة من خلال التعرف على المخاطر المحتملة واتخاذ خطوات للتخفيف منها وأخيراً الالتزام بالقوانين واللوائح من خلال الامتثال لجميع المتطلبات القانونية والأخلاقية.

مما سبق نجد أن السمعة الاستراتيجية عنصراً هاماً لنجاح الجامعات في بيئة التعليم العالي التنافسية كما نجد أن متطلبات السمعة الاستراتيجية اختلفت باختلاف متطلبات العصر، هذا وقد تأثرت السمعة الاستراتيجية ومتطلباتها بالتقدم المعرفي والتكنولوجي الكبير مما شكل تحديات كبيرة أمام الجامعات.

**نتائج السؤال الثالث والذي نص على: ما التحديات التي تواجه تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات؟**

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والاطلاع على الدراسات في موضوع السمعة الإستراتيجية ومعوقاتها وأهم التحديات التي تواجه تحقيقها في الجامعات، هذا



ووجدت الباحثة ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الجانب، وتم عرض التحديات على النحو التالي:

تواجه الجامعات في القرن الحالي الكثير من التحديات العالمية، والتي تعود إلى التقدم البحثي والعلمي والتكنولوجي الكبير في مجال التكنولوجيا والاتصالات، لذا باتت الأنظمة التعليمية في كافة دول العالم تواجه تحديات كثيرة، ومن أهم هذه التحديات كيفية تحقيق السمعة، وإتاحة الخدمات التي تناسب متطلبات المجتمع، كما ينبغي أن تحقق تلك الخدمات التزامات مؤسسات التعليم العالي (رشيد وزيايدي، ٢٠١٤).

تعمل الجامعات اليوم في بيئة معقدة وديناميكية، مما يجعل بناء سمعة استراتيجية قوية والحفاظ عليها تحديًا كبيرًا. فيما يلي بعض التحديات الرئيسية التي تواجهها الجامعات كما وردت في دراسات كل من (Callan&Jones، ٢٠١٨) و (Stockdale et al، ٢٠١٨) و (سعد الدين وآخرون، ٢٠٢١) و (جمال الدين، ٢٠٢٤) و (عبدالعال، ٢٠١٤):

١. **زيادة المنافسة:** يخلق العدد المتزايد من الجامعات في جميع أنحاء العالم مشهدًا تنافسيًا مما فرض على الجامعات البحث عن ميزة تنافسية من خلال تسليط الضوء على نقاط قوتها الفريدة.

٢. **تطور توقعات أصحاب المصلحة:** وهذا يتطلب من الجامعات أن تفهم وتتواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتلبية احتياجاتهم المتطورة.

٣. **قيود الموارد:** يمكن للقيود المالية وقيود الموارد البشرية أن تعيق جهود الجامعات لبناء سمعة قوية والحفاظ عليها. وهذا يستلزم تخصيص الموارد بكفاءة، واستكشاف فرص تمويل جديدة، وتعزيز الشراكات مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

٤. **صعوبة قياس السمعة:** يعد قياس السمعة الإستراتيجية للجامعة بدقة أمرًا صعبًا، مما يجعل من الصعب تقييم مدى فعالية جهود بناء السمعة. كما أنه ومن الضروري ان تتبع الجامعة نهج شامل يتضمن مؤشرات كمية ونوعية من مصادر داخلية وخارجية متنوعة.

٥. **إدارة المخاطر:** تطوير خطط فعالة لإدارة المخاطر واستراتيجيات الاتصال الاستباقية أمرًا بالغ الأهمية للجامعات أثناء حالات الأزمات.

٦. **بيئة المعلومات المتغيرة:** حيث يتطلب ذلك أن تراقب الجامعات بيئة المعلومات بشكل فعال والرد بسرعة على المعلومات المضللة أو السلبية.

مما سبق نجد أن الجامعات في مختلف أنحاء العالم تواجه تحديات متباينة ومتعددة في مساعيها لتحقيق سمعة استراتيجية متميزة. وهذه التحديات تتأثر بعوامل عديدة منها البيئة الثقافية والاجتماعية وتوقعات المجتمع من الجامعات والميزانيات المتاحة للجامعات وتطورات العصر المتسارعة.

**نتائج السؤال الرابع والذي نص على: ما مقترحات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.**

تعد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بمثابة خارطة طريق طموحة تسعى إلى تحقيق نهضة شاملة في مختلف المجالات، بما في ذلك التعليم العالي. وتلعب الجامعات السعودية دورًا محوريًا في تحقيق هذه الرؤية من خلال تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي وتخريج كوادر بشرية مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل. كما تتوافق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مع أهداف تعزيز مكانة الجامعات السعودية على المستوى العالمي، وترسيخ دورها الرائد في مجالات التعليم والبحث العلمي.

وفي ظلّ بيئة التعليم العالي التنافسية، تخطّت السمعة مفهومها التقليدي لتصبح استراتيجية مدروسة تُساهم في تحقيق أهداف الجامعة على المدى الطويل. وبانت السمعة الاستراتيجية عنصراً حاسماً لنجاح الجامعات وتميزها. حيث تُمثل السمعة الاستراتيجية الصورة الذهنية الراسخة التي يحملها المجتمع المحلي والعالمي عن الجامعة، وتنعكس من خلال جودة برامجها، وريادة أبحاثها، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وإنجازات خريجيها، وقيمتها الراسخة، ومساهمتها في المجتمع. وخلصت الدراسة إلى بعض المقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية على النحو التالي ٢٠٣٠:

#### ١. التركيز على جودة التعليم من خلال:

تطوير الخطط والبرامج الدراسية وتحديثها بشكل دوري لضمان مواكبتها لأحدث التطورات في مختلف المجالات. بالإضافة إلى تعزيز مهارات الخريجين والتركيز على تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلاب، مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والعمل الجماعي وريادة الأعمال. وأيضاً تعزيز برامج التبادل الطلابي والمنح الدراسية لجذب الطلاب الموهوبين من جميع أنحاء العالم. وأخيراً السعي لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي الدولية.

#### ٢. تعزيز البحث العلمي والابتكار من خلال:

زيادة الاستثمار في البحث العلمي وتخصيص ميزانية لدعم مشاريع البحث العلمي في مختلف المجالات. وتأسيس مراكز أبحاث متخصصة في مجالات ذات أولوية وطنية، مثل الطاقة المتجددة والذكاء الاصطناعي. وأخيراً التشجيع على نشر نتائج الأبحاث العلمية في المجالات العلمية العالمية والمشاركة في المؤتمرات الدولية.

#### ٣. توطيد الشراكات مع القطاع الخاص من خلال:

إنشاء برامج مشتركة مع الشركات والتعاون مع الشركات لتصميم برامج تعليمية تُلبى احتياجات سوق العمل. وتسهيل نقل المعرفة والتكنولوجيا من الجامعات إلى القطاع الخاص. وأخيراً تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تأسيس مشاريعهم الريادية التي تخدم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### ٤. الاستفادة من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة من خلال:

توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات الإدارية والأكاديمية. وتطوير منصات تعليمية رقمية لتعزيز التعلم عن بعد. واستخدام تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز لتوفير تجارب تعليمية متميزة للطلاب.

#### ٦. تعزيز التواصل مع المجتمع من خلال:

إطلاع المجتمع على نتائج الأبحاث العلمية. وتنظيم فعاليات ثقافية واجتماعية لتعزيز التواصل بين الجامعة والمجتمع. والمساهمة في حل مشكلات المجتمع.

#### ٧. استخدام التسويق الرقمي من خلال:

إنشاء موقع إلكتروني متميز يُقدم معلومات شاملة عن برامج وأنشطة الجامعة. واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع. وإطلاق حملات تسويقية إلكترونية لتعريف العالم بالجامعة وإنجازاتها.

#### ٨. بناء علاقات مع جامعات دولية قوية من خلال:

المشاركة في المؤتمرات الدولية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاركة في المؤتمرات الدولية. وإبرام اتفاقيات شراكة مع جامعات عالمية لتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والبرامج البحثية.

٩

## تقييم سمعة الجامعات في ضوء معايير التصنيفات الدولية من خلال:

دراسة الخطط الاستراتيجية للجامعات و إدراج أهداف تعزيز سمعة الجامعات محليا وعالميا ضمنها. وبناء خطة تحسين السمعة الإيجابية وبناء خطة اتصال استراتيجي للجامعة، وأخيرا التخطيط لتقديم برامج عالمية.

### المراجع

ابو عامر، امال (٢٠٠٨). واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، كلية التربية. الجامعة الاسلامية غزة.

أحدو، سيسي. (٢٠١٦). متطلبات جودة المسؤولية الاجتماعية في التعليم الجامعي لخدمة المجتمع. مجلة دراسات. جامعة عمار ثلجان الأغواط. ٤٢(١)٤٦-٦٤.

ادريس، احمد والاختر، جعفر عبد الله موسى، احمد عثمان إبراهيم وعبد الرحمن بن عبد الله. (٢٠١٢). امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ٣ (٧)٨٢-١١٧.

أمين. هتار. (٢٠١٤). دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عدد من الكليات في جامعة دهوك. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة القادسية. العراق. ٤٢(٤)٥٥٥-٨٤.

بولحية. الطيب، بوجميلة. عمر. (٢٠١٦). تقييم الاداء المالي للبنوك الاسلامية: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. ١٤(١)٥٤-٧٨.

التميمي، نوفل. (٢٠١٧). تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.

جمال الدين، هناء. (٢٠٢٤). السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية (دراسة ميدانية) مجلة الإدارة التربوية. ٤٢(١)١٣-١٨٦.

جميل. معروف. (٢٠١٧). دور ابعاد سمعة المنظمة في الاداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصاريف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة الجامعة للعلوم الإنسانية. جامعة صلاح الدين أربيل. ٢١(٦)٨٣-١٠٥.

الحسني. فلاح، عبد الرحمن. مؤيد. (٢٠١٣). إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.

الجراح، محمود. (٢٠١٤). أصول البحث العلمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان.

الخطيب، خليل. (٢٠١٩). واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية ومتطلبات تنميتها في ضوء التحديات المعاصرة، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة حضرموت، اليمن.

رشيد. صالح، الزيايدي. صباح. (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٦(١)٦-٣٢.

الراشدي، عال عبدالله (٢٠٢٠). دور تقنيات ذكاء الأعمال في تحسين سمعة المؤسسة: دراسة استطلاعية بقطاع الاتصالات الخاص محافظة نينوي نموذجاً، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، ١٢(٢٩)١٥٦-١٧٣.

الرويلي. نواف. (٢٠١٤). واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجوف للعلوم الاجتماعية، ١(١)٩٥-١٢٠.

- زكر. صالح، سلطان. حكمت. (٢٠٢٤). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق السمعة الاستراتيجية (دراسة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة نوروز وجيهان دهبوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. ١٣(١)١٥-٣٥.
- سعد الدين، م.س، وآخرون. (٢٠٢١). نموذج مقترح لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات بناء على آليات نموذج مركز الخليج للأبحاث. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. ٧٢(٣)، ٣٤١-٤٧٥.
- سعيدان، هدى عبد الله محمد. (٢٠٢٠). قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على QS تصنيف جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجًا. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة. ٢٤(١)٢١٣-٢٣٣.
- آل سعود، مريم. (٢٠١٧). إدارة السمعة الجامعية: دراسة تحليلية تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز. مجلة دراسات الاتصال والاعلام. جامعة الملك عبد العزيز. ٢٤(١)٢٣-٤١.
- السلطين، علي. (٢٠١٤). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشمري. عادل. (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس. ٤١(٢)٦١-١١٧.
- . الشيخ، زيد. (٢٠١٨). دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين بالتطبيق في مستشفى آزادي- اربيل. مجله تنمية الرافدين. العراق. ٣٧ (١١٩) ٨١ - ٩٤ .
- شيتور، علي، (٢٠١٤) مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والتجارية، جامعة محمد خيضر الجزائر.
- شيخاوي، سهام (٢٠٢١). أهمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات العربية في تدعيم دورها التنموي على ضوء تجارب عربية وعالمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال. ٦ (٢) ٢٦٥-٥٨٢.
- الشهري، محمد. (٢٠٢٤). رئاسة الجامعة والقيادة الأكاديمية دروس من الداخل. مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر. الرياض.
- الطنطاوي، ميرهان. (٢٠١٤). الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات. دار العالم العربي. القاهرة.
- الطيبي. أحمد، المحميد. بدر. (٢٠٢٢). أثر جودة الخدمات على رضا الطلبة في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. ١٥(٢)٩٣-١١٣.
- عسولي. نصره، بن جيمة. عمر. (٢٠٢٢). قياس جودة خدمات التعليم العالي باستخدام مقياس HEDPERF وأثرها على رضا الطلبة. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال. ٦(١)٠٦-٤١٣-٤٣٢.
- عبد الرزاق. حواس، صديقي. صلاح. (٢٠١٣). جودة خدمات التعليم العالي المفهوم وآليات التحسين. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. ١٠(١)٢٤٩-٢٦٤.
- عبدالعال، نجلاء. (٢٠١٤). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ١٢(١)١٢-١١٢.
- عبد الستار. محمود، مهدي. صالح. (٢٠١٩). دور التصنيف العالمي في تعزيز السمعة الأكاديمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة تكريت. ١٥(٤٦)١٥٢-١٦٩.
- عبد السلام. غادة. (٢٠٢٠) سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها بما يحقق استدامة المدرسة (دراسة استشرافية). مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. ٤٤(٣) ١٥٠-١٩٣.

- 
- العنبر، عبد الحميد. (٢٠١٩). أثر الذكاء الأخلاقي على سمعة الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن.
- الغامدي. أماني. (٢٠٢٠). تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ١٢(٢) ٢١٢-٢٥٤.
- قوجابك. نوره، كوللي. ميفهان. (٢٠٢٢) اليقظة الريادية ودورها في تعزيز السمعة الاستراتيجية "دراسة تحليلية في عينة من الصيدليات في محافظة دهوك". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو. ١٠(٤) ١٠٦٩-١٠٨٩.
- الكلش. محمد، هاشم. نهلة، هلال. محمد. (٢٠٢٣). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية. ٣٨(١) ١٣-٧٠.
- مهدي . أحمد . وجثري. سادون . (٢٠٢٠) علاقة واثر التسويق الداخلي في رضا الزبون/ دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ٢٦ (١٢٢) ٤٩-٣٥.
- نوري، ابراهيم. (٢٠٠٤). دليل الباحث لكتابة البحث في التربية الرياضية دار الكتب. بغداد.
- هدية، سعيد. رضا المستفيدين من خدمات الدراسات العليا بجامعة الملك خالد: واقعه وتصور مقترح لتحسينه المستمر. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ٦٩(٦٩) ٦٠٥-٦٤٨.
- يوسف. حسين، داودي. محمد. (٢٠٢٠). بيئة الأعمال كعامل محدد للاستثمار الأجنبي المباشر. مجلة نوميروس الأكاديمية. ١(٢) ٩٦-١٢٠.
- Aladwan, S. A. T., & Alshami, S. I. (2022). The Impact of Institutional Governance on Perceived Organizational Reputation in the Jordanian Public Sector. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(3), 389–414.
- Al-Sharafī, A., & Al-Rubai'ey, F. ( 2020). Managing Stakeholder Conflicting Expectations in Higher Education: a Hybrid Approach. *Journal of Educational and Psychological Studies*, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman. 14(4).627-641
- Amigó, E. et al. (2014). Overview of RepLab 2014: Author Profiling and Reputation Dimensions for Online Reputation Management. In: Kanoulas, E., et al. *Information Access Evaluation. Multilinguality, Multimodality, and Interaction. CLEF 2014. Lecture Notes in Computer Science*, vol 8685. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11382-1\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11382-1_24)
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. OUP Oxford.
- Blackburn, N., Hooper., V., Abratt., R., & Brown, J., (2018). Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation. *Marketing intelligence & Planning*, 34 (1).88-103.
-

- 
- Brooks, R., & Glennie, S. (2013). *Engaging alumni: Strategies for strengthening the bond between graduates and their universities*. Stylus Publishing, LLC.
- Bui Huy Khoi. (2021). Factors Influencing University Reputation: Model Selection by AIC. In: Ngoc Thach N., Kreinovich V., Trung N.D. (eds) *Data Science for Financial Econometrics. Studies in Computational Intelligence*, vol 898. Springer, Cham.p178.
- Callan, R. J., & Jones, P. J. (2018). Strategic university reputation management: A review of the literature. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), 184-203.
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining the civic university: Ideal and reality*. Johns Hopkins University Press.
- Darwish. A, Burns.P.(2019). Tourist destination Reputation. An empirical definition. *Tourism Reputation Research*.44)2(153-162.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (11th ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Feldman P. M., & Bahamonde R. A. And Bellido I. V., (2014). A New Approach for Measuring Corporate Reputation, *Rae, São Paulo*, 54 (1), 53-66.
- Fombrun., C. J., (2017). The building blocks of corporate reputation. Definitions, Antecedents, consequences. In: Barnell, M.L & pollock, T. G, the oxford handbook of corporate reputation, Great Britain, oxford university press.
- Gary Davies. (2014). *Corporate Reputation*, Wiley Encyclopedia Of Management, Edited By Cary L Cooper, USA, John Wiley & Sons, Ltd. P1.
- Garvanova. M.(2020). The Significance of Reputation in Choosing and Recommendation a university. *Test Engineering and Management*. 83(2)8545 – 8553.
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Reznik. S, Yudina.T.(2018). Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities. *European Journal of Contemporary Education*.7(2)379-391.
- Kotler, P. & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). *Reputation and legitimacy*
-

- 
- Key factors for Higher Education Institutions sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112, 342-353.
- Lau, C. M., & Ng, F. (2001). A model for building and sustaining a competitive advantage in higher education. *Higher Education*, 41(1), 1-25.
- Petra. M, Joern R. (2015). “Marketing of Scientific and Research Organizations Reputation Management for Scientific Organizations: Framework Development and Exemplification”, *MINIB*. 18(4)8-22.
- Shamma, H. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, *International Journal of Business and Management*, 7(16)44-68.
- Smith, A. D. & Rupp, W., and Motley, D. (2013). Corporate Reputation as Strategic Competitive Advantage of Manufacturing and Service-Based Firms: Multi industry Case Study, *International Journal of Services and Operations Management*, 14(2), 131-156.
- Stockdale, R., Standing, C., & De Burgh-Miller, M. (2018). The role of social media in higher education reputation management. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 523-542.
- Rauhvargers, Andrejs.(2013). Global University Rankings and Their Impact Report li, the European University association.
- Reznik Semen D., & Yudina Tatiana A., (2018), Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities, *European Journal of Contemporary Education*, Vol (7), No (2).
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), pp. 357-387.-
- Zyryanova V.A.\* Goncharova N.A. Orlova T.S.(2020). Developing a Model of Strategic University Reputation Management in the Digitalization Period in Education. *International Scientific Conference “Digitalization of Education: History, Trends and Prospects.*
- [https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi\\_vision2030\\_ar.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf)
- <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmissiongoals.aspx>
- <https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/national-transformation-program/>
-