

آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC)

إعداد

أ.م.د/ نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة بني سويف

المستخلص

لقد أصبح تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسات الجامعية ضرورة ملحة في ظل السعي الدائم للجامعات نحو استيعاب التطورات والتغيرات التنافسية علي المستوى المحلي والعالمية، ويُعد نموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام أحد المداخل الحديثة التي تساعد الجامعة لتحقيق مستويات عالية من الشفافية والنزاهة والمسئولية والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها، وبالتالي يُساعد الجامعة علي تحقيق غاياتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يسهم في تحسين سمعتها التنظيمية، لذا استهدف البحث الحالي التوصل إلى آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وذلك من خلال التعرف إلى المرتكزات الفكرية للسمعة التنظيمية بالجامعات، والأسس النظرية لنموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب دلّفاي للتعرف على آراء الخبراء، وتم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين مستوى السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

الكلمات المفتاحية:

السمعة التنظيمية- إدارة المخاطر - الحوكمة- الالتزام- نموذج GRC.

Proposed Mechanisms to Improve the Organizational Reputation of Universities in light of the Integration between Governance, Risk Management and Compliance (GRC) Model

Prepared

Dr. Naglaa Abdel Tawab Essa abd elall
Assistant Professor of Foundation of Education
Faculty of Education, Beni-Suef University

Abstract

Improving the organizational reputation of university institutions has become an urgent necessity in light of the constant efforts of universities to accommodate developments and competitive changes at the local and global levels. The GRC model, which means integration between governance, risk management and compliance, is one of the modern approaches that helps the university to achieve high levels of transparency, integrity, responsibility, commitment and dealing. With risks and their management, and thus helps the university achieve its strategic goals efficiently and effectively, which contributes to improving its organizational reputation, Therefore, the current research aimed to find out proposed mechanisms to improve the organizational reputation of Egyptian universities in light of the model of integration between governance, risk management and compliance, through identifying the intellectual foundations of organizational reputation in universities, and the theoretical foundations of the model of integration between governance, risk management and compliance. The descriptive approach and the Delphi method were used to identify the opinions of experts. A set of proposed mechanisms was reached to improve the level of organizational reputation of Egyptian universities in light of the integration model between governance, risk management and compliance.

Keywords:

Organizational Reputation - Risk Management - Governance - Compliance - The integration between governance, risk and compliance GRC model.

المقدمة

تُعد السمعة التنظيمية أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها الجامعات والتي تدفع الموارد البشرية للعمل بطرق مبتكرة ترتقي بالأداء العام داخل الجامعة وتنعكس على جودة أدائها لأدوارها الثلاثة مما يشكل صورة مميزة تتبلور في أذهان أصحاب المصلحة، كما تُعد السمعة الجيدة للمؤسسات خاصة التعليمية أحد العوامل المحددة لانتشارها وزيادة القبول على برامجها؛ لأنها تجسد التميز والجودة في الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات، لذا يجب على الجامعات السعي باستمرار نحو بناء سمعتها والحفاظ عليها.

وتمثل السمعة مورداً رئيسياً يعمل على بقاء المؤسسة وتحسين تنافسيتها مع تقليل عدم ملموسية خدمة التعليم العالي وزيادة مستوى الجودة الملموسة (Miotto, Del-Castillo-Feito & Blanco-González, 2020, 345)، حيث تعمل السمعة التنظيمية للجامعات كمعيار مهم للطلاب في اختيار الجامعة، وغالباً ما تكون السمعة أكثر أهمية من الجودة الفعلية للمؤسسات التعليمية، لأنها تجسد التميز الملحوظ للمؤسسة، مما سيؤثر بشكل إيجابي على مستقبل الطلاب تجاه مؤسسة معينة (Munisamy, Jaafar, Nagaraj, 2014, 261) 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 الثقة والمصادقية لدي أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام، مما يلقي عليها التزاماً مؤسسياً بالتميز في العمليات والنتائج التعليمية والبحثية والخدمية، وفي ضوء الاهتمام المتزايد بتعريف وقياس سمعة المؤسسات الأكاديمية تأتي أهمية مراقبة الأصول غير الملموسة المتعلقة بالأنشطة التي توفر قيمة للمؤسسة، وتحديد معايير وإجراءات تنظم هيكل وعمل المؤسسة، أي الاهتمام بتطبيق الحوكمة داخل المؤسسة وتفعيل الالتزام بتحقيق الأهداف مع مراعاة التعامل الممنهج مع المخاطر المحتملة.

ويُعد نموذج GRC وهو مصطلح حديث يشير للتكامل بين ثلاثة مكونات ليست حديثة، وهي: "الحوكمة" و"إدارة المخاطر" و"الالتزام"، حيث توجد المصطلحات الثلاثة داخل المؤسسات التعليمية؛ فالحوكمة تغطي مسائل مثل الشفافية والمراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر تغطي الفرص والتهديدات، والالتزام يغطي برامج إدارة الأداء داخل المؤسسة لكنها

تعمل بشكل غير متزامن، لذا كانت الحاجة إلى نموذج عمل يضع المتغيرات الثلاثة في سياق واحد بشكل دقيق وصحيح ومتكامل لتعظيم المنفعة من العمليات الثلاثة وتلاشي ازدواجية وتكرار الأعمال داخل المؤسسة.

حيث يعمل نموذج GRC علي دعم أداء إدارات التعليم وزيادة الثقة لدي أصحاب المصلحة وتحسين وتطوير الأداء والممارسات القيادية فيها؛ من خلال تطبيق مدخل منظم للتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في الإدارة والالتزام بالأنظمة واللوائح (كريري، ٢٠٢١، ٢٧٢)، كما يُوفر GRC للإدارة قاعدة يمكن الارتكاز عليها في اتخاذ القرارات السليمة، كما يدعم تطبيقها إيجاد بيئة ملتزمة بالضوابط الرقابية بشكل جيد ينعكس بدوره على أداء المؤسسة بشكل عام (الخولي، ٢٠١٥، ٣٢٦)، ويضيف (Choubey, Bhargava, 2018, 30) أن تطبيق النموذج داخل المؤسسات يمكن أن يضيف قيمة كبيرة وتوفير مزايا تنافسية.

تبذل الجامعات المصرية جهودًا مستمرة لتحسين سمعتها التنافسية في أنظمة التصنيفات العالمية؛ فتطور موقع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية حافز للتطوير والتحديث لخدماتها لتحقيق التقدم المنشود كما أنه مؤشر لسمعتها التنظيمية التي تسعى إلى تكوينها من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وبالتالي فإن الحصول على سمعة إيجابية سيحدد بقاء الجامعة في مواجهة المنافسة، ويمكن استخدام مدخل جديد يتم فيه التكامل دون تعارض بين الحوكمة والمخاطر والالتزام لتقديم إطار شامل للمؤسسة التعليمية يساعدها في اتخاذ القرارات المثلى لتحسين مستوى السمعة التنظيمية وخاصة لدي الجامعات المصرية، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي بالاعتماد علي مزايا تطبيق نموذج GRC.

مشكلة البحث

تواجه الجامعات العديد من التحديات التي تدفعها إلى التفكير في استخدام أدوات ومنهجيات جديدة لامتلاك هوية مميزة لها تمنحها خصوصية عن غيرها، وتساعد في بناء سمعة بين الجامعات المحلية والدولية، وبشكل خاص تشهد الجامعات المصرية منافسة شديدة في استقطاب الطلاب مع ارتفاع عدد المؤسسات الجامعية الخاصة والأهلية التي تقدم خدمات تعليمية متميزة في المرحلة الجامعية والدراسات العليا، بالإضافة إلى العديد من التحديات والإشكاليات التي تقابلها أثناء بنائها لسمعتها التنظيمية، ومنها ما يلي:

- ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالي المصري على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول بمؤسساته إلى مكانة مناسبة في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية (بدوي ومصطفي، ٢٠١٨).
- ضعف قدرة الجامعات المصرية على توظيف الموارد المتاحة حيث تضعف قدرتها علي تطوير أداء العنصر البشري، وضعف توظيف نتائج البحوث، مما ينتج عنه ضعف جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها الجامعات وانخفاض مستوى تنافسيتها (ناصر وعبد السلام ومحروس، ٢٠٢٣، ١٦)، الأمر الذي يؤثر علي سمعتها التنظيمية.
- يوجد عدد من المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة بالجامعات المصرية ومنها: قلة توافر الضمانات الكافية للحرية الأكاديمية بالجامعات، وتعدد أهداف الجامعة وتشابكها وغياب التشريعات المساعدة على تطبيق الحوكمة (أبو العز وفراج وعبد الرحيم، ٢٠٢١، ٥٦٢).
- كما تعاني الجامعات المصرية من ضعف في أدائها وقدرتها التنافسية وغيابها عن تحقيق مراكز متقدمة في معظم التصنيفات الدولية (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٩٤).
- أشارت العديد من البحوث والدراسات والتقارير المصرية والدولية أن الجامعات المصرية تواجه مشكلات متعددة منها المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والتخبط والعشوائية في اتخاذ القرارات والقصور في التشريعات المنظمة لها، وكذلك غياب المساءلة، الأمر الذي ترتب عليه تدني مستوى أداء الجامعات المصرية والذي انعكس بدوره على تصنيف الجامعات المصرية، لذا يصبح إعادة النظر في الطريقة التي تحكم بها الجامعات المصرية والبحث في متطلبات تطبيقها أمرًا في غاية الأهمية (محمد، ٢٠١١، ٦٥).
- وعلي جانب آخر تظهر أهمية نموذج GRC في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها، حيث يعبر عن وصف التكامل بين ثلاثة من المحاور الهامة لأية مؤسسة (الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام) والتي في مضمونها محاور رقابية تعمل علي زيادة كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة، ومع تزايد حدة تأثير التغيرات المحيطة على أداء منظومة التعليم الجامعي وخاصة على عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، كعمليات أساسية داخل المؤسسة التعليمية تتعامل مع الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، لذا كان من الأفضل التوجه إلى مدخل تتكامل فيه تحقيق العمليات الثلاثة دون تناقض لتحقيق أعلى مستوى من الأداء العالي للمؤسسة الجامعية، الأمر الذي يزيد من تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة الجامعية.

حيث تُعد الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام من الركائز الأساسية في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها في ضوء بيئة سريعة التغير، لذا يُعد نموذج GRC أسلوب مناسب للحفاظ على أمن المعلومات مع احتياجات الحوكمة المتطورة وبيئة المخاطر المتغيرة ومتطلبات الالتزام المتعددة (Choubey, Bhargava, 2018, 30).

وفي ضوء ما تقدم كان لزاماً على الجامعات المصرية اعتبار السمعة التنظيمية مسألة ذات أهمية استراتيجية وعليها البحث في الآليات التي تمكنها من تحقيق سمعة إيجابية، ولأنه من الأفضل أن يتم التطوير والتحسين وفق أسلوب حديث يساعد على مواجهة أوجه الضعف وزيادة تحسين مستوى الجودة في العملية التعليمية، لذا تبلورت مشكلة البحث في التعرف إلى كيفية توظيف مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما المرتكزات الفكرية للسمعة التنظيمية بالجامعات؟
- ما الأسس النظرية لنموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC؟
- ما واقع السمعة التنظيمية للجامعات المصرية؟
- ما الآليات المقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC من وجهة نظر الخبراء؟

أهداف البحث

يستهدف البحث التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC، وذلك من خلال:

- التعرف إلى المرتكزات الفكرية للسمعة التنظيمية في الجامعات.
- توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ونموذج GRC.
- تحديد واقع السمعة التنظيمية للجامعات المصرية من خلال موقع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، والوضع الراهن لأبعاد السمعة التنظيمية كما توضحها الدراسات التربوية، وتحليل السمعة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية.
- وضع آليات لتحسين مستوى السمعة التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء نموذج GRC من وجهة نظر مجموعة من الخبراء في المجال.

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث الحالي في النقاط التالية بعد تقسيمها إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، على النحو التالي:
الأهمية النظرية وتتمثل في:

- الإسهام في المعرفة التراكمية لمتغيري البحث وتأصيلهم كأحد المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية.
- إيضاح أهمية بناء السمعة التنظيمية في الجامعات بالاعتماد على المداخل الحديثة، وتوضيح إمكانية تحقيق السمعة التنظيمية للجامعات من خلال نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC.
- إلقاء الضوء على أهمية نموذج GRC في المؤسسات التعليمية بصفة عامة كنهج جديد يشير إلى التنسيق بين العمليات على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي؛ لتحقيق أقصى استفادة من التقنيات التكنولوجية والموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية.
- قلة الدراسات الميدانية في مجال نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC - على حدود علم الباحثة- كما يسهم البحث في إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول المداخل الحديثة لتحقيق السمعة التنظيمية للجامعات.

الأهمية التطبيقية وتتمثل في:

- قد يُسهم البحث في مساعدة الجامعات لرفع مستوى خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، والتي تعمل على تحسين سمعتها التنظيمية بالاعتماد على نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC، وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمسئولية والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها.
- يُتوقع أن يستفيد القائمون على المنظومة الجامعية من آليات تحسين السمعة التنظيمية وتطوير عملية إدارة السمعة داخل الجامعات في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC.
- يلقي البحث الضوء على أهمية نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC ودوره في تحسين جودة الخدمات التعليمية والمخرجات الجامعية بصفة عامة، وتقديم آليات إجرائية كدليل إرشادي يساعد الجامعات من تحسين سمعتها التنظيمية لدي العملاء الداخليين والخارجيين.

- يتزامن البحث مع التوجهات الحديثة نحو الارتقاء بسمعة الجامعات المصرية على الصعيد المحلي والعالمي، كما يسלט الضوء على متغيري البحث في محاولة لتحفيز الباحثين نحو تناول المتغيرين بالبحث والدراسة المتعمقة.

منهج البحث

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة بالسمعة التنظيمية للجامعات وجمع المعلومات ذات العلاقة وتصنيفها وتنظيمها، كما تم الاستعانة بأسلوب دلّفاي بهدف الوصول إلى آراء وتصورات الخبراء حول الآليات الإجرائية التي تسهم في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC.

حدود البحث

يركز البحث الحالي علي:

- التكامل بين عناصر نموذج GRC وهي الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.
- اقتصر البحث على ثلاثة أبعاد أساسية للسمعة التنظيمية في الجامعات، وهي: جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، والمسؤولية الاجتماعية، والإبداع، والتي يمكن الاعتماد عليها في بناء آليات تحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية.
- اقتصر البحث على عينة من خبراء التربية والإدارة التربوية والمحاسبة وسياسات التعليم بلغ عددهم نحو ٢٣ خبيراً في الجولة الأولى، ونحو ١٥ خبيراً في الجولة الثانية من الجامعات (عين شمس- بني سويف- الفيوم- المنيا- سوهاج).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

تضمن البحث الحالي المصطلحات التالية:

The Organizational Reputation of university السمعة التنظيمية للجامعة

السمعة التنظيمية للجامعة إجرائياً هي محصلة تقييم المستفيدين لقدرة المؤسسة الجامعية على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم لدرجة إتقانها في القيام بأدوارها، وانعكاس ذلك علي جودة مخرجاتها وخدماتها المقدمة لأصحاب المصلحة الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين) والخارجيين (ممثلي البيئة الخارجية)، وتقاس من خلال ثلاثة أبعاد: المسؤولية الاجتماعية والإبداع وجودة الخدمات والمخرجات للمؤسسة الجامعية.

نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC Model

نموذج GRC إجرائيًا هو نهج تتسق فيه العمليات الإدارية والتقنية المعلوماتية والموارد البشرية ذات الصلة بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر وأبعاد الالتزام داخل المؤسسة الجامعية؛ لتحديد الأدوار والمسؤوليات التي يجب على الجامعة اتباعها لتحسين سمعتها التنظيمية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير السمعة التنظيمية بصفة عامة، ولكن تم التركيز على الدراسات التي اهتمت بدراسة السمعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وفي حين ندرت الدراسات التي تناولت نموذج GRC -على حد علم الباحثة- لذا تم تناولها بشكل عام، وتترتب الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرين في المجال التعليمي من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة لمتغير السمعة التنظيمية

دراسة الشريف (٢٠٢٣) آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين

استهدفت معرفة واقع السمعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: المسؤولية المجتمعية، وجودة الخدمات المقدمة، والإبداع لجامعة تبوك، وآليات تطويرها من وجهة نظر المستفيدين من خدمات الجامعة: (الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وأولياء أمور الطلبة)، وأشارت النتائج إلى أن واقع السمعة التنظيمية لجامعة تبوك جاء متوسطاً، وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق السمعة التنظيمية تمثلت في المعوقات المجتمعية، منها: محدودية الأنشطة العملية التي يمارسها منسوبو الجامعة نحو خدمة المجتمع المحيط، والمعوقات المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة منها: ضعف الاستثمار في الاحتياجات المجتمعية، وضعف مهارات البحث العلمي لدي الطلبة، والمعوقات المتعلقة بالإبداع منها: استئثار بعض القيادات الجامعية بالقرار دون الأخذ بتصورات أصحاب المصلحة والمستفيدين.

دراسة هوساوي وحلبي (٢٠٢٣) اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة في إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية: جامعة أم القرى نموذجاً

استهدفت معرفة اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة في إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية في جامعة أم القرى، ومدى إدراك القيادات الإدارية لدور

العلاقات العامة في إدارة السمعة ورصد الفعاليات والبرامج المستخدمة في العلاقات العامة لتحسين الصورة الذهنية، والتعرف على مدى نجاح دور العلاقات العامة في تحسين السمعة لدى المؤسسات التعليمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للعلاقات العامة في تحسين صورة الجامعة أم القرى.

دراسة (Chan, Lee & Huam, 2023) العوامل المؤثرة على سمعة جامعة ماليزية خاصة من منظور إدارة الاتصالات الاستراتيجية

استهدفت دراسة العوامل التنبؤية للموارد الملموسة وغير الملموسة وتأثيرها على السمعة الجامعية لجامعة خاصة في Klang Valley من وجهة نظر الطلاب، وقد طبقت الدراسة نظرية الرؤية المبنية على الموارد كنظرية أساسية لتفسير هذه العلاقات، وكشفت النتائج أن الموارد الملموسة (مثل: شعار الجامعة، مرافق الجامعة)، والموارد غير الملموسة (مثل: التراث الجامعي، صورة الجامعة) هي المتنبئات بسمعة الجامعة، ويُعد تراث العلامة التجارية للجامعة هو المؤشر البارز بين جميع المحددات الأخرى.

دراسة البشيتي وأبو سعدة وأبو سويرح (٢٠٢٢) دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية

استهدفت معرفة دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير بدرجة قوية جدًا لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في السمعة التنظيمية بالجامعة الإسلامية، يضاف إلى ذلك وجود تأثير بدرجة متوسطة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الفاعلية الذاتية، ووجود تأثير بدرجة متوسطة للفاعلية الذاتية في السمعة التنظيمية مما يدل على وجود علاقة طردية بينهم، وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية الذاتية تعتبر وسيطًا جزئيًا بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجامعة.

دراسة سعد (٢٠٢٢) دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي

استهدفت الدراسة معرفة دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات، وتوصلت الدراسة إلى حرص الجامعة على تنويع مصادر إيراداتها المالية

وتخصص موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي، كما تسهم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها وتقديم الرعاية لعملائها، وهذه العوامل تسهم في بناء سمعة قوية. دراسة سعيدان (٢٠٢٢) قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على تصنيف QS: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجًا

استهدفت الدراسة قياس سمعة الجامعات السعودية، ومعرفة أبعاد ومصادر تكوين سمعة الجامعات السعودية في ضوء تصنيف QS، إضافة إلى الكشف عن دور: (جودة الأداء التنظيمي، جودة الخدمات، ممارسات القيادة، الإجراءات الحوكمية، أنشطة المواطنة، المناخ السائد، منهجية الإبداع على سمعة الجامعات السعودية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حرص جامعة الأميرة نورة على تحسين سمعتها الأكاديمية في المجتمع المحلي والعالم، وخاصة في مجال السمعة الإلكترونية، كما تحرص الجامعة على دعم البحث العلمي ودوره في تعزيز سمعة الجامعة.

دراسة (Al Hassani & Wilkins, 2022) الاحتفاظ بالطلاب في التعليم العالي: تأثيرات الهوية التنظيمية وسمعة المؤسسة على رضا الطلاب وسلوكياتهم

استهدفت الدراسة تحديد العوامل الرئيسية التي لها تأثير على رضا الطلاب وبقائهم، وكذلك دراسة مدى تأثير الهوية التنظيمية وسمعة المؤسسة على رضا الطلاب وسلوكياتهم، وذلك على طلاب الجامعات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة التدريس المدركة والهوية التنظيمية وسمعة المؤسسة هي مؤشرات مهمة لرضا الطلاب، كما تشير النتائج إلى ضرورة قيام الجامعات بأنشطة تعزز هوية الطالب والجامعة وسمعة المؤسسة، لأن ذلك قد يؤثر بقوة على مواقف الطلاب وسلوكياتهم، وتوصلت نتائج البحث إلى أنه بالرغم من أن جودة التدريس المدركة لها تأثير على رضا الطلاب، إلا أن تأثيرات الهوية التنظيمية وسمعة المؤسسة أقوى.

دراسة عامر (٢٠٢١) استخدام العلاقات العامة للفيس بوك في إدارة سمعة المؤسسات الجامعية الخاصة

استهدفت الدراسة رصد وتقييم كيفية توظيف العلاقات العامة بالمؤسسات الجامعية الخاصة في مصر للفيس بوك في إدارة سمعتها من خلال تحليل محتوى صفحات الفيس بوك: (الجامعة ٦ أكتوبر، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، أكاديمية الشروق، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام) خلال الفترة من: (بداية يناير حتى آخر مارس ٢٠٢٠م)،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عوامل متعددة لبناء السمعة الجيدة للمؤسسات الجامعية الخاصة، مثل: الشفافية والتواصل مع الجمهور، وتساهم العلاقات العامة في إدارة تلك العوامل، ووضع الاستراتيجيات، والخطط الاتصالية الهادفة إلى تثبيتها والتعبير عنها لدى كافة فئات الجمهور.

دراسة الحربي (٢٠٢١) تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيزها

استهدفت تحديد متطلبات تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية وفق الأبعاد الآتية: (الثقافة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي)، وتحديد متطلبات تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز إدارتها، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الآتية: (الملك سعود- الملك عبد العزيز- الملك خالد- الحدود الشمالية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المتطلبات لتطوير إدارة السمعة التنظيمية بهذه الجامعات؛ أهمها متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية، متمثلة في: (تحقيق العدل والمساواة بين المرؤوسين، والالتزام بالأنظمة المتعارف عليها في بيئة العمل، والاهتمام بتطوير المهارات المهنية للمرؤوسين)، ومتطلبات تطوير المسؤولية الاجتماعية متمثلة في: (توظيف البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع المختلفة، واستحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل، ومتطلبات تطوير الأداء المالي متمثلة في: (تعزيز العلاقة مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال، وتقديم الاستشارات والخدمات مدفوعة الأجر للشركات والمؤسسات الإنتاجية).

دراسة عسيري (٢٠٢١) إدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى في ضوء بعض النماذج العالمية

استهدفت الدراسة بناء تصور مقترح لإدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى في ضوء بعض النماذج العالمية، ومن أهم نتائج البحث: كانت استجابات أفراد عينة مجتمع البحث حول أبعاد واقع السمعة التنظيمية بالجامعة بدرجة (منخفضة) وترتيب الأبعاد على النحو التالي: (القيادة الاستراتيجية، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمات الجامعية)، وجاء المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة مجتمع البحث حول أبعاد محور: درجة الأهمية بدرجة (عالية جداً)، وترتبت الأبعاد على النحو التالي: (جودة الخدمات الجامعية، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار، القيادة الاستراتيجية).

دراسة نصر (٢٠٢١) تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

استهدفت الدراسة تحديد دور القيادة الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال التعرف على الاطار النظري لكل من السمعة التنظيمية والقيادة الريادية، واستكشاف الوضع الراهن للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر ودور الإدارة المدرسية في تشكيل هذه السمعة، وأظهرت النتائج أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تعاني العديد من جوانب القصور، ومن أبرزها افتقاد معلمي هذه المرحلة للمهارات التدريس الحديثة، وضعف قدرات الإدارة المدرسية على ابتكار أساليب لتسهيل الخدمات التعليمية المقدمة لأولياء الأمور، وغيرها من جوانب القصور والتي تعكس الصورة الذهنية السلبية الراسخة لدى أولياء الأمور، كما تم الوقوف على آراء المدرسين لتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة في ضوء القيادة الريادية.

دراسة (Al Shuqairat & Al-Shura, 2021) السمعة التنظيمية في إطار إدارة الجودة الشاملة: الجامعة الأردنية أنموذجاً

استهدفت التعرف إلى السمعة التنظيمية للجامعة الأردنية (أنموذجاً) في سياق تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة عالية في تحصيل الجامعة الأردنية لإدارة الجودة الشاملة مما انعكس على سمعة الجامعة نتيجة تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو ما تم تفسيره بالمعايير العالية لمتغير السمعة التنظيمية، من حيث (الإبداع/ قوة المركز المالي/ جودة الخدمة/ المسؤولية الاجتماعية)، وكان معيار الجاذبية هو الأقل فعالية.

دراسة (Dursun & Altin Gumussoy, 2021) تأثير جودة الخدمات والجاذبية العاطفية على سمعة الجامعة من وجهة نظر أصحاب المصلحة

استهدفت معرفة العوامل المؤثرة علي سمعة الجامعات من وجهة نظر أصحاب المصالح الرئيسيين (الطلاب الحاليين والخريجين والأكاديميين والموظفين الإداريين) بإحدى الجامعات التركية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لبعد جودة الخدمات وبعدها الجاذبية العاطفية على سمعة الجامعات، بالإضافة إلى أن كفاءة العاملين والقيادة الأكاديمية وتوجيه الطلاب كان له تأثير غير مباشر علي سمعة الجامعات.

دراسة (Khoi, 2021) العوامل المؤثرة علي سمعة الجامعة

استهدفت الدراسة تحديد العوامل التي أثرت على سمعة الجامعة واقتراح نموذج السمعة من دراسات سمعة الجامعة، ولقد أظهر اختيار نموذج AIC أن سمعة الجامعة تأثرت بالمكونات الستة لسمعة الجامعة والتي تشمل: المساهمات الاجتماعية، والبيئات، والقيادة، والتمويل، والبحث والتطوير، وإرشاد الطلاب.

دراسة دانوك (٢٠٢٠) الابتكار المفتوح مدخلاً لبناء السمعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الكليات الأهلية "القلم، الكتاب" في محافظة كركوك

استهدفت الدراسة معرفة الابتكار المفتوح بوصفه منهجاً معرفياً جديداً للتعامل مع الاقتصاد المعرفي معتمداً على المعرفة باعتبارها أهم موجوداته، ومصدراً أساسياً لبناء السمعة الاستراتيجية (هوية وصورة المؤسسة)، من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية في الكليات الأهلية "القلم، الكتاب" في محافظة كركوك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات المبحوثة (القلم، الكتاب) تعمل وفق اتفاقيات ومذكرات تفاهم على مستوى داخلي وخارجي (ابتكار مفتوح) من أجل معالجة مجمل التغيرات غير المتوقعة، ومواكبة التطورات لكونها تحقق فرصاً للنجاح والتطور والريادة والأسبقية.

دراسة صباح (٢٠٢٠) أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة

استهدفت الدراسة معرفة أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر أبعاد المنظمة الأخلاقية والسمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بدرجة تحقق كبيرة، ووجود علاقة وأثر بين أبعاد المنظمة الأخلاقية وبناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بغزة، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة تُعزى لمكان العمل لصالح جامعة الإسراء.

دراسة شامية (٢٠٢٠) أثر التنشئة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية

استهدفت الدراسة معرفة أثر التنشئة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية بالتطبيق على القيادات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن

واقع تطبيق التنشئة التنظيمية وواقع السمعة التنظيمية جاءت بدرجة تحقق كبيرة، وتوجد علاقة بين التنشئة التنظيمية والسمعة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول السمعة التنظيمية تعزي لمتغيرات الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

دراسة (Martín-Miguel, Prado-Román, Cachón-Rodríguez & Avendaño- Miranda, 2020) محددات السمعة في مدارس الدراسات العليا الخاصة عبر الإنترنت.

استهدفت الدراسة تحليل تأثير الاستدامة والابتكار والأداء المدرك وجودة الخدمة وبيئة العمل والحوكمة الرشيدة على سمعة مدارس الدراسات العليا الخاصة عبر الإنترنت، من خلال قياس آراء الخريجين من إحدى مدارس الدراسات العليا الخاصة عبر الإنترنت، وتظهر النتائج أن الاستدامة وجودة الخدمة والحوكمة لها تأثير إيجابي وهام على السمعة، وإن الابتكار والأداء الملموس ليس لها تأثير إيجابي على سمعة هذا النوع من المنظمات، ستساعد مديري مدارس الدراسات العليا الخاصة عبر الإنترنت على معرفة الجوانب التي تولد المزيد من السمعة، وبالتالي هي الأكثر تقديرًا من قبل الجمهور، بحيث يكون لدى المنظمة أساس لصنع القرار.

دراسة (Santos, Laureano & Moro, 2020) اتجاهات البحوث للسمعة التنظيمية في القطاع غير الربحي

استهدفت التعرف على الاتجاهات البحثية للسمعة التنظيمية في المؤسسات غير الربحية كالمؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة علي منهج التحليل البعدي لعدد ١٧٧ دراسة تناولت السمعة التنظيمية لمؤسسات غير ربحية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٦م، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير وتحسين السمعة التنظيمية يتطلب عدد من الآليات الأساسية، ومنها: تطوير مهارات منسوبي المؤسسات نحو التعامل مع المخاطر والإنترنت والشبكات الاجتماعية والتغيرات المعرفية والتكنولوجية، كما توصلت إلى أن إدارة المخاطر لها دور محوري في تحقيق المزيد من المساهمات في تعزيز السمعة التنظيمية.

دراسة إسماعيل وطه (٢٠١٩) دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات استهدفت الدراسة تحديد نوع وقوة العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وبين الرفاهية النفسية والأداء الوظيفي وبين السمعة التنظيمية والرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، والتعرف على الدور الوسيط للرفاهية النفسية في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج تمتع جامعة مدينة السادات بسمعة

متوسطة بين الجامعات المصرية، وانخفاض إحساس وشعور أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بالرفاهية النفسية، وكان الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات متوسطاً، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد السمعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد السمعة التنظيمية ومستوى الرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة ارتباط بين الرفاهية النفسية ومستوى الأداء الوظيفي، وأن الرفاهية النفسية بأبعادها الستة لها تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي.

دراسة عقيلات (٢٠١٩) أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة

استهدفت الدراسة معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين الرشاقة الاستراتيجية والسمعة الجامعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في سمعة الجامعة، وأن تعزيز ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية يساهم في تعزيز سمعة الجامعة.

دراسة (Del-Castillo-Feito, Blanco-González & González-Vázquez, 2019) العلاقة بين الصورة والسمعة في الجامعة الإسبانية العامة

استهدفت الدراسة قياس العلاقة بين الصورة والسمعة في الجامعات العامة الإسبانية مع الأخذ في الاعتبار تصورات أصحاب المصلحة المختلفة في الجامعة (الطلاب والخريجين والأساتذة وموظفي الدعم والمديرين)، ومراجعة للأدبيات المتعلقة بالصورة والسمعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لصورة الجامعة علي تكوين السمعة التنظيمية بأبعادها الستة (المواطنة، الحوكمة، الخدمات، الإبداع، الأداء المالي، مناخ مكان العمل) من وجهة نظر أصحاب المصالح.

دراسة (Foroudi, Gupta & Foroudi, 2019) تعزيز صورة العلامة التجارية للجامعة وسمعتها من خلال سلوك الابتكاري المشترك لقيمة العملاء

استهدفت الدراسة معرفة دور سلوك الطلاب في خلق القيمة المشتركة في المساهمة في صورة الجامعة وسمعتها، ودور موقع الجامعة على الويب في إشراك سلوك الطلاب في خلق القيمة، وكذلك أهمية تحديد الأنواع المختلفة لسلوك خلق قيمة العميل بشكل مشترك (أي سلوك المشاركة وسلوك المواطنة)، وذلك على عينة من طلاب جامعة بلندن، وتشير النتائج إلى أن موقع الجامعة على الويب أمر بالغ الأهمية لتوليد سلوك الإبداع المشترك لدى

الطلاب، ويوجد تأثير إيجابي لميزات موقع الويب على سلوك مشاركة العملاء وسلوك مواطنة العملاء؛ لكن تتمتع تطبيقات وميزات موقع الويب بتأثيرات مختلفة على أبعاد سلوك إنشاء القيمة المشتركة للعملاء، أي مشاركة العملاء وسلوك المواطنة، بالإضافة إلى الدور المحوري لسلوك إيجاد القيمة المشترك للطلاب في استدامة صورة العلامة التجارية للجامعة وسمعتها. دراسة درة والتيجاني وحناوي (٢٠١٨) المسؤولية المجتمعية للجامعات العمالية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية

استهدفت معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس نحو المسؤوليات المجتمعية للجامعة ودورها في دعم السمعة التنظيمية بجامعة ظفار بسلطنة عمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة جامعة ظفار لمسؤوليتها المجتمعية مرتفعة ودرجة السمعة التنظيمية للجامعة مرتفعة كذلك، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة منسوبي الجامعة لمسؤولياتهم وواجباتهم المنوطة والسمعة التنظيمية للجامعة.

دراسة صلاح الدين (٢٠١٧) دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براءة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس

استهدفت الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كل من الرقابة والسمعة التنظيمية، وتأثير الرقابة التنظيمية في السمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، ثم البحث في قدرة الرقابة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس، كما تؤثر البراعة التنظيمية بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية للجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في السمعة التنظيمية، كما يوجد تأثير وسيط جزئي للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس.

ثانياً: الدراسات السابقة لمتغير نموذج GRC

دراسة (كيري، ٢٠٢١) تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC

هدفت إلى تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان باستخدام نموذج GRC لتحقيق مستويات عالية من الشفافية والنزاهة والمسؤولية والمشاركة

والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها لدي القيادات التربوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لنموذج GRC كانت بدرجة عالية كما تم وضع وصف وظيفي للقيادات التربوية وفق عناصر نموذج GRC.

دراسة (Choubey, Bhargava, 2018) أهمية ISO/IEC 27001 في تنفيذ الحوكمة

استهدفت معرفة العلاقة بين ISO/IEC 27001 (وهو المعيار الدولي لأفضل الممارسات لنظام إدارة أمن المعلومات (ISMS)) ونموذج (GRC)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية التكامل بين (ISMS) ونموذج (GRC) وذلك في قضايا مثل: مؤامة الأمن التشغيلي مع إدارة المخاطر، واستمرارية العمل وبرامج الالتزام، والمتوائمة التنظيمية للمخاطر ومقاييس الالتزام عبر المجالات الوظيفية المختلفة.

دراسة (Thanalerdsopit, Meksamoot, Chakpitak, 2014) الاستجابة للتغيير في التعليم العالي من خلال عدسة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC): حالة الجامعات العامة المستقلة في تايلاند.

استهدفت دراسة التحديات المحتملة المرتبطة بالتأثيرات التعليمية المستقبلية والتي تواجهها الجامعات من منظور نموذج GRC لتسهيل الاستدامة داخل الجامعات التابعة لتايلاند، وذلك بدارسة حالة لكليات الفنون والإعلام والتكنولوجيا بجامعة شيانغ ماي، وتوصلت الدراسة إلى وضع سيناريوهات التغيير في التعليم العالي في تايلاند لبناء مؤسسات التعليم المستدامة في تايلاند.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري البحث إلى التالي:

- أهمية قيام المؤسسات التعليمية خاصة الجامعية ببناء سمعتها التنظيمية والحفاظ عليها وإدارتها بصورة مخطط لها، ويستلزم الأمر قياس مستوى السمعة التنظيمية للجامعات ومعرفة مصادر تحسينها كما جاءت في دراسة الشريف (٢٠٢٣)، ودراسة سعيدان (٢٠٢٢)، ودراسة (Al Shuqairat & Al-Shura, 2021)، دراسة (Del-Castillo) (٢٠٢٢)، ودراسة (Feito, Blanco-González & González-Vázquez, 2019).

- تختلف العوامل التي تؤثر في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة الجامعية، فقد أوضحت الدراسات السابقة وجود علاقة بين السمعة التنظيمية وكل من المتغيرات: الابتكار المفتوح، والتنشئة التنظيمية، والرشافة الاستراتيجية، والمسئولية المجتمعية، والبراعة

- التنظيمية، العلاقات العامة، والقيادة الريادية، وسائل التواصل الاجتماعي، جودة الحياة الوظيفية، رضا الطلاب وجودة التدريس، أبعاد المنظمة الأخلاقية.
- أشارت دراسة (Santos, Laureano & Moro, 2020) إلى أن إدارة المخاطر لها دور محوري في تحقيق المزيد من المساهمات في تعزيز السمعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، كما أوضحت دراسة (Martín-Miguel, Prado-Román, Cachón-Rodríguez & Avendaño-Miranda, 2020) أن الحوكمة لها تأثير إيجابي وهام على السمعة.
 - تساعد السمعة التنظيمية على الارتقاء بالقدرة التنافسية للكليات كما أوضحت دراسة سعد (٢٠٢٢)، كما أن للسمعة تأثير علي رضا الطلاب وسلوكياتهم كم أشارت دراسة (Al Hassani & Wilkins, 2022).
 - هناك ضعف في الدراسات التي تناولت السمعة التنظيمية في الجامعات المصرية، كما أن هناك ضعف في الدراسات التي تناولت نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في المؤسسات التعليمية بشكل عام.

واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التخطيط لتعزيز السمعة داخل المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية، واستفاد البحث من الدراسات السابقة في تكوين رؤية واضحة نحو المشكلة البحثية، واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تركيزه على مدخل حديث لتحقيق السمعة التنظيمية للمؤسسة الجامعية.

مباحث البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي وطبقاً للمنهجية المتبعة، فقد تمت معالجة البحث وفقاً للمباحث التالية:

المحور الأول: المرتكزات الفكرية للسمعة التنظيمية في الجامعات، ويشمل: ماهية السمعة التنظيمية بالجامعات، وأهمية وأهداف بناء السمعة التنظيمية بالجامعات، ثم بناء وأساليب قياس وأبعاد السمعة التنظيمية بالجامعات.

المحور الثاني: الأسس النظرية لنموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC، ويشمل: ماهية نموذج GRC، وأهميته وأهدافه وعناصره، ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

المحور الثالث: واقع السمعة التنظيمية بالجامعات المصرية، ويشمل موقع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، الوضع الراهن لأبعاد السمعة التنظيمية للجامعات المصرية، وتحليل السمعة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية.

المحور الرابع: آليات تعزيز السمعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC من وجهة نظر الخبراء، وتضمن دراسة ميدانية حول آراء الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي ونتائج الدراسة الميدانية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: المرتكزات الفكرية للسمعة التنظيمية في الجامعات

يتضمن هذا المحور: ماهية السمعة التنظيمية بالجامعات، وأهمية وأهداف بناء السمعة التنظيمية بالجامعات، وبناء وقياس السمعة التنظيمية بالجامعات، وأبعاد السمعة التنظيمية بالجامعات، ويتم تناولها على النحو التالي:

أولاً: ماهية السمعة التنظيمية بالجامعات

اكتسب مفهوم السمعة التنظيمية اهتماماً واسعاً من الناحية النظرية والتطبيقية، ولقد أصبح بناء وإدارة السمعة التنظيمية للمؤسسات من أهم التوجهات التي تحظى باهتمام العديد من المؤسسات وخاصة التعليمية منها، وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بين الأكاديميين والمختصين بمصطلح السمعة التنظيمية إلا أنه يوجد جدل حول مفهوم وأبعاد وطرق قياس السمعة التنظيمية في المؤسسات الخدمية.

وترجع جذور كلمة السمعة Reputation إلى الكلمة اللاتينية Reputance التي

تعني To Rocken أي قيم أو اعتقد أو حكم على الشيء ويتصل المفهوم بمدركات الفرد، وقد مرت السمعة بثلاث مراحل خلال تطورها التاريخي، وهي (جنيد وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٢-٣٣):

- المرحلة الأولى: امتدت ما بين عامي (١٩٥٠-١٩٧٠م)، وفي هذه المرحلة ركز الباحثون والكتاب في أمريكا الشمالية على مفهوم صورة المؤسسة وإدارتها، وشاعت في تلك الفترة ثلاثة مداخل بينية في دراسة الصورة هي النموذج النفسي، ونموذج الهوية المرئية ممثلةً في التصاميم والرسوم البيانية للمنظمة، ونموذج التسويق والعلاقات العامة.
- المرحلة الثانية امتدت ما بين عامي (١٩٧٠-١٩٨٠م)، وشهدت صعود هوية المؤسسة وشخصيتها إلى صدارة اهتمام الباحثين والممارسين في أمريكا، وتوسعت إلى أوروبا

وبخاصة في بريطانيا التي شهدت نموًا في الكتابات والاستشارات في مجال هوية المؤسسات واتصالاتها المؤسسية خلال تلك الفترة.

- المرحلة الثالثة بدأت في بداية ١٩٩٠ وركزت على إدارة سمعة المؤسسات وظهرت في كتابات باحثين، أمثال: بروملي Bromley ١٩٩٣ وبراون Brown ١٩٩٥ وفومبرون Fombrun ١٩٩٦م، كما شهدت هذه المرحلة ظهور أول دورية متخصصة تهتم بإدارة وقياس سمعة المنظمات باسم Corporate Reputation review التي صدرت تحت إشراف عالمي السمعة الشهيرين فومبرون وفان ريل Fombrun & Van Rie.

وتتعدد مفاهيم السمعة التنظيمية وفقًا لحالة وطبيعة المؤسسات، ووفقًا لطبيعة أهداف الباحثين المختلفة، ويمكن توضيح بعض من تعريفات الباحثين لمفهوم السمعة التنظيمية على النحو التالي:

السمعة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات الرمزية حول القدرات والأدوار والالتزامات الفريدة، حيث تكون هذه المعتقدات جزءًا لا يتجزأ من شبكات الجمهور (Bustos, 2021, 736).

كما تشير السمعة التنظيمية للمؤسسة إلى توقعات مختلف أصحاب المصلحة حول قدرة المؤسسة على تلبية مصالحهم (Pérez-Cornejo, de Quevedo-Puente & Delgado-García, 2020, 1252).

وأيضًا تعرف السمعة التنظيمية بأنها تمثيل إدراكي إجمالي مستقر نسبيًا ومحدد للإجراءات السابقة للمؤسسة وأفاقها المستقبلية مقارنة ببعض المعايير (Walker, 2010, 370).

وقد تشير سمعة المؤسسات إلى التقييم العام للمؤسسات لدى مجموعات المصالح المتعددة التي تؤثر وتتأثر بأعمال المؤسسة وأنشطتها ويبنى التقييم من خلال السلوكيات السابقة والحاضرة للمؤسسات، فضلًا عن سلوكياتها المتوقعة من قبل مجموعات المصالح (جنيد وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٣).

وكذلك تم تعريف السمعة التنظيمية بأنها التصور الذي تم إنشاؤه لدى أصحاب المصلحة من خلال سلوك المؤسسات السابق وخصائصها وممارساتها الحالية (Dursun & Altin Gumussoy, 2021, 169).

كما ينظر للسمعة التنظيمية على أنها مجموعة من الانطباعات والإدراكات الإيجابية التي يحتفظ بها أصحاب المصالح (عاملين، مستفيدين، جهات حكومية، مجتمع مدني) عن المؤسسة وإمكاناتها وأنشطتها المتميزة المختلفة (صباح، ٢٠٢٠، ٢٧).

وبهذا تعد السمعة التنظيمية محركًا حاسمًا للقيمة التنظيمية وسببًا رئيسيًا يؤدي إلى كفاءة جيدة للمنظمة، وتعتبر وظيفتها بمثابة آلية لتقليل الغموض بالنسبة للمستهلكين وتحسين كفاءة التسويق، مما يوفر للعملاء رضا أعلى، وبالتالي هي مصدر مهم للكفاءة الأساسية للمؤسسة (Huynh, 2019, 110).

ويصنف (Gurieva & Svystun, 2019, 1175) تعريفات السمعة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة؛ فمن الناحية الاقتصادية السمعة هي سمات أو إشارات تصف السلوك المحتمل للشركة في موقف معين، ومن الناحية الاستراتيجية السمعة هي أصول غير ملموسة يصعب على المنافسين تقليدها أو اكتسابها أو استبدالها، أما من الناحية التسويقية تصف السمعة ارتباطات الشركات التي ينشئها الأفراد باسم المؤسسة، وكذلك في مجال الاتصالات: السمعة هي مسارات الشركات التي تتطور من العلاقات التي تقيمها الشركات مع ناخبها المتعددين، وفي ضوء نظرية التنظيم: السمعة هي تمثيلات معرفية للشركات التي تتطور عندما يفهم أصحاب المصلحة أنشطة المؤسسة، أما من وجهة نظر علم الاجتماع: تصنيف السمعة عبارة عن إنشاءات اجتماعية تنبثق من العلاقات التي تقيمها الشركات مع أصحاب المصلحة في بيئتها المؤسسية المشتركة.

وفي أدبيات الإدارة الاستراتيجية، تعتبر سمعة المؤسسة بمثابة أصل فكري يمكن أن يوفر فائدة تنافسية للمؤسسة في سوق المنتجات والخدمات، وقد يطلق على هذا الأصل المجرّد اسم "رأس مال السمعة"، وبالتالي يتم تقييم مسألة سمعة المؤسسة من حيث وجهة النظر القائمة على الموارد؛ حيث تعد سمعة المؤسسة موردًا استراتيجيًا يوفر ميزة تنافسية للأعمال، وهو ذو قيمة، ويصعب تقليده، ولا يمكن الحصول عليه بسهولة، ولا يمكن استبداله بأي شيء آخر (Esenyel, 2020, 34).

والسمعة التنظيمية هي الممارسات الإدارية المطبقة لجودة الخدمة والمسئولية الاجتماعية وجودة الأداء المالي والحوكمة، وغيرها من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة إيجابية وتقدير عام واحترام ومصداقية من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (البشيتي وأبو سعدة وأبو سويرح، ٢٠٢٢، ١٠١).

كما تعرف السمعة التنظيمية بأنها مزيج من جميع التوقعات والتصورات والآراء الخاصة بالمؤسسة، والتي تم تطويرها بمرور الوقت من قبل العملاء والموظفين والموردين والمستثمرين والجمهور بشكل عام فيما يتعلق بصفات المؤسسة وخصائصها وسلوكها، بناءً على الخبرة الشخصية أو الإشاعات أو التعامل السابق مع المؤسسة (Kawengian, Pangemanan & Tielung, 2019, 63).

وفي رأي آخر فإن السمعة التنظيمية هي تقدير للقيمة التي توفر في محتواها ظروفًا للتفكير والشعور والسلوك الأكثر إيجابية لمجموعات المصالح تجاه المؤسسة، وبالتالي هي تقييم خارجي للمنظمة يتم إجراؤه من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين، وله أبعاد مثل القدرة الإدراكية التنظيمية لتلبية توقعات أصحاب المصلحة، والانتماء العقلاني الذي يتمتع به أصحاب المصلحة في المؤسسة (Zarandi, 2017, 110).

وقد تعبر السمعة التنظيمية عن مجموع التصورات والتقييمات الإيجابية التي تحدث مع مرور الوقت في أذهان جميع أصحاب المصلحة نتيجة للجهود المستقرة التي تبذلها المؤسسة، وهي مورد مجرد يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية كبيرة، وتُعد السمعة عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف كل من الأفراد والمنظمات لأن المجتمع أو الجمهور يثق بالأفراد والمنظمات ويقدم الدعم لهم بقدر سمعتهم (Esenyel, 2020, 27).

وأيضًا قد تمثل السمعة التنظيمية مجموعة من الأحكام الجماعية الثابتة نسبيًا ومبنية على نتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المؤسسة، وتسعي المؤسسة للحفاظ على مكانتها لدي عملائها بشكل مستمر وتعزيز سمعتها التنظيمية، وتعد السمعة التنظيمية بمثابة الاعتراف العلني من قبل العملاء بقبولهم للمؤسسة وما تقدمه من خدمات ومنتجات (Zavyalova, Pfarrer, Reger & Hubbard, 2016, 254).

ويقدم كلا من (Tümtürk & Deniz, 2021, 34) مفهوم السمعة من خلال بعدين، وهما تصور أصحاب المصلحة للمنظمة التي يمكنها إنتاج منتجات عالية الجودة، وتصور المنظمات للأولوية في أذهان أصحاب المصلحة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن تعريفات السمعة التنظيمية تعددت من خلال تناول السمعة التنظيمية كتصورات (انطباعات) العملاء، والسمعة التنظيمية كتقييم دورها في تلبية التوقعات المجتمعية في سياق مؤسسي، والسمعة التنظيمية كأحد أصول المؤسسة، والسمعة

كاستراتيجية مؤسسية، وأيضًا السمعة التنظيمية محصلة التقييمات المختلفة لمجموعات أصحاب المصلحة، والسمعة التنظيمية كمؤشر للجودة.

ويتم تعريف السمعة المؤسسية لمؤسسة التعليم العالي على أنها مجموعة من التصورات والتقييمات التي يدركها أصحاب المصلحة خلال فترة زمنية محددة، وتعتمد على مؤشرات الجودة والسلوك السابق للمؤسسة، بالإضافة إلى القدرة على تلبية التوقعات المستقبلية مقارنة بالمنافسين، واتصالاتهم وقدرتهم على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل من منافسيهم (Šontaite & Bakanauskas, 2011, 116).

فالسمعة التنظيمية للجامعة هي قدرتها علي تحسين صورتها أمام الأطراف ذات العلاقة من خلال اهتمامها بمسئوليتها الاجتماعية وتحسين جودة خدماتها المقدمة والإبداع في تقديم هذه الخدمات، وقدرتها على جذب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الموهوبين (إسماعيل وطه، ٢٠١٩، ٤٨٤)، وأيضًا السمعة التنظيمية للجامعات هي أحد الأصول غير الملموسة ذات القيمة للجامعة التي توضح إدراك المستفيدين بأن الجامعة لديها القدرة والخبرة في تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة (صلاح الدين، ٢٠٢٢، ٤٤).

وفي ضوء ما سبق تعريف السمعة التنظيمية للجامعات بأنها محصلة تقييم المستفيدين لقدرة المؤسسة الجامعية على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم لدرجة إتقانها في القيام بأدوارها وانعكاس ذلك علي جودة مخرجاتها وخدماتها المقدمة لأصحاب المصلحة الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين) والخارجيين (ممثلي البيئة الخارجية)، وبالتالي يتطلب ذلك التزامًا مؤسسيًا بالتميز في العمليات والمخرجات.

بالإضافة إلى وجود عدد من المفاهيم التي لا تزال تستخدم بالتبادل مع مصطلح السمعة التنظيمية؛ نتيجة للتقارب بين المصطلحات، ولكن يمكن التمييز بين مفاهيم مثل الهوية والصورة والسمعة التنظيمية للمؤسسة.

حيث يتم التمييز بين الصورة والسمعة وفقًا لعدة خصائص، فالصورة يتم إدارتها وتعديلها من خلال حملات الاتصال، في حين أن السمعة هي نتيجة السلوك الثابت والحفاظ على صورة قوية مع مرور الوقت، وأن تحسين صورة المؤسسة يؤدي إلى سمعة أفضل (Del-Castillo-Feito, Blanco-González & González-Vázquez, 2019, 89).

والجدول التالي يوضح الفرق بين كل من هوية المؤسسة وصورة المؤسسة والسمعة التنظيمية للمؤسسة.

جدول (١)

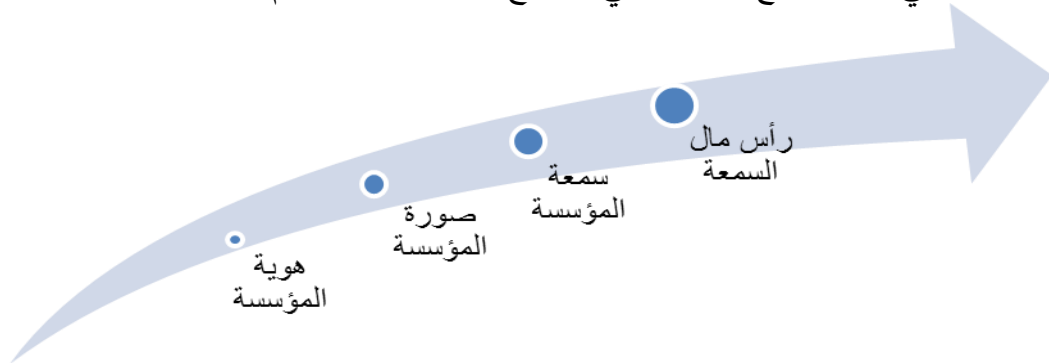
الفرق بين هوية المؤسسة وصورة المؤسسة والسمعة التنظيمية للمؤسسة

السمعة التنظيمية	صورة المؤسسة	هوية المؤسسة	مفهومها
الأحكام التي يصدرها المراقبون لعمل المؤسسة	الطريقة التي تقدم بها المؤسسة نفسها لجمهورها	الخصائص المميزة للمؤسسة	أصحاب المصلحة: داخليين أو خارجيين
داخليين وخارجيين	خارجيين	داخليين	التصورات: فعلية أو مرغوبة
فعلية	مرغوبة	فعلية	صادرة من: داخل المؤسسة أو خارجها
الداخل والخارج	الداخل	الداخل	الإدراك: إيجابي أو سلبي
إيجابية أو سلبية	إيجابية	إيجابية أو سلبية	سؤال مرتبط
كيف تبدو؟	من أو ماذا نريد أن يظن الآخرون أننا نكون؟	من أو ماذا نعتقد أننا نكون؟	

Source: Walker, 2010, 367

ومن الجدول السابق يتضح أنه قد تعبر هوية المؤسسة عن جوهر أو شخصية المؤسسة والتي يكونها عملائها الداخليون فهي تعكس تصورات فعلية، وبالتالي يمكن أن تكون هذه التصورات إيجابية أو سلبية، أما صورة المؤسسة فهي التصورات التي تريد المؤسسة أن يعتقدها أصحاب المصلحة الخارجيين عنها، وبالتالي هي تصورات إيجابية ومرغوبة تسعى إليها المؤسسة، في حين تمثل سمعة المؤسسة التصورات الفعلية التي يصدرها أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين معاً، وبالتالي قد تكون تصورات إيجابية أو سلبية، لذا فإن السمعة التنظيمية أعمق من الصورة التنظيمية في معناها، وأشمل من هوية المؤسسة، ويستغرق بناءها فترة زمنية طويلة نسبياً وقد تكون ثابتة نسبياً.

وبالتالي يمكن وضع الشكل التالي ليوضح العلاقة بين المفاهيم الثلاثة:



شكل (١)

المفاهيم ذات العلاقة بالسمعة التنظيمية

من إعداد الباحثة

ويوضح الشكل (١) أن على المؤسسة التعليمية تحديد هويتها كمؤسسة تعليمية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال رؤيتها ورسالتها لتكوين هوية مدركة لدى المنتسبين لها والمستفيدين من خدماتها، لتصل صورة ذهنية مميزة وجذابة عن المؤسسة لدى أصحاب المصالح والعملاء، ومع استمرار تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات وتوقعات العملاء تتكون سمعة المؤسسة، ومع الحفاظ على السمعة الطيبة للمؤسسة يتم تكوين رأس مال السمعة للمؤسسة الجامعية.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن السمعة التنظيمية للجامعات تتميز بجملة من الخصائص، من أبرزها:

- السمعة التنظيمية هي أصل استراتيجي غير ملموس: يتم بناءه مع الزمن ويصعب تقليده، وبالتالي تعمل على تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، وفي ذات الوقت تعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية.
- السمعة هي تصورات ذهنية إجمالية وليست فردية: فهي مفهوم جماعي لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- السمعة التنظيمية نسبية متغيرة: فقد تتميز بعض المؤسسات بسمعة جيدة في قضية ولكن لها سمعة غير جيدة في قضية أخرى مثلاً قد تكون إحدى الجامعات سمعة جيدة في جودة الخريج ولكنها غير جيدة السمعة من حيث الريحية أو الحوكمة، كما قد تختلف السمعة تبعاً لاختلاف أصحاب المصلحة، فتعدد وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفين، فقد تشير فئة إلى جودة الخريج من حيث معايير عالية وأخرى تتقبل جودة الخريج وفقاً للاحتياجات الحالية، ويكون الفاصل هو حجم الفئة الغالبة من أصحاب المصلحة، مجمل القول أن سمعة المؤسسة تعتمد علي فئات أصحاب المصلحة وعلي القضية التي يحددها أصحاب المصلحة.
- السمعة التنظيمية هي مفهوم أشمل وأعم من مفهوم هوية المؤسسة أو الصورة الذهنية للمؤسسة.
- السمعة المؤسسية هي أحد المعايير المهمة في عملية تقييم المؤسسات، وهي مؤشر تنافسي قوي دال على اعتراف أصحاب المصالح والعملاء والمجتمع المرتبط بتميز المؤسسة في مجال عملها.

- تشير السمعة التنظيمية إلى محصلة الآراء التي يبينها الأفراد أو المؤسسات في تفكيرهم حول مؤسسة ما، وتتكون سمعة الجامعات من خلال المعرفة والمعتقدات والآراء السائدة حول جودة الخدمات التعليمية والتي يصعب تقييمها، وبالتالي هناك اختلاف في طريقة الإجماع على تقييم مخرجات العملية التعليمية التي تكون سمعة جيدة للمؤسسة الجامعية.

ثانياً: أهمية وأهداف بناء السمعة التنظيمية بالجامعات

أن السمعة الجيدة للمؤسسات تساعد على تحقيق فوائد للعملاء وللمؤسسات نفسها، فهي تزيد من دافعية الأفراد العاملين داخل المؤسسة مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما تعمل على كسب رضا وثقة العملاء الخارجيين المستفيدين وتزيد من جذب العملاء وتوفر عدد من التحالفات مع المؤسسات المعنية بمجالات عمل المؤسسة التعليمية.

وتتمثل أهمية السمعة التنظيمية داخل المؤسسات بشكل عام في الآتي (Esenyel,)

(2020, 36):

- تشكل السمعة الجيدة قيمة اقتصادية من خلال جذب أصحاب المصلحة الرئيسيين من المستثمرين والموظفين والعملاء والموردين إلى المؤسسة والحفاظ على الموارد البشرية الموجودة.
- تساعد السمعة القوية المؤسسة على القضاء على المنافسين عن طريق زيادة الإيرادات أو خفض التكاليف، كما تعمل السمعة الإيجابية للشركة على تحسين رضا العملاء وولائهم.
- سمعة المؤسسة تسمح لها بالتميز، مما يجذب العمال المؤهلين إلى المؤسسة بحيث يزيد الموظفون المؤهلون من سمعة المؤسسة، إذا كانت المنظمات ذات السمعة المؤسسية تفضل الموظفين ذوي الجودة العالية والموهوبين، أو ما إذا كان الموظفون المؤهلون يفضلون المؤسسات المرموقة، وهناك علاقة بين كفاءة الموظفين والمؤسسات ذات السمعة الطيبة.

(Feldman, Bahamonde & Velasquez Bellido, 2014, 55):

- تحسين إدراك المستهلك لجودة المنتجات أو الخدمات (مما يسمح بفرض أسعار مميزة)، وزيادة المبيعات والتعامل الإيجابي مع الآخرين.
- تحسين القدرة على توظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين في المؤسسات.
- رفع معنويات الموظفين، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- حماية قيمة المؤسسة من خلال تقليل تأثير التدقيق و/أو الأزمات و/أو الهجمات التنافسية.
- السبق والمساعدة في التوسع الدولي، ليس فقط من حيث اختراق السوق ولكن أيضًا في إعداد المشهد في المجتمعات الرئيسية وتسهيل التحالفات.
- جذب عدد أكبر من المستثمرين (مصدقية جيدة)، وارتفاع القيمة السوقية، وتناقص المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- تمييز المؤسسة عن منافسيها وتحديد موقع أفضل في سوق المنافسة.
- تعمل السمعة الإيجابية للمؤسسة على تعزيز القدرة التنافسية لها، ولو بطريقة غير مباشرة، من خلال الجودة المضمونة لتوريد المنتجات والوعي بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- وبالتالي تعتبر السمعة التنظيمية عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح للمؤسسات وخاصة التعليمية منها على نحو استراتيجي للوصول إلى أفضل مستويات تحقيق الربح والمنافسة، بالإضافة إلى توطيد العلاقات مع الأطراف المعنية في المجتمع.
- كما تسعى المؤسسات الناجحة من خلال سمعتها التنظيمية إلى الحفاظ على دورها الفاعل بالبقاء واستمرار نموها ومواجهة الأزمات التي تتعرض لها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية (النجار، ٢٠١٨، ٣١-٣٢):
- السعي المستمر لتقديم خدمات و سلع تلبية وتستبق رغبات أصحاب المصالح.
- تبنى صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصالح محققة للمؤسسة البقاء والاستمرارية.
- تحقيق اعتراف وقبول المجتمع بمستوي عال وبالصورة المرجوة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات.
- زيادة العائد وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة من خلال إرضاء أصحاب المصالح وتحقيق الولاء بينهم وبين المؤسسة.
- لذا يمكن القول بأن السمعة التنظيمية للمؤسسة تحقق العديد من الفوائد، ومنها: تحفيز أداء العاملين ورفع الروح المعنوية والولاء لديهم، وتعزيز استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة، وتعزيز الشراكات والعلاقات الإيجابية مع كافة أطراف المجتمع المحلي، كما تساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف التي لديها والعمل على معالجتها لتكسب ثقة أكبر للعملاء، ومن جهة أخرى قد تمثل السمعة التنظيمية العالية عبء على المؤسسات في ظل ظروف معينة، فالمؤسسة التنظيمية ضعيفة السمعة لا تؤثر بها المشكلات والأزمات مثلما تؤثر في

المؤسسات عالية السمعة، كما أن عملاء المؤسسات عالية السمعة ترتفع توقعاتهم الحالية والمستقبلية من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

كما تعمل السمعة التنظيمية على تحقيق عدد من الأهداف التي تعود بالفائدة على كل من المؤسسة الجامعية والمستفيدين منها والمرتبطين بنتائج عملياتها الداخلية وعلاقتها الخارجية، حيث تسعى الجامعات لتكوين صورة ذهنية جيدة مستدامة لجميع المتعاملين معها والحصول على القبول والاعتراف من أفراد المجتمع ومؤسساتها بدرجة عالية، وفي ذات الوقت تسعى لزيادة رضا المعنيين والمستفيدين الداخليين والخارجيين وتحسين بيئة العمل لما له من مردود إيجابي على تحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، الأمر الذي يترتب عليه بقاء المؤسسة الجامعية واستدامة نجاحها الاستراتيجي على المستوى المحلي والعالمي.

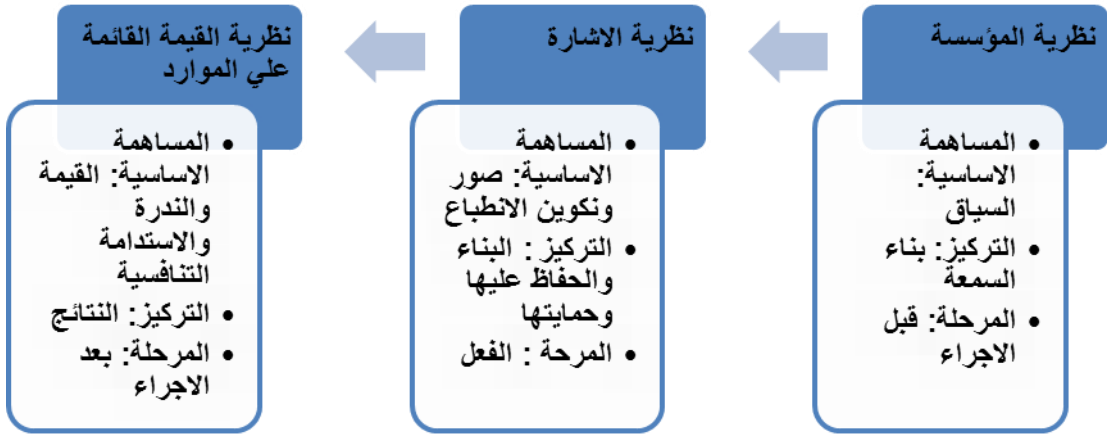
ثالثاً: بناء السمعة التنظيمية بالجامعات وأساليب قياسها

قد تواجه المؤسسات التعليمية في مرحلة ما أزمات لأسباب مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية تؤثر على سمعتها الأكاديمية، لذا تعمل الجامعات على تحسين صورتها الذهنية وتعزيز هويتها التنظيمية للتأثير في تصورات وإدراكات أصحاب المصلحة، الأمر الذي يتطلب المزيد من الوقت والجهد لبناء سمعة تنظيمية جيدة للجامعات على المستوى المحلي والدولي.

ويمكن توضيح النظريات المفسرة لتكوين إطار مفاهيمي حول بناء السمعة التنظيمية، حيث (Walker, 2010, 376):

- يتم تطبيق النظرية المؤسسية في مرحلة ما قبل الإجراء أو عملية البناء حيث يتم التركيز على كيفية حصول المؤسسات على الدعم ضمن سياقاتها المؤسسية لبناء سمعتها، أي أن المؤسسة تسعى لبناء السمعة بالنظر إلى السياق البيئي المحيط بها، وفي ضوء هذه النظرية يتم تحديد إمكانية استبدال منتج أو خدمة كمتغير والتنبؤ بتأثيره على سمعة المؤسسة.
- تركز نظرية الإشارات الاستراتيجية على الصور التي ترسلها المؤسسة والانطباعات اللاحقة لأصحاب المصلحة، وغالبا ما يتم تطبيق نظرية الإشارات في مرحلة العمل، وتتضمن النظرية بناء السمعة والحفاظ عليها والدفاع عنها بناء على الصورة التنظيمية المتوقعة، وترى هذه النظرية أن السمعة التنظيمية هي القدرة المحتملة والمتوقعة للمؤسسة على تقديم نتائج قيمة لأصحاب المصلحة، وبالتالي فهي تستخدم دراسة تأثير الأداء

الاجتماعي للمؤسسة علي السمعة، ولا تقوم النظرية بفحص الإشارات الاستراتيجية التي ترسلها المؤسسة فحسب بل تدرس أيضًا تفسيرات أصحاب المصلحة لهذه الإشارات. - يتم تطبيق نظرية القيمة القائمة على الموارد في مرحلة ما بعد الإجراء، فهي تدرس كيف تعتبر السمعة موردًا قيمًا ونادرًا يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، وفي ضوء هذه النظرية تعد السمعة موردًا غير ملموس قيمًا ونادرًا يؤدي بدوره إلى ميزة تنافسية مستدامة.



شكل (٢) النظريات المفسرة للسمعة التنظيمية

Source: Walker, 2010, 376

مما سبق يتضح أن السمعة التنظيمية للمؤسسات بشكل عام والمؤسسة الجامعية بشكل خاص تعبر عن الانطباع الذي يتكون لدي المتعاملين مع المؤسسة الجامعية وسياساتها وخدماتها وأنظمتها، ويتم بناءها من خلال مراحل متتالية، ويمكن الاعتماد في بناء سمعة المؤسسة على رؤية استراتيجية للمؤسسة يتم ترجمتها إلى عدد من الخطط التنفيذية التي تعتمد بشكل أساسي علي سلوك العاملين والدعاية والإعلان وجودة الخدمة المقدمة.

ويعتمد بناء سمعة المؤسسة الجامعية على أربعة أبعاد أو مكونات تتحدد على النحو

التالي (Christensen, Gornitzka & Ramirez, 2019, 4-6):

أولاً، البعد الأدائي: يركز على ما إذا كان القادة قادرين على خلق انطباع بين مختلف أصحاب المصلحة بأن مؤسساتهم تقدم بشكل فعال المخرجات والنتائج المرتبطة بشكل وثيق بأساسيات الرسالة والأهداف، وأصبح من المتوقع بشكل متزايد من الجامعات أن تأخذ في الاعتبار التميز في الأداء.

ثانياً، البعد الأخلاقي، المتعلق بما إذا كانت المؤسسة جاذبة عاطفياً للمستفيدين، وحاملة للقيم الأخلاقية، حيث أن إعطاء الانطباع بأن المؤسسة تتبنى معايير أخلاقية عالية يعد دائماً ميزة، فمن المتوقع أن تكون الجامعات أكثر ترحيباً بمجموعات متنوعة من الطلاب والأساتذة، بالإضافة إلى وجهات النظر المتنوعة التي تنعكس في المناهج الدراسية.

ثالثاً، البعد الفني/المهني: يركز على إيجاد صورة لمؤسسة تحقق درجات عالية في القدرات المهنية والمعرفة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع المهام والبيئات المعقدة، والتي غالباً ما يُنظر إليها على أنها العمود الفقري للقرارات والأنشطة العامة، كما أن توليد شعور بالكفاءة سيجعل من الأسهل الحصول على دعم أصحاب المصلحة للمنظمة، وقد يكون ذلك مرتبطاً أيضاً باستقدام مجموعات جديدة أو إعادة تأكيد ملف الكفاءة الحالي.

رابعاً، البعد الإجرائي: يتناول ما إذا كانت المؤسسة تشكل الانطباع بأنها تلتزم بالمتطلبات الإجرائية والقانونية المناسبة في عملية صنع القرار، وينطبق هذا داخلياً على سيادة القانون وحقوق المستخدمين/المواطنين، ولكنه ينطبق خارجياً على ما إذا كان يهتم بالإطار القانوني، بما في ذلك القوانين والقواعد التي تنظم أنشطتها، بطريقة مناسبة.

ويوضح (Gurieva & Svystun, 2019, 1176-1177) عدد من المبادئ

- التي يجب مراعاتها عن بناء السمعة التنظيمية داخل المؤسسات، وذلك على النحو التالي:
- أن تكون مرئية: يجب أن تكون المؤسسة مرئية في وسائل الإعلام ومجتمع الأعمال، ويتم ذلك من خلال الحملات الإعلانية، والمسؤولية الاجتماعية.
 - أن تكون متميزة: بمعنى تفرد المنتج والرمز والشعار واستراتيجية التطوير والفوائد التي يمكن أن تنتج نتيجة التعاون مع المؤسسة.
 - أن تكون أصيلة: ويعني صدق نشاط إدارة المؤسسة، بما في ذلك سلوكها في المواقف الحرجة، مما يعني التعبير عن هوية المؤسسة للمجموعات المعنية دون التضحية بالقيم والمبادئ الأخلاقية.
 - أن تتمتع بالشفافية: من خلال الوصول الكامل إلى المعلومات حول المؤسسة، أو منتجها، أو خدماتها، مما يسمح بإجراء تقييم دقيق لأنشطة المؤسسة وموثوقيتها.
 - أن تكون متسقة: من خلال اتساق المعلومات حول المؤسسة والمعلن عنها، والتي تم تصميمها بما يتناسب مع ميزات المجموعات المهمة المختلفة، فضلاً عن عدم وجود اختلافات بين صورة المؤسسة والقيم التنظيمية الداخلية في الإعلان والاتصالات.

كما توجد سبعة عناصر أساسية تشكل أساس بناء السمعة داخل المؤسسات، وتتوقف أهمية كل عنصر علي نوع المؤسسة والقطاع وأيضًا الدولة، وهذه العناصر هي (Klaavu, 2009, 17):

١. المعرفة والخبرة: تسهم مهارات العاملين وخبراتهم ومعارفهم في نجاح المؤسسة، ويعد استخدام مهاراتهم أمرًا حيويًا لنمو السمعة التنظيمية للمؤسسة.
٢. الروابط العاطفية: وتمثلها مشاعر المستفيدين تجاه منتجات المؤسسة وخدماتها.
٣. الإدارة والرؤية والرغبة: ترتبط القيمة العالية بالمؤسسات ذات الرؤية والرغبة القوية، وعلى الإدارة أن تعي هذه الرؤية وليست فقط أن تكون موجودة.
٤. الجودة: تحتاج المؤسسات إلى تلبية متطلبات العملاء باستمرار.
٥. المصادقية المالية: وهي الطريقة الأكثر شيوعًا لتقييم أداء المؤسسة، فمن خلال وجود توثيق قوي وحديث للأرباح يصل لأصحاب المصلحة، تبني المؤسسات مصداقيتها.
٦. المصادقية الاجتماعية: تعني بناء الثقة وتطويرها بين المستفيدين والمؤسسة، فمن خلال توليد المؤسسات حسن النية تزيد مصداقيتها في المجتمع.
٧. المصادقية البيئية: أن تكون المؤسسة مسؤولة بيئيًا، مع مراعاة البصمة الكربونية للمؤسسات.

كما تم وضع الاعتبارات المعرفية لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة في شكل مجموعة من التصورات في نحو سبعة عناصر تشتق منها المؤسسة سمعتها التنظيمية، وهي (Šontaitė–Petkevičienė, 2019, 178):

- المنتجات والخدمات، تكون ذات جودة عالية وقيمة جيدة، وتلبي احتياجات العملاء
- الابتكار: في أساليب وطرق العمل مع مراعاتها للبعد المستقبلي والقدرة على التكيف.
- مكان العمل، تهيئة مكان العمل بصورة جيدة للمتعاملين والعاملين، وتقديم مكافأة للمتميزين وفرص متساوية، ورضا العاملين.
- الحوكمة: وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق قيم العدل والشفافية.
- المواطنة: وتشير إلى التأثير المجتمعي وحماية البيئة.
- القيادة: حسن التنظيم ووجود قادة متميزون وذوي رؤية ثابتة وداعمون لمؤسساتهم.
- الأداء المالي: يشير إلى أفاق النمو للمؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع باستقرار مالي قوي تحظى بتقديم خدمات أفضل.

وبالتالي تحتاج المؤسسات الجامعية إلى وضع هذه العناصر في الاعتبار للحصول على سمعة جيدة والعمل على وضع خطط تنفيذية للوصول إلى مستوي إنقان عال في العناصر السبعة بحيث تتحول الجامعة لمؤسسة جاذبة للعملاء والعاملين الحاليين والمتوقعين، وقد تعد حصة الجامعات من التصنيفات أو جوائز المسابقات دليل علي سمعتها الأكاديمية الجيدة، كما يمكن قياس السمعة من خلال تتبع تقييم آراء مجموعات المصالح المختلفة المرتبطة بالمؤسسة.

وتفترض أدبيات إدارة السمعة والعلامات التجارية للمؤسسات أن السمعة يتم بناؤها بشكل أفضل عندما تشكل "منصة السمعة" والتي توضح الأساس لجميع أعمال بناء السمعة، ومنصة السمعة هي "التموضع الجذري الذي تتبناه المؤسسة عند تقديم نفسها للمراقبين الداخليين والخارجيين"، وبدون هذا التحديد الجذري يفتقر عمل إدارة السمعة إلى التوجيه؛ لأنه ليس من الواضح نوع السمعة التي يجب أن تطمح المؤسسة إلى أن تكون معروفة بها، وفي مؤسسات التعليم العالي يجب أن توجه المنصة كل ما تقوله وتفعله المؤسسة والذي قد يؤثر على سمعتها، بما في ذلك المبادرات الصغيرة والتي تبدو غير مهمة مثل إنتاج كتيبات المعلومات، أو تصميم ملصق ليتم عرضه في معارض التوظيف، وبالتالي فإن منصة السمعة الناجحة تعمل على توحيد اتصالات المؤسسة في مجموعة متماسكة من الرسائل كما لو كانت المؤسسة عبارة عن شخص واحد يتحدث "بصوت واحد"، وقد تتضمن محتويات منصات السمعة القيم الأساسية، أو مقترحات العلامة التجارية، أو الرؤى، أو الشعارات، أو ببساطة سمة أساسية (Wæraas & Sataøen, 2019, 157).

وتوجد عدد من الأساليب التي تستخدم لقياس السمعة التنظيمية ولقد اختلفت هذه الأساليب تبعًا للظروف المتغيرة على مر السنين، ومن هذه المقاييس (Tümtürk & Deniz, 2021, 35-36):

- **قياسات الوسائط الإعلامية:** تتضمن تقييم المؤسسات وفقًا لحجم تغطيتها في وسائل الإعلام أو في التقارير الصحفية، ويمكن تفسير هذا الوضع على أن معظم دراسات إدارة السمعة تركز على الأنشطة الإعلامية، وتعتقد بعض المنظمات أن التواجد في وسائل الإعلام هو أقرب وأسهل طريقة لتحقيق السمعة.
- **قياس مجلة فورتشن Fortune عن المؤسسات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم:** فورتشن هي مجلة أعمال عالمية متخصصة في قوائم الشركات العالمية. وتنتشر كل عام

قائمة "Global 500" التي تجمع عوامل مثل ربحية السهم، والميزانية العمومية، والعائد الإجمالي للمستثمرين لإنشاء قائمة بأكثر المنظمات نجاحًا في أمريكا، وقد أعلنت مجلة فورتن قائمة المنظمات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم باعتبارها المنظمات الأكثر شهرة.

- **قيمة العلامة التجارية:** وتوضح ما الذي يضيفه اسم العلامة التجارية إلى قيمة المؤسسة؟ ولا يمكن قياس هذا الوضع إلا من خلال النظر في الاختلافات بين القيمة التنظيمية الحقيقية وميزانية المؤسسة، ويحاول العديد من الباحثين في مجال السمعة ربط قيمة العلامة التجارية عبر المؤسسة من أجل قياس بعض العوامل التي تساهم في كليهما، من خلال ثلاثة أبعاد: "الموثوقية التنظيمية"، و"الخبرة التنظيمية"، و"الموثوقية والاحتمالية" لإقامة علاقات مع العلامات التجارية الناجحة.

- **قياسات شاملة (متعددة الأبعاد):** اقترح بعض الباحثين قياسات متعددة الأبعاد بمقياس دلالي أو مقياس ليكرت: لا أوافق بشدة، لا أوافق، لا أوافق ولا أختلف، أوافق، أو أوافق بشدة، كما تشمل الأساليب الأخرى المستخدمة طريقة شبكة العنكبوت لبرنشتاين (١٩٨٤)، ونموذج القياس متعدد الأبعاد لفيشباين وأجزين (١٩٧٥)، والأسئلة المفتوحة، وتعتبر هذه الطرق مفيدة لتحديد العوامل التي يجب معالجتها في قياسات السمعة.

- **مقياس محصلة السمعة (RQ) "Reputation Quotient":** يتكون المقياس من ستة أبعاد و ٢٠ بندًا لقياس آراء أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وهذه الأبعاد هي: الجاذبية العاطفية، المنتجات والخدمات، الرؤية والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، والأداء المالي.

- **مقياس معهد السمعة "نظام RepTrak":** يعمل معهد السمعة على ديناميكيات السمعة منذ عام ١٩٩٧، وفي عام ٢٠٠٥، قدم معهد السمعة نظام RepTrak لرصد وتحليل السمعة التنظيمية، ويمكن تطبيق نظام RepTrak على المستوى الدولي، وتكييفه مع مختلف الجماهير المستهدفة واستخدامه في الأبحاث الكمية والنوعية، ويحتوي نظام RepTrak على ٧ أبعاد وثلاثة وعشرون ميزة مجمعة، وتم تطوير هذه الأبعاد على أساس الاحترام والثقة والمشاعر والإعجاب.

- **مقاييس الشخصية التنظيمية:** ويتكون من خمسة أبعاد يشار إليها باسم "شخصية العلامة التجارية" وتم تطويره إلى "مقياس الشخصية التنظيمية" لقياس سمعة المؤسسة من

المنظورين الداخلي والخارجي في وقت واحد وفحص الفجوات بين وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة في منظمة، ويعتمد أسلوبا القياس هذين على تصور المؤسسة كشخص ومطالبة المشاركين (كلا من الموظفين والعملاء) بتقييم شخصية المؤسسة وفقاً لذلك.

وتعد أداة RepTrak من أهم مقاييس السمعة لأن أبعادها لا تعتمد إحصائياً على بعضها البعض، كما أن جميع مؤشرات سمعة المؤسسة التي تعتمد عليها قابلة للمقارنة بين مجالات التشغيل والبلدان وفي الوقت المناسب، فهي تساعد المؤسسات في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية: ما هي سمعتي وكيف يمكن مقارنتها؟، كيف يمكنني تحسين سمعتي وحمايتها؟، ما هو التأثير التجاري لإدارة سمعتي بشكل أفضل؟، ولقد تم استخدام أداة RepTrak دولياً في ٥٠ دولة وفي أكثر من ٢٠ صناعة مختلفة، فمن الممكن اعتبار هذه الأداة هي الأداة الأكثر توحيداً لإدارة وقياس السمعة المؤسسية للمؤسسات من مختلف المجالات (Šontaitė–Petkevičienė, 2019, 178).

لذا فإن المؤسسات الجامعية ستحتاج إلى جهود منظمة لتكوين صورة أكثر إيجابية لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين، لذا تكون عملية بناء السمعة إحدى مكونات استراتيجيتها لتكوين مخزون قوي من السمعة التي تزيد من مستوى الثقة لدي مجتمعها الداخلي والخارجي حيث يساعدها هذا المخزون في مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات التي قد تواجهها.

رابعاً: أبعاد السمعة التنظيمية بالجامعات

تشتمل السمعة التنظيمية أبعاد وجوانب متعددة تختلف حسب تخصصات المؤسسات ومجالات عملها، والجدول التالي يوضح آراء الباحثين حول أبعاد السمعة التنظيمية لبعض الدراسات العربية والأجنبية الحديثة ذات العلاقة.

جدول (٢) أبعاد السمعة التنظيمية في الأدبيات التربوية المرتبطة

الدراسة/ الأبعاد	الثقافة التنظ يمية	المسؤو لية الاجتما عية	الأدا ء لي	جود ة الخد مة	الإبد اع	العلاقا ت مع الخد جين	الالا تزام	الجاذ بية العاط فية	القياد ة والر ؤية	بيئة العم ل	صور ة المؤ سسة	الموثو قية	الحو كمة
حريبي (٢٠٢١)													
الكبيسي (٢٠٢٣)													
الشريف (٢٠٢٣)													
البشيتي وأبو سعدة وأبو سويرح (٢٠٢٢)													
Fümtürk & Deniz. 2021													
الطائي وعبد الله ويحيى (٢٠٢٢)													
مصطفى (٢٠٢٢)													
صلاح الدين (٢٠٢٢)													
جنيد وأخرون ٢٠٢٢													
نصر (٢٠٢١) (
Sontaitë- Petkevičie g, (2019)													
شامية (٢٠٢٠)													
Del- Castillo-et al., 2019													

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات المذكورة في الجدول

في ضوء الجدول السابق يمكن القول بأن السمعة التنظيمية متعددة الأبعاد وتسعي المؤسسات المختلفة لتحقيق أعلى معدل داخل كل بعد كأداة لتحقيق التنافسية واكتساب رضا العملاء وأصحاب المصالح المرتبطة بمجال عمل المؤسسة، إلا أن هناك اختلاف بين الدراسات المختلفة في تناول أبعاد السمعة التنظيمية وفقاً لموضوع الدراسة ومجال تطبيقها، إلا أنه تم الاتفاق الأبعاد التالية التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، والتي تتناسب مع خصوصية المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية ويمكن تحديدها على النحو التالي:

• المسؤولية الاجتماعية:

تؤدي مؤسسات التعليم العالي دورًا حيويًا في توجيه المجتمع نحو التنمية المستدامة من خلال التعليم والبحث العلمي، بالإضافة إلى دورها في تمكين الخريجين من أن يصبحوا قادة مسؤولين عن اتخاذ القرارات لتحقيق جوانب التنمية المستدامة داخل المجتمع، لذا يقع على عاتق الجامعات توجيه الجهود نحو إشباع حاجات المجتمع الاقتصادية والبيئية والثقافية والاجتماعية بقدر عال من الكفاءة والفعالية في سبيل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

وتعبر المسؤولية الاجتماعية عن مساهمة المنظمات في التنمية المستدامة، ويعد تقييم المنظمات من حيث مسؤوليتها الاجتماعية وسيلة لتحسين سمعة المؤسسة، وتشجيع المنظمات على زيادة جهودها، كما أصبح أداء المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وتأثيره على البيئة جزءًا مهمًا من قياس أدائها الإجمالي وقدرتها على مواصلة العمل بفعالية، حيث يتم ربط المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأدائها العام (Boer, 2013, 123).

ولقد نشأت المسؤولية الاجتماعية التعليمية كقرار طوعي للمؤسسات التعليمية، وتُعد رؤية لنشاط كيان تعليمي يدمج احترام القيم الأخلاقية والناس والمجتمع والبيئة في سياق عمله اليومي (التعليم) وفي صنع القرار الاستراتيجي (إدارة)، فهي ليست خيارًا اجتماعيًا يتطلب تحويل في بنية هذه الكيانات التعليمية، ولكنه خيار وجودي يتطلب تغيير سلوك جميع العاملين بالمؤسسة، ولقد وجدت مراجعة الأدبيات التي تم إجراؤها بعض المساهمات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للجامعات إلا أنه لم يتم أخذ المسؤولية الاجتماعية بجميع أشكالها المختلفة في الاعتبار بدرجة عالية، على الرغم من أن الطلاب في السن المناسب لاستيعاب هذه الأشكال وإدراجها في معظم اهتماماتهم وقيمهم الشخصية (Burgos & Carnero, 2020, 2).

كما أوضحت دراسة (درة والتيجاني وحناوي، ٢٠١٨، ٢٦) وجود تأثير طردي لبعدي من أبعاد المسؤولية المجتمعية (البعد الإنساني والبعد الاقتصادي) على السمعة التنظيمية للمؤسسة الجامعية، في حين لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني والبعد الأخلاقي على السمعة التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

ولقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذات أهمية بين الأكاديميين بسبب تأثيرها على سمعة المؤسسة والأداء العام لها، كما عززت الأزمة الاجتماعية والبيئية التي شهدتها العديد من المؤسسات في العقود الماضية بقوة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ لأن أصحاب المصلحة أصبحوا مهتمين بشكل متزايد بالتأثيرات الاجتماعية

والبيئية للمؤسسات في المجتمع، وهو ما جعل العديد من المؤسسات تتوجه نحو الاستثمار بشكل متزايد في أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها كجزء من الجهود المبذولة لتوليد تصور إيجابي لأصحاب المصلحة، وكسب ثقتهم في محاولة لتعزيز سمعتها وترسيخ صورة إيجابية في أذهانهم (Ajayi & Mmutle, 2021, 2).

ولقد تم تحديد المجالات التي يجب أن تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عليها في تسعة مجالات، وهي: الأخلاق، والحوكمة، والشفافية، والعلاقات التجارية، والعائد المالي، وإشراك المجتمع، وقيمة المنتج، وممارسات التوظيف، وحماية البيئة، في حين تم تصنيف أربعة جوانب رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية/الخيرية التي لدى المجتمع من المنظمات، ويطلق علي هذه الجوانب الأربعة اسم هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أو هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أنه يتقاطع مع الدافعين الأساسيين لارتباطات المسؤولية الاجتماعية للشركات -دافع خدمة المجتمع ودافع الخدمة الذاتية- وبذلك فإن كل جانب من الجوانب الأربعة يتناول جوانب مختلفة من الأعمال، ويزيد تنفيذها من قدرة المؤسسة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة المختلفين لأن أولوية كل صاحب مصلحة واهتمامه بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يختلف، ومن ثم فإن الهرم بمثابة إطار عملي لإدارة فعالة لأصحاب المصلحة (Ajayi & Mmutle, 2021, 3).

ويمكن تحديد الاستراتيجيات والقنوات التي تتمكن بها المؤسسات من التمتع بسمعة طيبة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي (Ajayi & Mmutle, 2021, 2):

- دافع خدمة المجتمع، حيث تعترف المؤسسة بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مقصودة ويتم تنفيذها فقط لصالح المجتمع.
- دافع الخدمة الذاتية، حيث تعترف المؤسسة بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتم تنفيذها فقط بسبب فائدتها المحتملة للمنظمة.
- استراتيجية الإعلام، حيث تقوم المؤسسة ببساطة بإبلاغ أصحاب المصلحة حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة بهم دون توفير فرص للتغذية الراجعة.
- الاستراتيجية التفاعلية، حيث تقوم المؤسسة بإشراك طرف ثالث في تطوير وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتوفر أيضاً منصة للمناقشات والتعليقات المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وفي ضوء ما سبق تعبر المسؤولية الاجتماعية للجامعة عن جملة ممارسات المؤسسة الجامعية تجاه البيئة والمجتمع لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، عن طريق ترجمة أدوارها إلى مبادرات قابلة للتطبيق على مشاكل المجتمع وتشجيع العمل التطوعي في مجالات خدمة المجتمع، والاهتمام بالبيئة والمشاركة المجتمعية ودعم إيجابي للقضايا المجتمعية، واستحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل، وتوجيه الأنشطة البحثية للتعرف على احتياجات المجتمع واستثمار موارده، وتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع وأفراده لتحسين نوعية الحياة وتلبية الاحتياجات المجتمعية، الأمر الذي يساعد المؤسسة الجامعية علي بناء سمعة طيبة لها كمؤسسة مسؤولة تجاه المجتمع.

• الإبداع:

يعتمد الوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي والمحافظة على الموقع التنافسي للجامعة محلياً وعالمياً على الإبداع في تنفيذ العمليات الإدارية والإبداع في تقديم الخدمات والإبداع الإداري بشكل عام داخل المؤسسة، فقدرة الأفراد على إيجاد أفكار جديدة واتخاذ القرارات في ضوء التفكير الإبداعي والتجديد والابتكار تزيد من قدرة المؤسسة الجامعية على تعزيز سمعتها التنظيمية.

ويشير الإبداع إلى القدرة على التوصل لفكرة جديدة وإخراجها إلى حيز التنفيذ، كما أن المهارات الإبداعية هي سلوكيات تحتوي في طياتها أساليب للمعرفة المتخصصة وكيفية استخدامها وتطبيقها بكفاءة وفعالية لإنجاز أعمال روتينية أو مبتكرة (صلاح الدين، ٢٠١٧، ٤٥). ولا تقتصر عملية الإبداع على تطوير المنتجات أو الخدمات أو تحقيق الأهداف، بل تمتد لتشمل حل المشكلات، والإبداع في حل المشكلات له جانبان أحدهما مفاهيمي والآخر إدراكي، حيث أن الإبداع ظاهرة معقدة ذات أبعاد متعددة أكثر من اعتباره مفهوماً نظرياً؛ إذ يُشار إلى الإبداع من الناحية النظرية على أنه تطوير أو ابتكار شيء جديد، وهو عكس التقليد؛ ومن الناحية العملية يعتبر الإبداع سلوكاً يهدف إلى تحقيق منتج ملائم وقادر على التطوير، وعلى المستوى الإداري يتمثل الإبداع في مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين الجو العام داخل المؤسسة وتفعيلها، الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعاً وطريقة تفكير غير تقليدية؛ وعلى المستوى الشخصي للعاملين في المؤسسة، يعكس الإبداع قدرة عقلية تختلف من شخص إلى آخر وقد تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، ويأتي الأثر الحيوي للإبداع

الإداري مما يحققه في تطوير بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم من خلاله التخلص من طريقة التفكير العادية، واتباع طريقة جديدة (Salama, 2018, 150-151). وتشير المناقشات حول الإبداع وحوكمة الجامعات إلى الخلط بين أنواع متعددة من العلاقات بين الإبداع والحوكمة، وعلى وجه التحديد، يرتبط الإبداع بحوكمة الجامعة بثلاث طرق، في الحالة الأولى، يُنظر إلى الإبداع على أنه مخرجات الجامعات، ومن هذا المنظور تعد الجامعات مراكز للتفكير الإبداعي، ومصادر للنماذج والمنتجات الجديدة، وحاضنات للإنجازات العلمية والتكنولوجية، ولذلك، تأتي التحديات من الطريقة التي توجه بها حوكمة الجامعة وتدعم دورها كمرکز للتفكير والعمل الإبداعي. أما النوع الثاني فيتعلق بالإبداع في إدارة الجامعة. وهنا يقع عبء الإبداع على الحوكمة ذاتها، مع التركيز بشكل خاص على إبداع الهياكل والممارسات والسلوكيات في تمكين الإبداع في الجامعات، أما النوع الثالث فيشير إلى أسلوب تأسيس نوع الحوكمة الإبداعية التي تمكن وتدعم الإبداع في الجامعات (Drori, 2018, 103).

ويتم النظر إلى الإبداع باعتباره سمة تنظيمية متعددة الأبعاد، وتشمل المجازفة، والانفتاح على التغيير، والتوجه المستقبلي، والاستباقية، وحل المشكلات بشكل أسرع وتعزيز الاستجابة السريعة للمعلومات الجديدة، ويمكن تقييم الإبداع التنظيمي بالمؤسسات وفقا للأبعاد الخمسة التالية (Boroujerdi, Hasani & Delshab, 2019, 446):

- الإبداع السلوكي: يشمل إيجاد الفرص وتوليد أفكار جديدة (السلوك المرتبط بالإبداع)، ويمكن أن يشمل أيضًا سلوكيات تهدف إلى تنفيذ التغيير واستخدام المعرفة الجديدة، كما يشمل قدرات الأفراد والجماعات والمديرين على إيجاد ثقافة الابتكار والقبول على مستوى المؤسسة للأفكار الجديدة والمبتكرة.
- إبداع المنتجات: يتضمن إنشاء ومتابعة تقديم منتج أو خدمة، والتي تكون إما نسخة جديدة أو متقدمة من المنتج أو الخدمات السابقة.
- إبداع العمليات: وهو تنفيذ طريقة جديدة لتقديم الخدمات، أو تقديم نفس الخدمة ولكن بصورة محسنة بشكل كبير (تحتوي على تغييرات كبيرة في التقنيات أو المعدات أو البرامج). كما يشمل إدخال أساليب إنتاج جديدة وأساليب إدارة جديدة وتقنيات جديدة يمكن استخدامها لتحسين عمليات الإدارة.

- إبداع التسويق: وهو التوجه لدمج التقدم في علم التسويق أو الهندسة أو التكنولوجيا للحصول على كفاءة وفعالية تسويقية؛ لزيادة الميزة التنافسية وكسب القيمة للمساهمين.
 - الابتكار الاستراتيجي: يشير إلى توجه المؤسسة لتشجيع التقدم التكنولوجي أو الخدمات، ويتم عادة من خلال الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير.
 - ويتم الإبداع داخل المؤسسة الجامعية من خلال (جرجس وحامد وشحاته، ٢٠٢٠، ٢١):
 - إيجاد الأفكار أو الأشياء الجديدة والتي تكون قابلة للتطبيق والتنفيذ.
 - اكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل.
 - تبني الأفكار الجديدة والاستفادة منها واستثمارها استثماراً ناجحاً.
 - إمكانية إدارة الإبداع وتنميته سواء من خلال التدريب أو توفير المناخ الملائم للإبداع.
 - وضع حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تواجه المؤسسات الجامعية.
 - تهيئة مناخ عام يشجع العاملين على الابتكار والإبداع الإداري.
 - تطوير النظم القائمة وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.
- فالإبداع داخل المؤسسة الجامعية هو الأسلوب أو الطريقة التي تنتهجها الجامعة لتوفير مناخ مناسب للإبداع؛ يساعد على استحداث الأفكار والتعامل مع المشكلات المختلفة بطريقة مبتكرة والتوصل لحلول وتدابير خلاقة تسهم في تطوير الخدمات والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة الجامعية بطريقة ترفع من كفاءة الجامعات في تحقيق غاياتها الأساسية، وتحقق لها المزيد من النجاحات الاستراتيجية وزيادة فرص التنافس، وتتمثل الممارسات الإبداعية داخل الجامعة في: نظام واضح للمكافآت والحوافز المشجعة على الإبداع والابتكار في العمل، وتوفير ميزانية لتنفيذ المقترحات والأفكار المبدعة، تبني أنماط قيادية تحث العاملين علي تجريب بعض الأساليب الجديدة المدروسة دون الخوف من الفشل، وإعطاء الفرصة للاستفادة من نتائج المبادرات الفاشلة.

• جودة الخدمات والمخرجات للمؤسسة الجامعية:

تبني قطاع التعليم عولمة الأعمال بحيث ينظر إلى التعليم على أنه خدمة يمكن تسويقها والمنافسة عليها؛ لجذب الطلاب من جهة وأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العالية من جهة أخرى، وفي ذات الوقت تقدم مؤسسات التعليم وخاصة الجامعية خدمات مهمة داخل المجتمع فهي شريك أساسي في تحقيق التنمية المستدامة، وعلى الجامعات تقديم

خدمات ذات مواصفات عالية تحقق من خلالها الثقة والاستجابة لحاجات ورغبات وتطلعات المستفيدين المتعاملين مع المؤسسة الجامعية في محاولة لتمييز نفسها عن منافسيها. ويتم تعريف جودة الخدمة على أنها تقييم العملاء للتميز أو التفوق الشامل للمؤسسة، بمعنى أن جودة الخدمة التعليمية لها علاقة بسمعة الجامعة؛ حيث ترتبط جودة الخدمة الجيدة في التعليم العالي برضا المتعلمين وخدمة الثقة (Ngan, & Khoi, 2020, 1885)، كما أن جودة خدمة الطالب لها تأثير معنوي غير مباشر على ولاء الطالب من خلال سمعة المؤسسة، وهذا يعني أن سمعة المؤسسة تحمل علاقة تأثير (سوابق) بين متغيرات جودة الخدمة على ولاء الطالب، ويمكن لهذه النتائج أن تساعد مؤسسات التعليم العالي على وضع خطط استراتيجية أفضل لزيادة ولاء الطلاب من خلال تحسين جودة الخدمة وسمعة المؤسسة (Bakrie, Widayatsih & Herlina, 2022, 461).

فجودة الخدمات تعبر عن عملية بنائية مستمرة لتحسين المنتج النهائي من خلال التحسين المستمر للخدمة، وهي وسيلة لتمكين مؤسسات التعليم العالي من الحصول على رضا العملاء والمستفيدين وأصحاب المصلحة، في محاولة نحو تحقيق التميز الذي يساعدها على بناء سمعة أكاديمية بين المؤسسات الجامعية.

حيث أن جودة التعليم الملموسة لها تأثيرات أكثر فعالية على الطلاب الذين يختارون المؤسسات للالتحاق بها، كما تؤثر جودة التعليم المدركة أيضاً على إشباع العلماء وولاء الطلاب، فيمكن للباحثين المحتملين اختيار الكليات التي توفر جودة تعليمية ممتازة ورضا أفضل للطلاب، لذا يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تضع خطط عمل بناءة للدخول إلى السوق والبقاء فيه، وتعد الجودة المدركة ميزة قيمة تساعد مؤسسة التعليم العالي في الفوز بالمنافسة الشديدة في السوق (Phonthanukitithaworn, 2022, 2).

أن جودة الخدمة التعليمية المدركة في مؤسسات التعليم العالي مرتبطة برضا الطلاب وستؤدي إلى ولاء الطلاب في المستقبل، وتوجد أربعة جوانب رئيسية لجودة التعليم يمكنها تحسين رضا الطلاب في الكليات، وهي: توفير المعرفة، ومهارات الاعتماد على الذات، والمهارات المهنية، ومهارات تكنولوجيا المعلومات (Phonthanukitithaworn, 2022, 15)، حيث أن مخرجات العملية التعليمية في المؤسسات الجامعية تتمثل في تقديم خريج متميز يتناسب مع متطلبات سوق العمل.

وتتمثل الخدمات الجامعية التي تقدمها الجامعات في أدوارها المتعارف عليها من نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنشاء المعرفة من خلال البحث العلمي، وتوظيف المعرفة لخدمة المجتمع، وما يتم خلالها من عمليات وخدمات تقدم للعملاء بجودة عالية؛ لتعزيز قدرة الجامعة التنافسية وضمان بقاء ونمو المؤسسة الجامعية.

ويستلزم الأمر وضع الجامعة قواعد واضحة لتحسين سمعة الجامعة، وتحديد استراتيجيات لتعزيز السمعة الأكاديمية وتوضيح آليات قياسها وأساليب تطبيقها في الواقع، وقد يعمل نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على تحقيق هذه الآليات.

المحور الثاني: الأسس النظرية لنموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC

ظهر نموذج GRC كنهج جديد يشير إلى التنسيق بين أنشطة المؤسسة لدعم عمليات التحسين والتطوير من خلال تحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة، وكذلك الالتزام بالأنظمة واللوائح، لذا يتضمن هذا المحور الإشارة إلى أهمية تطبيق هذا المدخل كإجراء متكامل لدعم السمعة التنظيمية للجامعات، من خلال عرض ماهية النموذج، وأهميته وأهدافه، وعناصره، ومقومات تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

أولاً: ماهية نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC

ظهرت الحاجة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية وأزمات مالية إلي نظام يهدف إلي تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة المؤسسة لحماية أصحاب المصالح والمستفيدين من نشاطها، لذا ظهر مصطلح الحوكمة للتأكد من أن المؤسسة تعمل علي تحقيق أهدافها واستراتيجياتها علي الأمد الطويل، كما ظهرت "إدارة المخاطر" لمساعدة المؤسسة من تحقيق أهدافها بنجاح في ضوء بيئة اللاتأكد ولتفعيل الإجراءات الوقائية والاحترازية للحد من تعطل الأعمال وتوفير بيئة عمل صحية، وبالرغم من انتشار المصطلحين ووضع الكثير من القوانين والإجراءات المنظمة لقواعد العمل إلا أنه كان هناك خلل بين النظرية والتطبيق لذا ظهرت الحاجة للالتزام بتطبيق الضوابط الرقابية لضمان الالتزام بالقوانين والقرارات المنظمة للعمل، وبالتالي ظهر نموذج يجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في تكامل يساعد المؤسسة علي زيادة الكفاءة وتقليل الهدر وتقليل مخاطر عدم الالتزام داخل المؤسسة.

إن مفاهيم الحوكمة والمخاطر والالتزام ليست جديدة، ومع ذلك فقد اكتسبت العلامة التجارية "GRC" شهرة في الآونة الأخيرة في بيئة الأعمال، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى موردي التكنولوجيا والمحللين والاستشاريين، بالإضافة إلى حالات الانهيار والاحتلال في المؤسسات البارزة، والأزمة المالية العالمية الأخيرة، والكوارث الطبيعية، بالإضافة إلى قدرة نموذج GRC على مساعدة الإدارة العليا على تلبية متطلبات قدر أكبر من المساءلة وإدارة مخاطر السمعة والخسائر المالية بشكل أفضل، من خلال نهج أكثر شمولاً وتوحيداً (Hardy & Leonard, 2011, 2).

ولقد تم وصف نموذج GRC لأول مرة في عام ٢٠٠٢م، وهو يشير إلى التكامل بين أنظمة ثلاثة، وهي الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، ولقد تغلغل هذا الاختصار بسرعة في عالم الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، حيث تلجأ العديد من المؤسسات إلى البرمجيات للمساعدة في أتمته جهودها (Racz, Weippl, Seufert, 2011, 1)، ولقد حدث تطور في مفهوم نموذج GRC من عام ٢٠٠٢ حتى الآن على النحو التالي (The GRC Pundit Blog , 2023):

- GRC 1.0 (٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٧): وهي الفترة التي تم فيها تشكيل GRC، وقد تم تعريفه على أنه الرؤية المتكاملة للمخاطر والأهداف والضوابط والسياسات المرتبطة بتلك الأهداف ومع ذلك، ولبضع سنوات كان التركيز في مفهوم النموذج علي الضوابط الداخلية للتقارير المالية وفقا لقانون سارابينز-أوكسلي Sarbanes-Oxley للإصلاح المالي الذي أقره الكونجرس الأمريكي ٢٠٠٢.
- GRC 2.0 (٢٠٠٧-٢٠١٢) (ريادة GRC) - وهي الفترة التي كان فيها النموذج رائدًا؛ ومع تقدم التكنولوجيا، تم تطوير رؤية المؤسسة للمخاطر والرقابة والسياسات بحيث يمكن للإدارات المتعددة العمل على بنية مشتركة للمعلومات والتكنولوجيا لإدارة المخاطر والرقابة والسياسات والتدقيق والالتزام والتقييمات.
- GRC 3.0 (٢٠١٢-٢٠١٧) (هندسة GRC) - وفي هذه المرحلة تم دمج النموذج مع أنظمة الأعمال الأخرى وتم بناء بنية النموذج لدمج عناصره داخل عمليات المؤسسة، حيث كانت المؤسسات تتطلع إلى الاستفادة من أفضل حلول لتكامل المخاطر والالتزام والحوكمة.

- GRC 4.0 (٢٠١٧-٢٠٢١) (الرشيق GRC): وهي المرحلة الحالية من النموذج حيث ظهرت الحاجة إلى تقنية قابلة للتكوين بشكل كبير والتي تشرك المؤسسة بأكملها وتحاول العديد من حلول GRC القديمة التكيف مع متطلبات المؤسسة.
- GRC 5.0 (ما بعد ٢٠٢١) (المعرفي GRC): لا يهدف هذا الإصدار إلى تسهيل الالتزام فحسب، بل سينتج عنه رؤى قابلة للتنفيذ بسرعة أكبر.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين المهتمين بالنموذج إلا أنها اتفقت في مضمونها وذلك على النحو التالي:

نموذج GRC هو نهج متكامل وشامل لعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام لتحسين أداء العمليات داخل المؤسسة من خلال الموائمة بين الاستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا والأفراد، وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية (Racz, Weippl & Seufert, 2010, 111).

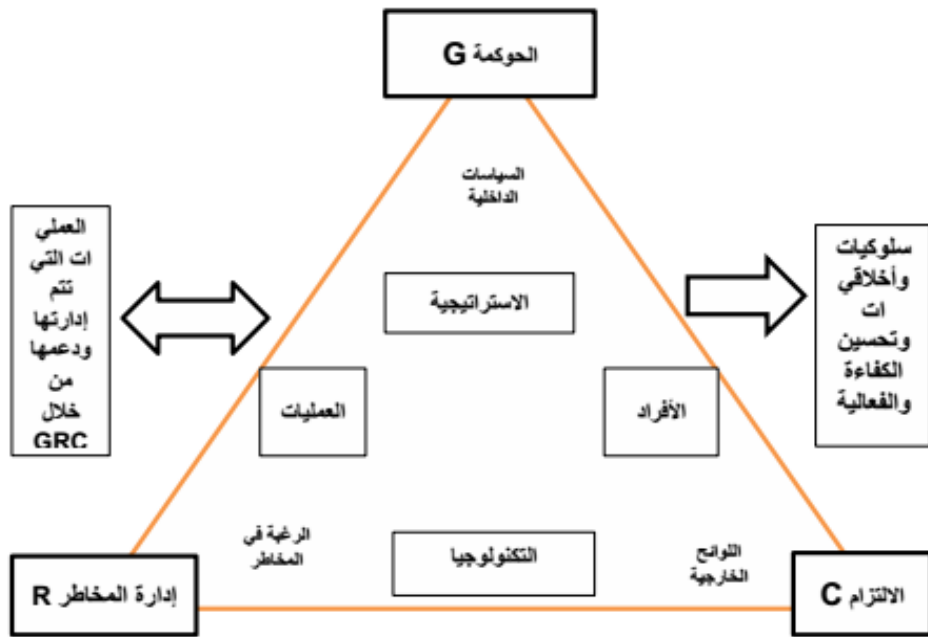
كما أن نموذج GRC هو اتحاد الأدوار والعمليات المؤسسية، والعمل معاً في إطار عمل مشترك، والتعاون والتصميم لتحقيق المرونة والفعالية والكفاءة في جميع أدوار المؤسسة (Choubey, Bhargava, 2018, 31).

ويمكن تعريف GRC من منظور العمليات بأنه يصف الأنشطة التنظيمية المختلفة بدءاً من ترتيب التدقيق السنوي إلى إنشاء إجراءات مراقبة الرقابة المستمرة الداخلية، لتحديد الأدوار والمسؤوليات في العمليات التجارية ومستخدمي النظام، إلى إجراءات تحليل البيانات (Nicho, Khan & Rahman, 2017, 2).

كما أمكن تعريف نموذج GRC بأنه قدرة وثقافة تمكن المؤسسة من تحقيق الأداء المطلوب، من خلال إعطاء الأولوية لتوقعات أصحاب المصلحة وتحديد الأهداف وتقييمها وضمان تحقيق الأهداف بمسؤولية ونزاهة، وإدارة الآثار المرغوبة وغير المرغوب فيها، والعمل ضمن حدود السلوك الطوعية والإلزامية، والتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشأن أداء النظام، وتقديم ضمانات بأن النظام فعال وسريع الحركة (Thanalerdsopit, Meksamoot, Chakpitak, 2014, 47).

في حين عرفه (Racz, Weippl & Seufert, 2010, 112) بأنه نموذج متكامل يضمن تطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة في ظل قابليتها لتحمل المخاطر وتطبيقها للسياسات

الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الموائمة بين الاستراتيجيات والعمليات والتكنولوجيا والموارد البشرية داخل المؤسسة، وبالتالي تحسين كفاءة وفعالية عملها. وبالتالي نموذج GRC هو نهج تتسق فيه العمليات الإدارية والتقنية المعلوماتية والموارد البشرية داخل المؤسسة وذات الصلة بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر وأبعاد الالتزام؛ لتحديد الممارسات والإجراءات التي تستخدم للتحكم في المهام والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة والفعالية في اتخاذ وتنفيذ القرارات، والشكل التالي يوضح إطار عمل GRC داخل المؤسسات.



شكل (٣) إطار مرجعي لمفهوم GRC

Source: Racz, Weippl & Seufert, 2010, 113

يشير شكل رقم (٣) إلى العناصر الثلاثة الأساسية لنموذج GRC والتي يتم دعمها بثلاثة عناصر مقابلة وهي: السياسات الداخلية واللوائح الخارجية وقابلية المؤسسة للمخاطرة لتدعم الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر على التوالي، ويشتمل نموذج GRC على المكونات الأربعة الأساسية وهي الأفراد والتكنولوجيا والعمليات والاستراتيجية والتي يتم دمجها بطريقة متكاملة وشاملة على مستوى المؤسسة، وبالتالي فإن العمليات التي تتم داراتها ودعمها من خلال GRC ينتج عنها سلوكيات وأخلاقيات الأفراد وتحسين الكفاءة والفاعلية لجميع عمليات

المؤسسة والتي تدعم عمليات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، لذا لتنفيذ نموذج GRC للحصول على التحسينات المطلوبة يجب الاهتمام بجميع العناصر السابقة، فالحوكمة بدون التزام في ضوء ضوابط محددة تكون غير كاملة، كما أن تحقيق الأهداف والالتزام لن يتم بدون المساءلة وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة للتخفيف من حدة المخاطر التي قد تحدث داخل المؤسسة.

في حين تم دمج مفاهيم الحوكمة والمخاطر والالتزام في وجهة نظر واحدة، فإن GRC متشابك مع مصطلحات أخرى مثل المساءلة والأخلاق والرقابة الداخلية والضمان، إلا أن مصطلح GRC اكتسب انتشاراً أوسع من وجود المصطلحات متفرقة، لوجود صفة المتابعة والتكامل؛ حيث ينظر للامتثال على أنه جانب من جوانب إدارة المخاطر، وبالتالي يُعد وجهة نظر متكاملة على مستوى المؤسسة (Hardy & Leonard, 2011, 3).

لذا يقوم نموذج GRC علي التلاؤم بين العمليات والعاملين داخل المؤسسة وأصحاب المصلحة لتكون المؤسسة أكثر كفاءة وقابلية للإدارة، كما أنه يعمل علي تحديد حالات عدم الالتزام والمخاطر المحتملة وتجنب حدوثها أو احتوائها مما يقلل من ضعف أداء للمؤسسة وفي النهاية يودي الأمر إلى تحسين أداء الأعمال، كما يعمل نموذج علي تجنب التداخل والازدواجية في أنشطة وعمليات إدارة المخاطر مع أساليب فعالة من حيث التكلفة المستدامة مما يساعد علي تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية والتنظيمية والتجارية علي نحو متكامل (Choubey, Bhargava, 2018, 33)، ومن الخصائص المهمة لنموذج GRC أنه مستقل عن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، وبالتالي يمكنه توفير منصة منفردة على مستوى المؤسسة للتحكم والالتزام، حتى عند وجود أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) متعددة، وتشير الأدبيات الموجودة حول تطبيقات GRC إلى أهميته بالنسبة للمؤسسات وأن الباحثين لديهم مساحة أكبر لتغطية هذا المجال حيث لم يتم التحقيق في الكثير من الجوانب على نطاق واسع بعد (Spanaki & Papazafeiropoulou, 2013, 2).

ويتم استخدام نموذج GRC كنظام أو نهج لتحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام للقوانين واللوائح بما يلبي توقعات أصحاب المصلحة وتحسين الأداء وضمان السلوك الأخلاقي، كما يتم استخدامه كإطار عمل لمساعدة المؤسسات على فهم وإدارة النظام وفق أفضل الممارسات، كما ينظر إلى أن GRC لا يقتصر علي مكوناته الثلاثة ولكنه يمتد ليتكون من مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتضمن: إدارة الاستراتيجية وأداء الأعمال؛ إدارة

المخاطر؛ الالتزام؛ التحكم الداخلي؛ أمن الشركات؛ تكنولوجيا المعلومات؛ أخلاقيات العمل؛ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ الجودة؛ إدارة رأس المال البشري والثقافة؛ التدقيق والمراجعة؛ والتمويل (Hardy & Leonard, 2011, 3).



شكل (٤) العلاقة بين مكونات نموذج GRC

ويوضح الشكل السابق الترابط بين المصطلحات الثلاثة لإبقاء المؤسسة الجامعية في مسارها نحو تحقيق أهدافها بصورة أفضل نحو تحقيق مزيد من المزايا التنافسية التي تدعم سمعتها التنظيمية، وبناء على ما تقدم يعد نموذج GRC نهج متكامل وشامل لعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام لتحسين أداء العمليات داخل المؤسسة، ويضمن تطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة في ظل قابليتها لتحمل المخاطر وتطبيقها للسياسات الداخلية والخارجية، كما يتم تطبيق النموذج من خلال الموائمة بين أربعة عناصر هي: الاستراتيجيات والعمليات والتكنولوجيا والموارد البشرية داخل المؤسسة.

ثانياً: الأهمية والأهداف لنموذج GRC داخل المؤسسات التعليمية:

يشير نموذج GRC إلى إطار عمل مؤسسي متكامل فيه ثلاثة ركائز أساسية، حيث تتركز أهمية الحوكمة في تحقيق الشفافية والعدالة، وأهمية إدارة المخاطر في تجنب أو تقليل المشاكل والأزمات التي قد تنتج عن عدم الاستعداد للتعامل مع المخاطر، وتتركز أهمية الالتزام في التأكد من متابعة العمل داخل المؤسسة، وبالتالي تساعد الركائز الثلاثة المؤسسة

الجامعية في تحقيق الأهداف ورفع مستوى الكفاءة في الأداء وتزيد هذه الأهمية في حالة التكامل بين الركائز الثلاثة في نموذج GRC.

حيث يُساعد نموذج GRC المؤسسات علي تحسين عملياتها، وتكوين البصيرة والقدرة علي عمل تنبؤات أعمق حول عملياتها عندما تتمكن المؤسسة من تلبية متطلبات اللوائح القانونية المعمول بها وزيادة القدرة علي إدارة معلومات الأصول وتقليل مخاطر، من خلال إدارة فعالة للمخاطر بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من العملية التنظيمية، وكذلك جزء من عملية اتخاذ القرار حيث تساعد في إظهار أوجه عدم اليقين التي تواجهها المؤسسة بشكل صريح، فتكون عملية إدارة المخاطر ديناميكية ومتكررة ومستجيبة للتغيير ويمكن تحسينها باستمرار وتهتم بالتحسينات والتعزيزات المستمرة (Handoko, Riantono, Gani, 2020, 513).

كما يساعد نموذج GRC القادة على تصور النجاح وفهم كيفية تحقيق التكامل الذي يسعى إليه النموذج داخل مؤسساتهم لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب (Thanalerdsopit, Meksamoot, Chakpitak, 2014, 47).

إن النهج المتكامل لعناصر نموذج GRC يُمكن المؤسسة من تحقيق القيمة من تطبيقات إطار عمل GRC على النحو التالي (Nicho, Khan & Rahman, 2017, 2):

- أولاً، يدمج نموذج GRC مدخل الإدارة القائم على المخاطر والذي يكون استباقياً وفعالاً ويمكن استخدامه في جميع أنحاء المؤسسة.
 - ثانياً، يدعو نموذج GRC إلى بنية تحتية مشتركة مع عمليات تعاونية لإدارة المخاطر.
 - ثالثاً، كون نموذج GRC متعدد الوظائف ينشئ نهجاً منسقاً وشبكة اتصالات بين المديرين التنفيذيين والإدارات ذات المهام الحرجة الحالية، وبالتالي يتيح التكامل بسلاسة لأطر نموذج GRC.
 - رابعاً، يمكن لمجموعة متكاملة من المفاهيم التي تغطي أطر الحوكمة والمخاطر والالتزام عند تطبيقها بشكل كلي داخل المؤسسة، أن تضيف قيمة كبيرة وتوفر ميزة تنافسية.
- كما توجد العديد من الفوائد لنموذج GRC والتي يمكن لجميع أنواع المؤسسات أن تجنيها وفق هذا النموذج وهي (Muzak, 2019, 15):
- تحقيق أهداف العمل: يجب أن يكون الهدف الرئيسي لنموذج GRC هو دعم أهداف العمل الخاصة بالمؤسسة.

- التأكد من أن تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي على دراية بالمخاطر: يجب أن يكون النظام قادرًا على توفير معلومات منتظمة وموثوقة حول المخاطر لبعض السلطات والمديرين المسؤولين عن التنفيذ.
 - زيادة ثقة أصحاب المصلحة: من خلال شفافية المؤسسة، تزداد ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.
 - إعداد المنظمة وحمايتها: إعداد المنظمة لمواجهة المخاطر والمتطلبات مع حماية المنظمة من المحن والمفاجآت وتمكينها من اغتنام الفرص.
 - منع الشدائد ونقاط الضعف وكشفها والحد منها: يجب إنشاء إجراءات معينة لمنع النتائج السلبية وتقليل التأثير واكتشاف المشكلات المحتملة.
 - البقاء في صدارة المنافسة: يجب أن يتلقى المديرون المعلومات اللازمة لدعم التغييرات الاستراتيجية والتكتيكية أو لتجنب العقبات والمزالق في أقرب وقت ممكن.
 - تحسين العائد الاقتصادي والقيم: يجب أن يدعم نظام المؤسسة، لذلك من الممكن تخصيص الموارد البشرية أو المالية بطريقة تزيد من العائد الاقتصادي الناتج للمنظمة مع تعظيم قيمها (يمكن، على سبيل المثال، نتيجة التدقيق الداخلي)
- لذا يساعد التقارب والتكامل بين الأنشطة الثلاثة في تحسين استغلال الموارد لتحسين الوضع المالي وكذلك تجنب الهدر في العمليات والأنشطة بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة الجامعية بما يحقق الكفاءة في تحقيق النتائج المرجوه.
- وفي حين تهدف الحوكمة إلي إصدار التشريعات والقوانين التي تنظم العمل والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة بما يحقق العدالة والشفافية وحماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة، وتهدف إدارة المخاطر إلي اكتشاف المخاطر وتحليلها وإعداد خطة للتعامل معها لتخفيف أثرها أو تجنبها أو تحويلها لفرص لتحقيق استقرار العمل ، ويهدف الالتزام داخل المؤسسة إلي متابعة العمل في المؤسسة وفق إجراءات واضحة وسارية علي الجميع وفق السياسات والضوابط التي تعتمدها المؤسسة، وبالتالي فان التكامل بين أهداف العناصر الثلاثة يدعم العمل المؤسسي وفق افضل معايير الالتزام والشفافية وتوفير الوقت والجهد دون تكرار للمهام.
- حيث تتحدد أهداف نموذج GRC (Choubey, Bhargava, 2018, 31–32) في الاتي:
- فهم وتحديد الأولويات وتوقعات أصحاب المصلحة والأطراف المهمة لتلبية متطلباتهم.

- تحديد أهداف العمل المتوافقة مع المخاطر والفرص المتاحة.
- تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية المتطلبات الخاصة بالالتزام بما في ذلك الإجراءات لمعالجة المخاطر والفرص.
- تمكين قياس الأداء وفعالته وتقييمه لمعرفة نقاط التحسين.
- توفير معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة.
- العمل ضمن الحدود القانونية والتعاقدية والداخلية والاجتماعية والأخلاقية المرتبطة بتنفيذ أي نظام داخل المؤسسة.
- تحديد المخاطر من الجانب التشغيلي وتدريب الأفراد على إدارة المخاطر.
- تحديد خطة العمل وتحديد إطار العمل وتحديد الأدوار ومن يتحمل كل خطر.
- كما يهدف نموذج GRC إلى توحيد إجراءات العمل لتسهيله، حيث أن تعدد مصادر إصدار القوانين والتوصيات والأنظمة واللوائح من أكثر من جهة أدى إلى تعدد مصادر الرقابة وتعقيدها، لذا كان من الضروري المحافظة على تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة والحد من تعارض المصالح وتقليل المخاطر الداخلية والخارجية، لذا هذا النموذج يدعم المساءلة والاستدامة والاتساق والأمان، والتطبيق الأمثل الفعال لنموذج GRC ينتج عنه العديد من القيم المضافة للمؤسسة التعليمية ومنها (كريي، ٢٠٢١، ٢٧٦):
- الاستخدام الأمثل لأصول وموارد المؤسسة مما يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية تحقق الأداء الأمثل.
- الوصول إلي هيكل التكاليف الأمثل وذلك بخفض التكاليف الكلية للالتزام.
- خفض الهدر في الموارد، وتوسيع قاعد البيانات والمعلومات المتاحة.
- الالتزام الجيد بالقوانين والتشريعات العامة وتحقيق ميزات تنافسية في مجال الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية.
- والمؤسسات التي تسعى إلى تطبيق نموذج GRC تكتسب عدد من الفوائد وهي (Mitchell, 2007, 285):
- تحسين جودة المعلومات: حيث يسمح النموذج بمشاركة معلومات الحوكمة والمخاطر والالتزام وتحليلها على مستويات متفاوتة، وتتيح هذه المعلومات للإدارة وكبار المديرين التنفيذيين.
- تقليل الأخطاء: يساعد نموذج GRC على تقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال التوحيد القياسي والأتمتة.

- انخفاض التكلفة: يعمل نموذج GRC على الاستفادة من البنود المشتركة والتكنولوجيا المشتركة والعمليات وكذلك الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما يقلل من تكاليف المقارنة المرجعية الخارجية حيث يصبح جمع البيانات ومقارنتها مهمة أقل صعوبة. وبناء على ما تقدم يعمل التكامل بين الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر على تحقيق الاتساق بين أهداف العناصر الثلاثة بما يضمن التعامل مع القضايا الأكثر أولوية وأهمية في الوقت المناسب تحقيقاً لمبادي المحاسبة والشفافية، وتعزيز التركيز التنظيمي من خلال تنفيذ القرارات التي تحقق احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح مع مراعاة المعلومات المشتركة والالتزامات القانونية والتنظيمية في ضوء فهم للمخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات لتقليل تعطيل الأعمال، لذا يمكن القول بأن نموذج التكامل يدعم أهداف المؤسسة بطريقة تغطي جميع الأنظمة الداخلية بما فيها إدارة مخاطر الوظيفة، ومن المتوقع أن يرتفع الطلب علي تطبيق النموذج داخل المؤسسات وخاصة التعليمية منها.

ثالثاً: عناصر نموذج GRC في الجامعات

قبل توضيح عملية تطبيق التكامل بين عناصر النموذج الثلاثة في الجامعات يجب تحديد ماهية هذه العناصر التي شكلت النموذج للتمكن من فهم أساسي لمتابعة آلية تحقيق النموذج، وذلك على النحو التالي:

الحوكمة في المؤسسة الجامعية

شهدت العقود الماضية انتشار واسع لمصطلح "الحوكمة" من قبل المؤسسات وخاصة التعليمية منها، وهو مصطلح واسع جداً وله اهتمام كبير من قبل الأكاديميين، لارتباطها بالقواعد والعمليات وأسلوب الإدارة التي ينظم شؤون العمل داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها وفق أفضل الممارسات للحصول على أفضل النتائج، حيث تعمل الحوكمة لتوجيه أنشطة الجامعات لتحقيق أهدافها وغاياتها لتحقيق تأزر كبير بين نتائج التعلم واحتياجات سوق العمل.

ويمكن إرجاع المصطلح الإنجليزي "governance" إلى أواخر القرن الرابع عشر، عندما كان مشتقاً من الكلمة الفرنسية "gouvernance" التي كانت تستخدم لوصف هيئة القيادة السياسية، وتعود جذور المصطلح الفرنسي بدوره إلى الكلمة اللاتينية "gubernare" (توجيه، حكم، إرشاد) والكلمة اليونانية القديمة "kybernan" (توجيه)، وتصف الحوكمة اليوم فعل أو عملية الحكم، أي التأثير على التوجيه أو السيطرة الرسمية، وفي عالم الأعمال غالباً ما يظهر مصطلح "حوكمة الشركات"، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات يتضح مصطلح

"حوكمة تكنولوجيا المعلومات" كنظام أساسي للعمل في كثير من المؤسسات (Racz, Weippl & Seufert, 2010, 23).

وتشير الحوكمة إلى عملية تطوير القواعد والإجراءات على جميع المستويات داخل المؤسسة، وإبلاغ هذه القواعد لأصحاب المصلحة المعنيين، والإشراف على تنفيذ هذه القواعد، وتقديم المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء ذي الصلة أو الالتزام للقواعد (Handoko, Riantono, Gani, 2020, 511)، لذا تُعد الحوكمة مدخل إداري يوجه المسؤولين التنفيذيين لإدارة المؤسسة من خلال تشارك المعلومات الإدارية واتباع الهياكل الهرمية في الإدارة (Choosey, Bhargava, 2018, 31).

تتضمن الحوكمة وظائف إدارية أساسية، من بينها عملية صنع القرار -وهي وظيفة تعتبر جزءًا متأسلاً من جميع الوظائف الإدارية الأخرى- واتخاذ القرار هو عملية تساهم في حل المشكلات، حيث يتم اختيار أحد مجموعة البدائل بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من تعقيد المصطلح، إلا أن هناك عنصرين أساسيين مشتركين في العديد من التفسيرات، وهما هيكل المؤسسة وأهدافها وإجراءاتها، و"الحوكمة"، كنموذج/تقنية، لا تعتمد فقط على المعايير العلمية مثل تحليل الإحصاءات والمتغيرات الاقتصادية والتقنية الأخرى، ولكن أيضاً على العناصر الفنية مثل تلك المطلوبة لتحفيز الموظفين (Al-Hila et al., 2017, 12).

ولقد انتقل مفهوم الحوكمة إلي الجامعات حديثاً نتيجة وجود الفوقية والمركزية عند بعض الإدارات العليا في الجامعات التي وضعتها السلطة التنفيذية؛ حيث انفردت باتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين دون مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يناط بها الدور في تدريب الطلاب علي المشاركة الفعالة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام حق مشاركة الآخرين، كما أن بعض الجامعات تعاني من تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل مما اظهر عدم احترام توصيات المجالس الأكاديمية (حمزة، ٢٠٢١، ٢٥٥).

وأصبح التركيز على حوكمة الجامعات ذا أهمية متزايدة مع استمرار نمو الطلب على التعليم العالي وسط مطالب بأن تكون أكثر فعالية وحساسية للمتطلبات الاجتماعية وسوق العمل، وتستخدم كلمة "الحوكمة" للتعريف بجميع الأنظمة والعمليات والأنشطة المرتبطة

بتخطيط وتوجيه سياسات التعليم العالي، وتلعب دورًا محوريًا في تحسين النتائج والقدرة التنافسية والإنتاجية للجامعات (Areiqat et al., 2020, 952).

ويمكن تعريف الحوكمة بشكل عام للمؤسسات التعليمية بأنها عملية تتخذ فيها المؤسسات قرارات مهمة، وتحدد الأطراف المشاركة في العملية، وكيفية مسؤوليتها، فإن تطبيق الحوكمة الجيدة للجامعات له فوائد عديدة، حيث تعتبر أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة أكثر تأهيلاً لتؤدي إلى الانفتاح، كما تعمل الإدارة الجيدة للجامعات على تحسين الصورة الكلية كمؤسسة ذات طابع احترافي، والحصول على ثقة أصحاب المصلحة كمؤسسة ذات مصداقية (Yudianti, 2015, 7)، كما يمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكليها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة القرار الجامعي (حمدي، ٢٠٢٠، ٤١٦).

تشير حوكمة الجامعات على وجه الخصوص إلى درجة الاستقلال الإداري والاقتصادي الذي تتمتع به مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى درجة تأثير أي نموذج للحوكمة على الحرية الأكاديمية، علاوة على ذلك، يمكن النظر إلى مؤسسات التعليم العالي على أنها مجرد نوع آخر من المنظمات الاقتصادية التي تتعامل مع التحديات الإدارية، ومع ذلك، لا ينبغي للبعد الاقتصادي للجامعات أن يتعارض مع واجبها العام، وإلا فإنها قد تخاطر بالتحول إلى "منظمات تقليدية" التي يكون دافعها الأساسي هو البحث عن مصادر للتمويل، أو حتى المخاطرة بانتهاك مبادئ المساءلة العامة (Al-Hila et al., 2017, 12).

كما أن هناك بُعدان لحوكمة الجامعات: أحدهما يتعلق بإدارة الجامعات، والآخر يتعلق بوظيفتها الأكاديمية البحتة، وأي تدخل يتضمن الجمع بين الأجزاء الإدارية والأكاديمية سيؤدي إلى خلل وظيفي، إن حوكمة الجامعة هي عبارة عن تفاعل بين عدة عوامل نوعية مثل المساءلة، والمجتمع، فضلاً عن البيئة الثقافية والسياسية، وفي هذا الإطار، فإن النجاح في تحقيق أهداف الجامعات لا يعتمد فقط على تنفيذ أي نموذج معين، بل على استراتيجية نهج تعاوني وجماعي في عملية صنع القرار، فضلاً عن هدف ومهمة استراتيجية لتعزيز دور الجامعات في المجتمع (Al-Hila et al., 2017, 13).

وتتحدد مبادئ حوكمة الجامعات في الحرية الأكاديمية، والحقوق والمسئوليات الواضحة، والاستقرار المالي، والمحاسبية، والمراجعة المؤسسة لمستويات الجودة، مراعاة حقوق

المستفيدين، السلطة، والاستشارات، والتمثيل خلال المجالس (محمد، ٢٠١١، ٩٨-١٠٠)، كما حددت الدراسات المرتبطة بثلاثة مبادئ توجيهية تساعد على تحقيق الحوكمة للجامعات، وهي: تحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط المستقبلية في ظل علاقة الشراكة مع الحكومة والمجتمع والجهات المعنية، والإفصاح والشفافية وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وحماية الحرية الأكاديمية للمؤسسات التعليمية (Ibrahim & Al-Matari, 2022).

وتبرز أهمية الحوكمة في فعالية المؤسسات التعليمية وجودة مخرجات العملية التعليمية والحصول على مزايا تنافسية، حيث يساعد توفر نظام للحوكمة في الجامعات على الارتقاء بمستويات العمل والإنجاز، فضلاً عن المساعدة على نشر مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساواة بين الطلاب وكذلك أعضاء هيئة التدريس (حمائل والسعود، ٢٠٢٣، ٣٤٨).

كما تُعد الحوكمة من أهم مداخل تحقيق أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة وأحد مداخل الإصلاح التعليمي، وتقوم على أن التنظيم الهيكلي هو أساس التطوير والإصلاح، فالحوكمة في التعليم هي استراتيجية ترسم عمل الإدارات التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي يسعى بإدارات التعليم إلى التميز والجودة ويحقق التطوير والتنمية المستدامة من خلال تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الذي يرضي توقعات أصحاب المصلحة (كريري، ٢٠٢١، ٢٧٧).

ويتحدد الهدف الرئيس للحوكمة في أي منظمة في تنسيق العمليات وضمان التنسيق والمراقبة الفعالة لأنشطتها الإدارية، ومع الإشارة بشكل خاص إلى إدارة مؤسسات التعليم العالي، كمؤسسات تعليمية وتفاعلية هدفها الرئيس هو نشر المعرفة والتأثير على المجتمع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هنا فإن مؤسسات التعليم العالي لديها مسؤولية اجتماعية ومساءلة تجاه المجتمع، وفي الواقع إن التمايز في إدارة الجامعات له جذور في الثقافة الأيديولوجية والسياسية والاجتماعية الوطنية التي تعمل ضمنها مؤسسات التعليم العالي، إلا أن المساءلة العامة هي سمة مشتركة- ليس فقط تجاه المجتمع ولكن أيضاً تجاه أعضاء المؤسسة (مثل أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، إلخ)، ولهذا السبب يمكن النظر إلى نموذج إدارة أي جامعة باعتباره نموذجاً مصقولاً لصنع القرار، تستطيع الجامعات من خلاله الاستجابة بشكل مناسب وفعال للتحديات (مثل المساءلة والثقة) التي تنشأ من خلال دورها في البيئة المجتمعية (Al-Hila et al., 2017, 12).

ولذلك فإن الحوكمة ليست مجرد نظام متكامل لإدارة الجامعة ولكنها أيضًا مفهوم أوسع يتضمن مجموعة متكاملة من التشريعات التي تهدف إلى تحقيق عمليات ومخرجات عالية الجودة، بالإضافة إلى بناء أداء أكاديمي وإداري متميز، كما أن الحوكمة هي مزيج متكامل من المواد الإنتاجية والموارد البشرية التي تحافظ على الانسجام والتوازن داخل المؤسسة، وكأن أي نقص في هذه الخدمات ساهم في حدوث تنافر كبير في عملياتها وبالتالي في مخرجاتها، وبشكل عام تقوم الحوكمة على مبادئ مختلفة، بما في ذلك الشفافية والمشاركة والمساءلة، وتحدد الحوكمة استراتيجيات الجامعات من خلال السماح لها باتخاذ القرارات المناسبة لحماية ثروتها ومصالحها المادية والمعنوية (Areiqat et al., 2020, 955).

وبناء على ما تقدم فإن مصطلح "الحوكمة" يشير إلى عمليات صنع القرار داخل الجامعات والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ضوء مبادئ توجيهية تتمثل في: الاستقلال المؤسسي، والحرية الأكاديمية، والشفافية والمساءلة، والعدالة والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون والكفاءة في الأداء والاستجابة للمطالب والاهتمام بالشكاوى، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق الحماية لحقوق أصحاب المصالح والمستفيدين من المنظومة الجامعية من خلال أحكام الرقابة والسيطرة على الأداء، وبالتالي يمكن تحديد مرتكزات قواعد الحوكمة في الجامعات في معايير الشفافية والمساءلة والاستقلالية ومشاركة جميع المعنيين بإدارة شؤون الجامعة بما يمكنهم من تطوير الأداء المالي والإداري وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية، بما يعزز من قيم العدالة والمساواة ومكافحة الفساد والشفافية والمساءلة بما يحقق الجودة والتميز في الأداء.

إدارة المخاطر في المؤسسة الجامعية

تشير المخاطر إلى كل ما قد يحدث ضرر أو أذى للمؤسسة، أو تهديد متوقع قد يعوق تحقيق أهدافها ويقلل من نتائجها المستهدفة، وعلى المؤسسة توجيه الجهود لتحديد المخاطر ومصادرها والتحكم فيها بهدف التقليل من حجم تأثيرها على المؤسسة في حالة حدوثها، أو وضع مجموعة من الإجراءات لمنعها أو تقليل آثارها السلبية إلى أدنى مستوى، ومن المفيد أن تعمل المؤسسات على تحويل المخاطر إلى فرص، وعلى المستوى التشغيلي يجب تدعيم مبادئ التفكير القائم على درء المخاطر وثقافة التحسين الاستباقي لدى جميع المديرين والإدارات العليا للمؤسسة التعليمية.

ولقد قام مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا (HEFCE) بتعريف المخاطر على أنها التهديد المتمثل في تأثير إجراء أو حدث ما سلبًا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وقد أقام التعريف صلة مباشرة بين المخاطر والأهداف، وحدد HEFCE أهداف إدارة المخاطر في ضمان احتمالية تحقيق الأهداف المؤسسية، وعدم حدوث أشياء ضارة أو نقل احتمالية حدوثها، وسيتم تحقيق الأشياء المفيدة أو من المرجح أن تتحقق (Sum & Saad, 2017, 132).

وإدارة المخاطر المؤسسية هي عملية يتم تنفيذها من قبل الإدارة والموظفين، وهي جزء أصيل من الإدارة الاستراتيجية، وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الكيان، والعمل على التعامل مع هذه المخاطر وإدارتها، وتقديم إجراءات لمراقبتها والتحكم فيها بما لا يعوق تحقيق أهداف المؤسسة (Racz, Weippl, Seufert, 2011, 1)، وفي إدارة المخاطر يتم تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي من خلالها يتم تحليل وتحديد الاستجابات المناسبة للمواقف التي قد تتعرض لها المؤسسة وتؤثر سلبًا في تحقيق أهداف أعمال المؤسسة (Choubey, Bhargava, 2018, 31).

ويتم تنفيذ عملية إدارة المخاطر أثناء بناء الاستراتيجية؛ لقياس وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها وتقليل آثارها السلبية بتحليل وتقييم ومراقبة المخاطر التي يمكن أن تمنع الإدارة من تحقيق أهدافها، وتهدف إلى توقع المخاطر التي قد تؤثر على أداء الإدارة، وتتضمن مهام إدارة المخاطر وضع استراتيجية لإدارتها، والتعاون على المستوي الاستراتيجي والتشغيلي، وبناء ثقافة المخاطر بالإدارة التعليمية، وتصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها (كريري، ٢٠٢١، ٢٧٨).

تتميز الجامعات عن المنظمات التجارية من خلال وجود رؤية عالية داخل المجتمع، كما تتعدد أهدافها كما تتعكس في خططها الاستراتيجية، ومن خلال انتشار المساءلة بين أولئك المعنيين بتنفيذ الاستراتيجية تنشأ مخاطر الجامعة من موقعها في المجتمع الأوسع ومن أنشطة الإدارة الداخلية الخاصة بها، بالإضافة إلى المخاطر طويلة المدى والمخاطر القائمة على الأحداث المحيطة بها، توجد خمسة أنواع رئيسة من المخاطر التي تواجه الجامعات وهي (Sum & Saad, 2017, 132-133) (Brewer & Walker, 2011, 164):

١. مخاطر استراتيجية: هي المخاطر التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعلق بسياق الجامعة الواسع من حيث نتائج أنشطتها، والتهديدات الناشئة عن البيئة

الخارجية التي تعمل فيها الجامعة، والمخاطر المرتبطة بالحوكمة الداخلية للجامعة، وترتبط المخاطر على المستوى الاستراتيجي عادة بعواقب طويلة المدى وقد تتطلب عمليات علاج تنطوي على تغييرات في السياسات.

٢. المخاطر التشغيلية: هي تلك المخاطر التي تؤثر على عملية الإدارة المستمرة والمرتبطة بالأنشطة التي تنفذها الكليات و/أو الوحدات الإدارية لتنفيذ استراتيجيات الجامعة، أو أنشطة الجامعة الأساسية في التعلم والتدريس والبحث، وإدارة عمليات الجامعة ومواردها، وقد تكون المخاطر مشتركة بين عدة كليات أو وحدات، أو قد تكون خاصة بكلية أو وحدة بعينها.

٣. المخاطر المالية: وهي المخاطر التي قد تؤدي إلى خسارة الأصول، على سبيل المثال، تقرر إحدى الجامعات ذات الوقف المحافظ تاريخياً وفلسفة الاستثمار، الاستثمار بشكل أكبر في الاستثمارات الأجنبية وصناديق الأسهم الخاصة مع مديري استثمار متعددين، مع الدخول في ترتيبات تحوط جديدة. كيف تدير الجامعة مخاطر السوق والائتمان المحتملة التي قد تؤثر سلباً على استثمارات الجامعة؟ هل سيكون أداء السوق كما هو متوقع؟

٤. مخاطر الالتزام: المخاطر التي تؤثر على الالتزام للقوانين واللوائح المفروضة من الخارج، وكذلك السياسات والإجراءات المفروضة داخلياً فيما يتعلق بالسلامة أو تضارب المصالح، على سبيل المثال يكون المركز الطبي الأكاديمي (AMC) الذي لديه أنشطة بحثية وسريية مهمة مسؤولاً عن الالتزام لمجموعة القواعد واللوائح الفيدرالية المتغيرة باستمرار وتفسيرها، كيف يضمن AMC أن المحققين الرئيسيين والأطباء والموظفين على دراية بالقواعد واللوائح ويلتزمون بها؟

٥. مخاطر السمعة: المخاطر التي تؤثر على سمعة المؤسسة أو علامتها التجارية أو كليهما، وقد تنجم المخاطر عن الفشل في الإدارة الفعالة لأي من أنواع المخاطر الأخرى أو جميعها، مخاطر السمعة تنطوي على الإدراك، على سبيل المثال تقوم إحدى الجامعات بإنشاء العديد من الجامعات التابعة في أوروبا، سيتم تمويل الجامعات من أموال المانحين وكذلك من الأموال الواردة من الدولة المحلية، وسيقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالتدريس في الحرم الجامعي، كيف يمكن للجامعة إدارة المخاطر

المتثلة في أن الإدارة غير الفعالة لمشروعها العالمي الجديد قد تؤدي إلى تشويه علامتها التجارية المرموقة؟

ولقد تم تحديد بعض الاستراتيجيات لمعالجة المخاطر والتي تبدأ بتجنب المخاطر بالخطة أو الاستراتيجية المناسبة، والثانية هي تقليل المخاطر التي لا يمكن تجنبها من خلال تطبيق الإجراءات الوقائية التي تتحكم في المخاطر المحتملة، والاستراتيجية الثالثة هي نقل المخاطر إلى طرف ثالث عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية لعمليات معينة، وتضمن إدارة المخاطر استمرارية المؤسسة من خلال إجراءات ثابتة ومستقرة، حيث أن المخاطر يمكن العثور عليها في جميع مستويات الإدارة، كما تعد إدارة المخاطر جزءًا مهمًا جدًا في أنشطة المؤسسة والهدف الرئيسي منها هو مساعدة جميع أنشطة الإدارة الأخرى على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مباشر وفعال (Barzak et al., 2014, 16).

ولإدارة المخاطر تم تحديد خوارزمية لجمع المعلومات وتسجيلها (تم تشكيلها وفقًا للمعايير IEC 31010:2019، ISO 31000:2018)، والتي تسمح بتوضيح القرارات الإدارية في إطار نظام إدارة المخاطر المهنية، وذلك لجمع المعلومات عند تنفيذ مراحل إدارة المخاطر المهنية على النحو التالي (Korshunov, Kabanov & Cehlar, 2020, 295):

- **المرحلة الأولى "تعريف الوضع"**، تتضمن صياغة أهداف المؤسسة في مجال إدارة المخاطر المهنية (مع مراعاة الظروف الخارجية والداخلية)، بالإضافة إلى اختيار قائمة أماكن العمل ومراحل عملية العمل التي سيتم تحليلها.
- **المرحلة الثانية، "تحديد المخاطر"**، تهدف إلى تحديد جميع عوامل الإنتاج الضارة والخطرة المحتملة في مكان العمل، بالإضافة إلى المواقع الخطرة التي يمكن أن تؤدي إلى إصابة العامل أو الإصابة بأمراض مهنية، وينبغي استخدام البيانات التالية كمعلومات أولية عند تحديد المخاطر: نتائج التفتيش البصري لمكان العمل وتحليل عمليات العمل المنفذة فيه، وتقارير العمال عن أي مصادر خطر تم تحديدها مسبقًا من قبلهم، وسجلات التحقيقات في ظروف وأسباب أي حوادث في مكان العمل، ونتائج تحديد المخاطر المهنية في أماكن العمل المماثلة، وغيرها من البيانات.
- **المرحلة الثالثة "تحليل المخاطر"**، حيث يتم توفير معلومات لمزيد من تقييم المخاطر، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأحداث الخطرة المحتملة، وتحديد أسباب وظروف وقوع الأحداث الخطرة لأن هذه المعلومات تشكل الأساس لوضع تدابير إدارة المخاطر المهنية.

- المرحلة الرابعة "تقييم المخاطر"، تتضمن حساب مؤشر المخاطر المهنية فيما يتعلق بكل سيناريو محدد للتأثير السلبي لمصادر الخطر، وعند تقييم المخاطر يجب أن يوضع في الاعتبار أن كل سيناريو للتأثير السلبي قد يؤدي إلى نتائج بديلة مختلفة تنطوي على أضرار مختلفة، ويتم اتخاذ قرار فيما يتعلق بالحاجة إلى مزيد من المعالجة لكل خطر تم تقييمه عن طريق تحديد فئة الخطر وتوزيع أولويات إدارة المخاطر على أساس تصنيف المخاطر.

- المرحلة الخامسة "علاج المخاطر"، حيث يتم تحديد قائمة تدابير إدارة المخاطر المهنية والأطر الزمنية لتنفيذها وقائمة المديرين التنفيذيين المسؤولين.

وبناء على ما تقدم فإن إدارة المخاطر تمثل نهج مخطط لتحديد المخاطر وتقييمها والسيطرة عليها، بهدف تأمين أصول الجامعة وسمعتها، لذا فإن تحديد المخاطر وإدارتها هي عمليات حاسمة للجامعة للتغلب على اضطرابات الأداء والتخبط في اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات الخاصة بالمخاطر التي قد تحدث مستقبلاً للمساعدة في اتخاذ القرار الأمثل ووضع الضوابط المطلوبة لتقليل احتمالية حدوثها أو تخفيف أثرها في حالة وقوعها، كما تساعد إدارة المخاطر في المؤسسة الجامعية على توافق المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة بما يضمن سمعة جيدة للجامعات، وتتضمن مهام إدارة المخاطر في تحديد المخاطر وتقييمها والعمل على تخفيف حدتها وآثارها ووضع الخطط لدراسة احتمالية حدوثها وإعداد تقارير تقييم المخاطر وإيجاد الحلول والإجراءات اللازمة لتجنبها مستقبلاً.

الالتزام في المؤسسة الجامعية:

يعد الالتزام مسئولية جميع الأطراف داخل المؤسسة الجامعية؛ فهو أحد العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة والمحافظة على مصداقيتها مع الأطراف المتعاملة معها، والالتزام يمثل جهود الالتزام للسياسات والقوانين الداخلية والخارجية وبالتالي يؤدي الالتزام دور أساسي في المحافظة على سمعة المؤسسة.

ولقد تم استخدام مصطلح الالتزام منذ القرن السابع عشر في ممارسة الأعمال التجارية في البلدان الناطقة باللغة الألمانية، وبدأ مصطلح "الالتزام أو الامتثال" في التبلور فقط بعد تقديم قانون ساربانيس-أوكسلي Sarbanes-Oxley Act عام ٢٠٠٢، والالتزام له ثلاثة معاني، فهو إما يصف فعل أو عملية الالتزام أو حالة المطابقة في الوفاء بالمتطلبات، وفي الحالة الأولى يطلق عليه "البعد الموجه نحو العمل"، ويطلق على المعنى الثاني "البعد

المعياري القانوني" للالتزام ، ويحدد البعد الثالث "الموجه نحو الإثبات" والذي يصف العمليات التي يتم تنفيذها لتوفير دليل على الالتزام (مثل التدقيق)، ويمكن أن تكون المتطلبات التي تلتزم بها الشركات هي القوانين واللوائح، وهو التعريف الضيق للالتزام، ولكن أيضاً الالتزامات التعاقدية والسياسات الداخلية، وفقاً للتعريف الواسع للامتثال (Racz, Weippi & Seufert, 2010, 29).

الالتزام هو عملية الالتزام لمجموعة من الإرشادات واللوائح التي أعدها الوكالات الحكومية أو مجموعات وضع المعايير أو سياسيات المؤسسة الداخلية، وقد يمثل الالتزام تحدياً للمؤسسة بسبب عدد من المشكلات ومنها: وضع لوائح جديدة لها تأثير كبير علي سير عمليات المؤسسة، وقد يوجد بعض اللوائح غير واضحة وتتطلب تفسير خاص، كما لا يوجد اتفاق بخصوص الممارسات الأفضل لتنفيذ الالتزام، وقد يوجد تداخل في السلطة بين قانون وآخر، وبالتالي فإن التنسيق في تشكيل القوانين يهدف إلى مواءمة القواعد الواردة في اللوائح والقوانين بما يتجنب حدوث فوضي وخاصة مع حدوث تغيير للوائح باستمرار أو إعادة تفسير القواعد المؤسسة (Handoko, Riantono, Gani, 2020, 512).

في حين يُشير الالتزام التنظيمي إلى الارتباط العاطفي للموظف بالمؤسسة والتعرف عليها والمشاركة فيها، ويُنظر إليه بشكل عام على أنه بناء ثلاثي الأبعاد يتكون من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري، فمن المعتقد أن الموظفين الملتزمين عاطفياً يواصلون العمل بتقان كبير على أساس تطوعي، ويضمن الالتزام المستمر احتفاظ الموظفين بعضويتهم التنظيمية، ويعبر الالتزام المعياري عن إحساس الأفراد بالالتزام من جانبهم بالبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين بها، ويصبح الموظفون ملتزمين تجاه منظماتهم عندما: يمتلكون قناعة بمهمة وقيم منظماتهم، يكونون مستعدين بشكل متبادل لبذل جهودهم المتفانية في تحقيق أهدافهم التنظيمية، و لديهم رغبة شديدة في مواصلة الخدمة في منظماتهم (Malik et al., 2010, 18-19).

ويتحقق الالتزام بالمتطلبات المحددة من خلال عمليات الإدارة التي تحدد المتطلبات وتقيم حالة الالتزام والتكاليف المحتملة لعدم الالتزام مقابل التكلفة المتوقعة لتحقيق الالتزام (Choubey, Bhargava, 2018, 31)، وتكمن أهمية الالتزام في توجيه أنظار أصحاب المصلحة إلى مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح التنفيذية بما يحميهم من

المساءلة ويدعم الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة، كما يهدف الالتزام إلى الشفافية وزيادة ثقة أصحاب المصلحة واستقرار العمل وتجنب المخاطر (كريري، ٢٠٢١، ٢٧٩).

وفي ضوء ما سبق يرتبط نجاح وتميز العمل المؤسسي بمدى التزام القادة والإداريين وجميع العاملين في الجامعة بالقوانين والتعليمات ومعايير الأداء التي تحقق أهداف وقيم المؤسسة، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة لصالح تحسين صورة المؤسسة ومسئوليتهم عن العمل علي زيادة قدراتها التنافسية في كل مراحل العمل، لذا يجب تحديد الإجراءات والعمليات التي يتم عن طريقها التعرف على المهام المنوطة بكل فرد وإدارة مخاطر عدم الالتزام في جميع أنحاء المؤسسة الجامعية.

العلاقة بين عناصر نموذج GRC

لقد كانت الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام دائمًا من الاهتمامات الأساسية داخل المؤسسات لأنها تضيف قيمة كبيرة لمنتجات المؤسسة ومخرجاتها كما تساعد في توفير ميزة تنافسية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تتعامل معها كمجموعة متكاملة من الأبعاد لتعظيم الاستفادة من عملية التكامل، وعلى أساس وجود أنشطة مشتركة بين العناصر الثلاثة تم التوصل إلى نموذج ل يتم التكامل وليس الدمج بينهم لزيادة كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة والتنسيق بين الجهود المبذولة بما لا يسبب هدر في الطاقات البشرية.

فعلى الرغم من وجود أبحاث عديدة في الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام كمتغيرات منفصلة، إلا أن الدمج بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام هو موضوع ناشئ في عالم الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، ولكنه انتشر بسرعة في المؤسسات العالمية المختلفة لما له من قيمة في توفير مزايا تنافسية للمؤسسات (Racz, Weippl & Seufert, 2010,106).

تقليديًا، كانت أنشطة الحوكمة والمخاطر والالتزام متناثرة في جميع أنحاء المؤسسة، مما كان له تأثير سلبي على الشفافية وصنع القرار، في حين تعتبر أنشطة GRC مهمة في المؤسسات، ليس فقط لتعزيز أدائها، ولكن قبل كل شيء، لحماية المؤسسات من الداخل والخارج، ولتحقيق هذا الهدف تحتاج المؤسسات إلى تحويل هذه الأنشطة من المجموعات المتخصصة إلى وحدات الأعمال من أجل تحسين هذه الأنشطة نفسها (Vicente & Mira, 2011, 202).

ولأن الحوكمة تشير إلى الثقافة والقيم والسياسات والعمليات والتدابير التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والسيطرة عليها، لذا وفقاً لهذا التعريف فإن إحدى أهم مسؤوليات الحوكمة هي تحديد المبادئ التوجيهية التي يتم ترجمتها إلى سياسات تتكون من الثقافة والقيم والرسالة والأهداف وتدعمها الإجراءات، وتؤدي السياسات دوراً أساسياً في نموذج GRC؛ لأنها تمثل وجهة نظر مجلس الإدارة والإدارة العليا حول كيفية قيادة المؤسسة، ويمكن القول إن الحوكمة تحدد الواجهة، وبقية المؤسسة تنفذها لتعمل وفقاً لما تم تأسيسه، وبما أن الحوكمة تحدد كيفية أداء المؤسسة، وتصف من خلال السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول، فإن الالتزام هو المجال المسؤول عن فحص وإثبات أنها: كافية، ويتم تنفيذها ومتابعتها (Vicente & Mira da Silva, 2011, 205)، وبالتالي فإن الحوكمة تؤدي إلى الالتزام بالمسؤوليات المنوطة بهم.

ولقد تم وصف إدارة المخاطر على نطاق واسع بأنها مجموعة من الضوابط الإدارية التي يجب وضعها لإدارة المخاطر، وتم تعزيز العلاقة بين الحوكمة والضوابط وإدارة المخاطر، وفي بداية ستينات العقد الماضي تم تعريف الرقابة الإدارية علي أنها "العملية التي يضمن المديرون من خلالها الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة"، وقد تجسدت هذه العلاقة أيضاً في معايير إدارة المخاطر والمبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات (على سبيل المثال ISO/DIS 31000 2009 و COSO 2004)، ولذلك يوجد ضغط متزايد على الجامعات لتبني إدارة المخاطر كعملية رقابية لتسهيل المساءلة وكفاءة وفعالية العمليات من خلال الضوابط المناسبة (Christopher & Sarens, 2015, 3)، كما أنه غالباً ما يتم دعم الحوكمة من خلال نظام إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة (Racz, Weippl, Seufert, 2011, 1)، كما تقترض نظرية الحوكمة أن حوكمة أي كيان تتضمن التطوير الشامل لآليات الرقابة عبر المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وبالتالي فإن إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات مترابطان بشكل لا ينفصم (Christopher & Sarens, 2015, 4)، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تسهل من عملية الحوكمة داخل المؤسسة، وفي ذات الوقت تساهم الحوكمة في نجاح عمليات إدارة المخاطر وفي تخفيض حجم المخاطر داخل المؤسسات.

ومن ناحية أخرى لا تستطيع إدارة المخاطر نفسها الاستفادة الكاملة من ميزاتهما، لأنها تحتاج إلى حوكمة المؤسسة وإدارة الالتزام من أجل مواءمة أهداف العمل بشكل أفضل مع

المخاطر ومساعدة إدارة التدقيق في تحسين الضوابط التي بدورها ستساعد في اكتشاف المخاطر ومنعها، وبهذه الطريقة يمكن للمنظمة ككل الاستفادة من جميع قدرات إدارة المخاطر، لذلك، من أجل جعل إدارة المخاطر أكثر فعالية في اكتشاف وتخفيف المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف العمل، يجب أن يستند تحديد المخاطر إلى نهج شامل من أعلى إلى أسفل من خلال موازنة إدارة المخاطر مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة التي تحددها الحوكمة، يتيح هذا النهج دمج إدارة المخاطر في ثقافة المؤسسة، وتحديد الفجوات بسرعة، مع الحفاظ على نهج استباقي، وبناء على ذلك، يجب أن ينظر إلى الرغبة في المخاطرة باعتبارها عنصراً من عناصر ثقافة واستراتيجية المنظمات (Vicente & Mira da Silva, 2011, 207-208).

كما يمكن تحديد خصائص ممارسات إدارة المخاطر الجيدة على أنها أنشطة تحدث على مستويين ضمن نموذج حوكمة المؤسسة، على مستوى مجلس الإدارة، فإنها تنطوي على تشكيل لجنة لإدارة المخاطر ترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إدارة المخاطر، وجزء من هذا الدور هو التأكد من أن المخاطر التي سيتم إدارتها تتناول النطاق الكامل للالتزامات التعاقدية للمنظمة تجاه أصحاب المصلحة المتعددين، وعلى المستوى التشغيلي، تتضمن هذه الأنشطة إنشاء وظيفة إدارة المخاطر المسؤولة عن تطوير إطار إدارة المخاطر، وتنسيق الالتزام للإطار في جميع أنحاء المؤسسة، وتقديم تقارير دورية عن المخاطر المحددة والمدارة إلى لجان الرقابة، ويختلف مدى التعقيد الذي ينطوي عليه مستوي الرقابة على الحوكمة باختلاف طبيعة أنشطة كل منظمة والمخاطر التي تنطوي عليها (Christopher & Sarens, 2015, 5)، لذا فإن تنفيذ إدارة المخاطر على مستويات الحوكمة يزيد من أهميتها وكفاءة عملياتها، بمعنى أنه كلما تم تخفيف المخاطر يتم ضمان انسيابية العمليات وفق مبادئ الحوكمة، وبالتالي منع فشل مواجهة المخاطر في الوقت الحاضر ومستقبلاً.

ويضمن الالتزام القدرة على إثبات الالتزام للمتطلبات المقررة التي تحددها القوانين واللوائح، بالإضافة إلى المتطلبات الطوعية الناتجة عن الالتزامات التعاقدية والسياسات الداخلية، ومن خلال هذا التعريف تصبح العلاقة بين الحوكمة والالتزام أكثر وضوحاً، حيث تحتاج المنظمات الملتزمة إلى نهج فعال للتحقق من توافقها مع القواعد الخارجية (المعايير واللوائح) والداخلية (السياسات الداخلية)، ويتم دعم هذا النهج من خلال إدارة المخاطر، التي

يجب أن تحدد وترتيب أولويات المخاطر التي تتماشى بالفعل مع أهداف المؤسسة التي تحددها الحوكمة (Vicente & Mira da Silva, 2011, 209)، وبالتالي يحتاج الالتزام إلى انتشار ثقافة ومبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، بالإضافة إلى أنه تتم مراجعة سياسات الحوكمة وتحسينها من خلال قياس مدي الالتزام بها.

يُعد الالتزام بالقواعد عنصرًا حيويًا داخل استراتيجية المؤسسة، وبالتالي داخل إدارة المخاطر، وتحتاج إدارة المخاطر إلى الالتزام للقواعد حيثما كان ذلك ممكنًا، كما أن الالتزام للقواعد ضمن إطار شامل لإدارة المخاطر يساعد كوسيلة للتعامل مع أوجه عدم اليقين المرتبطة بإدارة المخاطر، لذا تعد إدارة المخاطر والالتزام للقواعد من الاستراتيجيات المترابطة لتعزيز تحقيق أهداف المؤسسة، فهي متكاملة وليست متناقضة، لذا فمن المهم ضمن إطار إدارة المخاطر أن تتم ترجمة إدارة المخاطر إلى امتثال للقواعد (Hopkins, 2011, 110). وبالتالي فإن الالتزام يساهم في الحد من المخاطر، وتحتاج إدارة المخاطر إلى الالتزام وبالتالي يمكن القول بأن الالتزام جزء من إدارة المخاطر.

ومن جهة أخرى فإن الحوكمة مسؤولة أيضًا عن مراقبة المخاطر والالتزام، بالإضافة إلى تقييم الأداء في ضوء أهداف المؤسسة، كما يمكن تحقيق الوعي بالمخاطر من خلال القرب الوثيق الذي ينبغي أن تكون عليه الحوكمة من إدارة المخاطر، مما قد يوفر معلومات مفيدة للغاية في وضع الاستراتيجيات وصنع القرار (Vicente & Mira da Silva, 2011, 206)، كما يوجد تداخل بين حوكمة المؤسسات والالتزام، حيث يرتبط مصطلح حوكمة المؤسسات باستراتيجية القيادة القائمة على القيمة للمؤسسات، كما تدعم حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر والالتزام نفسها بشكل متبادل، من خلال تقديم معلومات مهمة من إدارة المخاطر والالتزام إلى الإدارة لتحقيق مبادئ الحوكمة (Nissen & Marekfa, 2014, 69).

وتتحدد العلاقة بين الحوكمة والمخاطر والالتزام في أن إدارة المخاطر والالتزام هما ذراعا الحوكمة الفعالة لضمان تحقيق المسؤولية والمساءلة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، ويمكن تحديد العلاقات المتبادلة على النحو التالي (الخولي، ٢٠١٥، ٩٥-٩٦):

- علاقة الحوكمة بالمخاطر هي علاقة عكسية، حيث كلما قل الالتزام بمبادئ الحوكمة في المؤسسة ارتفع بالتالي معدلات المخاطر بسبب عدم تطبيق مبادئ الحوكمة وعدم الاستخدام الأمثل للموارد.

- علاقة المخاطر بالالتزام: هي علاقة طردية؛ حيث كلما قل الالتزام باللوائح والأنظمة والتشريعات الصادرة من الجهات الرقابية زادت مخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- علاقة الالتزام بالحوكمة: هي علاقة طردية؛ حيث كلما زاد معدل التزام المؤسسة بالتشريعات والقوانين والالتزام بمبادئ الحوكمة زاد بالتبعية معدل تطبيق الحوكمة بالمؤسسة وقل معد التعرض للمخاطر.

وبناء علي ما سبق ترجع أهمية التكامل بين العناصر الثلاثة إلي رفع كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها بطريقة تحقق الجودة مع عدم الهدر في الموارد وتقليل المخاطر المحتملة وتجنب مخاطر عدم الالتزام، حيث أن الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام عمليات متصلة تحت مظلة نموذج GRC الذي اعتبر تكاملها نهجًا متكاملًا من الناحية العملية تتكامل فيه الجهود المبذولة لتوحيد إجراءات العمل وتبسيطها وتلافي نقاط الضعف في استخدام كل عملية بصورة مفردة، وبصفة عامة لا يمكن للحوكمة أن تؤدي مهمتها في دعم القرارات الاستراتيجية إلا عندما تتوفر المعلومات الكافية من إدارة المخاطر وإدارة الالتزام، وبالتالي لا يمكن أن يقتصر نموذج GRC على جانب التكامل للعناصر الفرعية الثلاثة فقط، بل على التخطيط الشامل والتحكم والتوجه الاستراتيجي والتحسين المستمر في المهام الإدارية والأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة.

رابعًا: مقومات تطبيق نموذج GRC في المؤسسات التعليمية

تعمل الحوكمة على ملائمة العمليات والإجراءات داخل المؤسسة مع أهدافها وخططها، وتهتم إدارة المخاطر بتحديد كافة المخاطر التي تواجه المؤسسة ومعالجتها، ومن خلال الالتزام يتم التأكد من أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تلبى المتطلبات القانونية والتنظيمية، ولكن تطبيق كل بعد على حدة قد يؤدي إلى أنشطة منفصلة وعدم وضوح الروية في معالجة المخاطر وقد يصل الأمر إلى تعقيدات وتكرارات في الأنشطة داخل المؤسسة مما يؤدي إلي عدم الدقة وعدم الكفاءة في الأداء، لذا ظهرت الحاجة إلى التكامل بين المتغيرات الثلاثة، وخاصة مع تعقد الأعمال بسبب ديناميكيات السوق والعولمة وغيرها من العوامل المتغيرة المحيطة بالمؤسسات التعليمية وما ترتب عليها من مخاطر أوجبت ضرورة الالتزام بالتشريعات الداخلية والخارجية والعمل في ضوء بيئة اللاتأكد.

وقد تم تحديد عدد من المبادئ التوجيهية لتطبيق نموذج GRC داخل المؤسسات

على النحو التالي (Nissen & Marekfia, 2014, 66):

- يجب أن يركز نموذج GRC على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات لضمان استمراريتها.
- يجب أن يركز نموذج GRC على مصالح أصحاب المصلحة، وينبغي تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة على أساس تعظيم سمعة المؤسسات على المدى الطويل.
- ينبغي تنفيذ الأنشطة الإدارية ذات الصلة بنموذج GRC من خلال نهج مركزي (بما في ذلك نظم وأساليب المعلومات المتكاملة، كما يمكن دمج الأنشطة التشغيلية لنموذج GRC في العمليات التجارية الأساسية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات (النهج المختلط).
- لتجنب الأعمال المزدوجة وكذلك الفجوات أثناء التنفيذ، ينبغي دمج نموذج GRC من خلال متطلبات الالتزام المختلفة، وكذلك من خلال تخصصات نموذج GRC.
- ينبغي استخدام تكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين لإدارة نموذج GRC ودعمها بالمفاهيم التنظيمية المناسبة.

لمواجهة هذه المتطلبات تحتاج المؤسسات إلى التمسك بمبادئ نموذج GRC لإنشاء رؤية استراتيجية يمكن أن تساعد في تحقيق أي مطلب لتحقيق الالتزام من أجل إيجاد فوائد حقيقية للمؤسسة من جميع الأنشطة والعمليات والمتمثلة في خمسة نطاقات للالتزام، وهي: الاستراتيجية والتنظيم والعمليات والتطبيقات والمرافق، فمثلاً في الاستراتيجية يجب أن تكون استدامة الالتزام باللوائح جزءاً لا يتجزأ من جميع استراتيجيات المؤسسة ويجب بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتلبية المتطلبات المحددة لكل لائحة (Handoko, Riantono, Gani, 2020, 512).

وبالتالي يعتمد نجاح تطبيق نموذج GRC على الاقتران بين أبعاده الثلاثة بطريقة تجعل كل بعد يكمل الآخر، فعلي سبيل المثال تساعد مبادئ الحوكمة في وضع استراتيجية لتحقيق الالتزام، وتقوم برامج الالتزام باستكشاف عوامل الخطر واستغلالها لتبرير الضوابط اللازمة، كما تقوم إدارة المخاطر بتقييم المخاطر علي أساس مبادئ الحوكمة وآليات الالتزام. وتوجد عدد من عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ نموذج GRC تتمثل في (Papazafeiropoulou, Spanaki, 2016, 1259- 1260):

- دعم الإدارة العليا وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين بشكل فعال داخل المؤسسة، وتحقيق فهم مشترك حول الحاجة إلى النموذج.
- تحديد المخاطر المالية والتشغيلية في النظام.

- الأطر الرقابية الموجودة بالفعل داخل المؤسسة، إذا لم يكن هناك إطار تحكم في هذه المؤسسة فستكون هناك مشكلة إذا لم توجد تنفيذ لأداة رقابية صارمة في بيئة المؤسسة.
- تحديد متطلبات نظام مركز الخليج للأبحاث في جميع أنحاء المؤسسة لتحسين الوظائف المختلفة.
- تدريب الأفراد الداخليين ليكونوا قادرين على إدارة النظام (فريق المالية وفريق التدقيق- فريق تكنولوجيا المعلومات- أعضاء فريق المشروع).
- ويحتاج تطبيق نموذج إلى متطلبات يجب توافرها لضمان التطبيق الفعال بالإدارات التعليمية وهي (كريري، ٢٠٢٠، ٢٨١):
- وجود رؤية واضحة لأصحاب المصالح مما يساعدهم على الاكتشاف المبكر للمخاطر وسرعة التعامل.
- حلول متكاملة لتضمن العديد من المقترحات مما يوفر الاحتياج من المعلومات والبدائل المختلفة.
- قابلية الإدارة التعليمية لتطبيق النموذج وإحداث التغيير، ووضع الحلول المختلفة للقضايا التي تواجهها.
- وأوضحت دراسة أخرى متطلبات تنفيذ أنظمة عمل نموذج داخل المؤسسات في الاتي (Papazafeiropoulou, Spanaki, 2016, 1260):
- دراسة حالة العمل- تحديد متطلبات المخاطر.
- تحديد المخاطر.
- تحديد الأدوار ومن يتحمل كل خطر، ويتحكم في محتواها.
- تحليل الحالة الحالية- وتحديد إطار عمل نموذج GRC الحالي لتبدأ به.
- اختيار موردي البرامج - تجهيز البنية التحتية لتقنية المعلومات للمؤسسة.
- خطة المشروع (كيف سيتم نشر النظام ودعمه وصيانته وتحديثه).
- تغيير خطة الإدارة.
- تخطيط الميزانية وقرار المضي قدماً في الخطة.
- وتوضح الأدبيات المرتبطة وجود عدد من التحديات التي تواجه تطبيق نموذج فيما يلي (Papazafeiropoulou, Spanaki, 2016, 1260) (Stephen, 2008):
- التحديات التي تواجه الالتزام: تتمثل في ضعف الإطار الرقابي داخل المؤسسة.

- تحديات استراتيجية: قد تكون المؤسسة غير مستعدة لتطبيق نموذج GRC بالإضافة إلى وجود أولويات متضاربة داخل المؤسسة.
 - التعقيد التقني للنموذج GRC وقلة تدريب فريق تقنية المعلومات بالمؤسسة عليه.
 - تحديات العمليات: تتمثل في عدم وضع خطة زمنية واضحة لتنفيذ أهداف النموذج.
 - نموذج GRC معقد يصعب العمل به.
 - تحديات تواجه إدارة المعلومات: من حيث تأمين المعلومات والرقابة عليها.
- وبناء على ما تقدم يتطلب تطبيق نموذج GRC عدد من المتطلبات ومن أهمها الرؤية المركزية لأنشطة عمل النموذج وذلك في إطار متكامل والمرونة، وإعطاء أولوية لمتطلبات الالتزام بناء على مستوى المخاطر، وإعادة هندسة العمليات وصولاً للتكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام وليس الدمج بما يؤدي إلى منع التكرار والازدواجية وخفض الجهد والتكاليف وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المادية والبشرية للمؤسسة بدون هدر وبكفاءة وفعالية عالية.

المحور الثالث: واقع السمعة التنظيمية للجامعات المصرية

يتم الاستناد على تحليل واقع السمعة التنظيمية للجامعات المصرية من خلال دراسة موقع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وواقع أبعاد السمعة التنظيمية للجامعات المصرية من خلال الدراسات التربوية المرتبطة والإحصائيات المتوفرة، ودراسة تحليلية لمدي توافر أبعاد السمعة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

موقع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية

وجود المؤسسات الجامعية في ترتيب مرتفع في التصنيفات العالمية يزيد من ثقة المجتمع ويعزز من وضعها التنافسي، وبالتالي تحسین سمعتها لدي أصحاب المصلحة، حيث تتضمن التصنيفات العالمية عدد من المعايير والمؤشرات التي تساعد في قياس وتقييم جودة الجامعات مقارنة بنظيراتها من مختلف دول العالم، والجدول التالي يوضح تصنيف الجامعات المصرية ضمن تصنيف الألف جامعة على مستوى العالم في تصنيف شنغهاي وتصنيف QS وتصنيف التايمز على النحو التالي:

جدول (٣)

ترتيب الجامعات المصرية في بعض التصنيفات العالمية

الترتيب	تصنيف التايمز	الترتيب	تصنيف QS	الترتيب	تصنيف شنغهاي	السنة
٦٠١- ٨٠٠	الجامعات: الأمريكية وبنها وبني سويف وكفر الشيخ والمنصورة وقناة السويس	٤٢٠	الجامعة الأمريكية	٤٠٠-٣٠١	جامعة القاهرة	٢٠١٩
		٥٣٠-٥٢١	جامعة القاهرة	٨٠٠-٧٠١	جامعة عين شمس	
		٧٥٠-٧٠١	جامعة عين شمس	٨٠٠-٧٠١	جامعة الإسكندرية	
٨٠١- ١٠٠٠	جامعات القاهرة والفيوم وسوهاج وطنطا	٨٠١- ١٠٠٠	جامعة الأزهر	٩٠٠-٨٠١	جامعة المنصورة	٢٠٢١
		٨٠١- ١٠٠٠	جامعة أسيوط	١٠٠٠-٩٠١	جامعة الزقازيق	
٤٠١- ٥٠٠	جامعة المنصورة وجامعة أسوان	٤١١	الجامعة الأمريكية	٥٠٠-٤٠١	جامعة القاهرة	٢٠٢١
٥٠١- ٦٠٠	جامعة قناة السويس	٥٧٠-٥٦١	جامعة القاهرة	٧٠٠-٦٠١	جامعة الإسكندرية	
٦٠١- ٨٠٠	جامعة القاهرة وكفر الشيخ	٨٠١- ١٠٠٠	جامعة عين شمس	٨٠٠-٧٠١	جامعة عين شمس والمنصورة	
٨٠١- ١٠٠٠	جامعات: سوهاج-بني سويف-الأمريكية-بينها	٨٠١- ١٠٠٠	جامعة الإسكندرية	٩٠٠-٨٠١	جامعة الزقازيق	
٤٠١- ٥٠٠	جامعة أسوان	٤١٦	الجامعة الأمريكية	٤٠٠-٣٠١	جامعة القاهرة	٢٠٢٣
٥٠١- ٦٠٠	جامعة دمياط وكفر الشيخ	٥٦٠-٥٥١	جامعة القاهرة	٧٠٠-٦٠١	جامعات عين شمس والإسكندرية والمنصورة	
٦٠١- ٨٠٠	جامعة بنها والفيوم والمنصورة والمنيا	٨٠١- ١٠٠٠	جامعة عين شمس	٨٠٠-٧٠١	جامعة الأزهر	
٨٠١- ١٠٠٠	جامعات: الأزهر والإسكندرية والأمريكية والقاهرة وبني سويف وقناة السويس وطنطا والزقازيق وزويل			٩٠٠-٨٠١	جامعة الزقازيق	
				٩٠١- ١٠٠٠	جامعة بني سويف	

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مواقع التصنيفات الثلاثة على صفحات الإنترنت يشير الجدول إلى اختلاف ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية المختلفة، بل واختلاف ترتيب الجامعة الواحدة في نفس التصنيف من عام إلي آخر، واختلاف تصنيف الجامعة الواحدة من تصنيف لآخر في نفس العام، كما يلاحظ وجود معظم الجامعات المصرية في التصنيفات المختلفة حيث تم ذكر ١٥ جامعة حكومية في السنوات الثلاثة المذكورة في الجدول، وهي: القاهرة والإسكندرية وعين شمس والمنصورة والزقازيق وبنها

وكفر الشيخ وطنطا وقناة السويس ودمياط وأسوان وأسيوط وبني سويف والفيوم والمنيا، الأمر الذي يتطلب التخطيط للارتقاء بالتصنيف العالمي للجامعات لتحسين سمعتها.

وجدير بالذكر أن تصنيف كيو أس للجامعات العالمية يعتمد علي ستة معايير منها معيار السمعة الأكاديمية Academic Reputation الذي يستند علي إجراء استطلاعات لآراء الخبراء المختصين بشئون التعليم فيما يتعلق بجودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة، مما يتطلب أن يكون للجامعة سمعة أكاديمية حسنة في سوق العمل والتعليم العالمي ويخصص له وزن نسبي ٤٠%، ومعيار سمعة الجامعة لدي أصحاب العمل Employer Reputation والذي يعتمد علي تقييم مدي نجاح الجامعات في توفير الإعداد اللازم للطلاب والباحثين لسوق العمل، ويتم قياس ذلك من خلال تطبيق استبانات علي أصحاب العمل لتحديد الجامعات الأفضل في تقديم خريجين يتسمون بالكفاءة والابتكار ويخصص له وزن نسبي ١٠% (Sidorenko & Gorbatova, 2015, 465).

أي أن مؤشر السمعة يحتل ٥٠% من نسبة مؤشرات تصنيف كيو أس، وباستقراء الجامعات المصرية في هذا التصنيف من خلال جدول (٣) يتضح وجود أربع جامعات مصرية حكومية فقط داخل التصنيف وهي جامعة القاهرة وجامعة عين شمس وجامعة الأزهر وجامعة أسيوط، وتحتل مراكز تنافسية ضعيفة فجميعها تقع في الفئة (٥٥٠-١٠٠٠).

ولقد أوضح التحليل التمييزي بين الجامعات المصرية الحكومية والجامعات العالمية للوقوف على المؤشرات الأضعف التي تصنع فارقاً معنوياً بين كل من المجموعتين المصرية والعالمية، ولقد صنفت الجامعات المصرية عربياً في فئة الجامعات الراجعة الأداء فضلاً عن وجود اختلاف في تأثير مؤشرات التصنيف على تعظيم الفروق بين الجامعات المتقدمة والأخرى المصرية، وتمثلت جوانب الضعف في مؤشري البحث العلمي والتدريس (السيد وسعداوي، ٢٠٢٢، ٢٤٧).

وتشير الأدبيات التربوية إلى أن تدني ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية قد يرجع إلى (محمد، ٢٠٢٠، ٧٣٨-٧٤٦) (السيد وسعداوي، ٢٠٢٢، ٢٦٥-٢٧٤):

- تدني الأوضاع المادية لأعضاء هيئة التدريس وهجرة العقول المصرية المتميزة إلى الخارج.
- ضعف مستوي الدوريات العربية المحكمة مقارنة بمثيلاتها الأجنبية.

- ضعف منظومة البحث العلمي والابتكار (ضعف إنتاجية البحثية للباحثة، انخفاض معدلات الإنفاق والاستثمار في مجال البحث العلمي،
- تحديات النشر الإلكتروني، وانخفاض معدلات النشر الدولي والشراكات البحثية.
- انخفاض جودة التعليم، وضعف العلاقة بين الجامعات وقطاع الصناعة.
- كما قد ترجع أسباب تراجع تنافسية الخدمات التعليمية إلى وجود مشكلات تتعلق بجودة الخدمات التعليمية، وهي على النحو التالي (فرغلي، ٢٠١٨، ٢٢٦-٢٢٧):
- عنصر الطلاب: حيث يتم الاعتماد على سياسة واحدة للقبول بالتعليم الجامعي وهي نتائج الامتحانات فقط وهو معيار ضروري وغير كاف لتتقية الطلاب، وهناك أنواع لسياسات القبول في مؤسسات التعليم العالمي تتمثل في امتحان الثانوية العامة والقبول واختبار القدرات الموحدة والامتحانات.
- القائمين على التدريس: لقد أصبحت بعض مؤسسات التعليم الجامعي طاردة للكفاءات من القائمين على التدريس وذلك بسبب تواضع المزايا النقدية التي يتم الحصول عليها مقارنة بالدول العربية.
- عنصر المرافق والتجهيزات: حيث تتسم معظم مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي بكبر المباني وضعف التجهيزات المناسبة للاستخدام في العملية التعليمية مقارنة بمؤسسات التعليم الجامعي الخاص.
- أنشطة البحث والتطوير: تفتقر المؤسسات البحثية المصرية للمعايير والمواصفات العالمية لقياس الأداء ونتيجة لنقص الحوافز المادية تصبح الجامعات عاملا غير مؤثر في البحث والتطوير مع تعدد الجهات المسؤولة عن البحث والتطوير في مصر حوالي ١٢٥ مركزًا تابعًا لحوالي ١٦ جهة حكومية مما يعطي نوعًا من الازدواجية مع صعوبة التنسيق وغلبة الطابع البيروقراطي.
- وفي ضوء ما تقدم أصبح اشتراك الجامعات في سباق التصنيفات العالمية أداة لتحقيق الدعاية والشهرة، وبالتالي تحقيق سمعة تنظيمية عالية بين الجامعات على المستوى المحلي والعالمى، لذا توجد ضرورة قصوى لتغيير البيئة التنظيمية داخل الجامعات المصرية لتستجيب لمتطلبات التصنيفات الدولية وتحقيق ترتيب داخل التصنيفات العالمية.

الوضع الراهن لأبعاد السمعة التنظيمية للجامعات المصرية

من خلال الدراسات التربوية المرتبطة والإحصائيات المتوفرة، يمكن توضيح الوضع الراهن أبعاد السمعة التنظيمية بالجامعات المصرية على النحو التالي:
بعد الارتقاء بجودة الخدمات ضمان لتحقيق التميز وزيادة رضا العملاء:

تتوجه الجامعات المصرية لتحسين خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية كضرورة لبقائها على الساحة التنافسية المحلية والعالمية، إلا أن هذه المحاولات لم تصل إلى المستوى المطلوب للوصول إلي رضا العملاء، فقد توصلت دراسة عبد العزيز (٢٠١٣) إلى وجود فجوة بين الخدمات المتوقعة والخدمات المقدمة من كلية التربية جامعة عين شمس، وعدم رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة.

كما تعاني الجامعات الحكومية للعديد من المعوقات التي تبرر مستوى نجاحها المتواضع في تطبيق نظامها الخاص بإدارة الجودة والاعتماد ومن هذه المعوقات نقص التمويل وعدم المشاركة الفعالة في الأنشطة الطلابية وعمليات الجودة من جانب أعضاء هيئة التدريس، والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التعليم والبحث العلمي، وعدم كفاءة خدمات الدعم المقدمة بواسطة العاملين بسبب افتقارهم للقدرات والمهارات المناسبة وعدم التشجيع والتحفيز المالي للمبتكرين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والبيروقراطية في الإجراءات والروتين في القوانين واللوائح (إدريس، ٢٠١٢، ١٠).

كما يوضح الجبالي (٢٠١٧) وجود عدد من معوقات تحقيق مجهودات الجودة لأهدافها بالجامعات المصرية، ومنها: قصور الالتزام المهني لدي بعض أعضاء هيئة التدريس، وإهمال الجانب الإنساني في تقديم الخدمة التعليمية، والمناخ التنظيمي غير الصحي للمؤسسة التعليمية، والقصور في دعم الإدارة العليا لمجهودات الجودة، ضعف تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة، عدم الاهتمام بتهيئة الطالب للقيام بدوره في عملية تحقيق الجودة، وقصور في ثقافة الجودة ومقاومة التغيير، والاتجاه الواحد في تقويم أداء الموارد البشرية، وإهمال استخدام أدوات الجودة (الجبالي، ٢٠١٧، ١-١٢).

بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية:

لقد أدركت الجامعات المصرية أهمية المسؤولية الاجتماعية في تشكيل الصورة الإيجابية للمؤسسات في المجتمعات ورفع مكانتها وتعزيز قدراتها في الاحتفاظ بعملائها.

وفي دراسة مقارنة عن درجة ممارسة الجامعات للمسؤولية المجتمعية في المجتمع المصري، بين جامعة حكومية (جامعة المنوفية) وجامعة خاصة (جامعة ٦ أكتوبر)، خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الجامعتين محل البحث للمسؤولية المجتمعية جاءت متوسطة في أربعة أبعاد وهي: المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه الموارد البشرية، المسؤولية تجاه المستفيدين، وأظهرت الاختبارات الإحصائية وجود فروق دالة بين الجامعة الحكومية والخاصة على أبعاد المسؤولية الخمسة، وجاءت الفروق لصالح الجامعة الخاصة (شريف، ٢٠٢٢).

وتوصلت دراسة حجازي (٢٠١٩) إلى أن جامعة بنها بكلياتها المختلفة تواجهها العديد من المعوقات التي تحول دون قيامها بمسئوليتها المجتمعية تجاه مجتمعها المحيط على أكمل وجه وبشكل جيد ومرضى لكافة أبناء المجتمع، وتتمثل هذه المعوقات في: معوقات خاصة بمفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعة، معوقات خاصة بالنواحي الفنية والتنظيمية، ومعوقات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، معوقات خاصة بالنواحي المادية، معوقات خاصة بالنواحي الإدارية، معوقات خاصة بأفراد المجتمع وهيئاته ومؤسساته.

بعد الإبداع في الجامعات المصرية:

يعد الإبداع امر أساسي في تطوير سمعة الجامعات، والإبداع داخل المؤسسة الجامعية يظهر في العمليات التنظيمية التي تعمل على تعزيز القدرات ومواجهة التحديات وحل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات المتميزة وقد أوضحت العديد من الدراسات التربوية المرتبطة بالإبداع بضرورة التركيز على الإبداع في مؤسسات التعليم العالي كأحد المقومات الأساسية في عملية التغيير والتعامل المرن مع التحديات وزيادة التنافسية في ضوء الموارد المحدودة.

فقد توصلت نتائج دراسة (رضوان، ٢٠٢١) إلى وجود قصور في تحقيق واقع أفضل للإبداع الإداري بكليات التربية في مصر، وقد تم ترتيب مؤشرات الإبداع وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لأداء أفراد العينة وجاءت أهم خمس مؤشرات لتحقيق الإبداع الإداري على النحو التالي: امتلاك القدرة على تحليل بيئة المؤسسة وامتلاك الأفراد القدرة على إدراك رسالة المؤسسة ورؤيتها وكفاءة الأطر البشرية داخل المؤسسات والقدرة على التواصل المجتمعي السليم داخل المؤسسة وامتلاك القدرة على توظيف الحلول المتشابهة المستخدمة سلفاً.

كما أوضحت دراسة (خليل، ٢٠٢٠) وجود عديد من الإشكاليات التي تواجه التعليم الجامعي والتي قد تعوق تنمية الإبداع الإداري ومنها: ممارسة القيادات الجامعية للأعمال بشكل روتيني نمطي خوفا من الوقوع في الأخطاء، وضعف الرغبة والحماس في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرى، وقلة المعلومات الإدارية وضعف نظم الاتصال وافتقارها إلى التكنولوجيا الحديثة، وكثير الأعباء الإدارية والروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرؤوسين، ونقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية.

كما توصلت دراسة (عيداروس، ٢٠١٥) إلي وجود العديد من أوجه القصور في الجامعات المصرية والتي تعوق تنمية الإبداع الإداري من حيث بعد البناء التنظيمي ومنها غياب الثقافة المستقبلية لدي بعض القيادات الجامعية وغموض الرؤي والسياسات التي تحكم العملية التعليمية وابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية عن مستحدثات التقنية الفكرية والمتمثلة في تطبيق أحدث التطويرات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية.

السمعة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المصرية

تعد الخطة الاستراتيجية لأي جامعة نتاج لعملية التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة فيتم تصميمها بمنهجية علمية وتترتب مكوناتها في ضوء مواصفات شكلية لا تتعارض مع منهجية التخطيط الاستراتيجي، وتعكس الخطة الاستراتيجية سياسات والواقع الفعلي والمستقبل المنشود تحقيقه لتحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بكل جامعة.

تستهدف جامعة حلوان من خلال الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥ إلي تعزيز المكانة الدولية للجامعة بما يحقق سمعة دولية متميز لها وتصنيفا عالميا أكثر تقدما؛ حيث تمثلت الغاية الرابعة في (تعزيز التفاعل والتواجد الدولي للجامعة وتحسين صورتها الذهنية والإعلامية) والتي تترجم إلي الأهداف الاستراتيجية: التوسع والتنوع في شراكات دولية متميزة وحراك دولي فعال- زيادة القدرة التنافسية للجامعة في الحصول علي المشروعات الدولية- تحسين الصورة الذهنية والإعلامية للجامعة محليا وإقليميا ودوليا ، وتمت ترجمة هذه الأهداف إلي عدد من البرامج التنفيذية علي النحو التالي(الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥، ١٧-١٨):

- إنشاء منظومة إلكترونية لمتابعة وتوثيق الأنشطة الرئيسية للمشروعات والشراكات الدولية.
- توفير خدمات رقمية للدعم والإرشاد فيما يخص المنح وبرامج التبادل الدولي.

- تطوير وتطبيق وسائل رقمية فعالة لإعلام مجتمع الجامعة عن الجهات والفرص المتاحة للمشروعات والشراكات الدولية.
 - توظيف التقنيات الرقمية لتسويق هوية الجامعة والإعلام عن جميع الأنشطة والإنجازات المتميزة لها.
 - تطوير نظام متكامل وموحد للمواقع الإلكترونية للكليات والإدارات والجامعة يعكس هويتها المؤسسية.
 - تحديث شامل لمحتوى المواقع الإلكترونية للكليات والإدارات والجامعة باللغتين العربية والإنجليزية.
 - الاشتراك في الشبكات الدولية الداعمة للحراك الدولي لجميع فئات المجتمع الجامعي.
 - تنظيم ملتقى سنوي لمجتمع الجامعة مع ممثلي الهيئات والجهات الدولية.
 - تأهيل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب للتقدم لبرامج الحراك.
 - الأكاديمي الدولي والحصول على منح دراسية أو تدريبية بجامعات/مؤسسات أجنبية.
 - رفع قدرات ودعم المجتمع الجامعي للحصول على مشروعات دولية.
 - المشاركة في معارض التعليم العالي الدولية.
 - إنشاء نظام فعال لتسويق خبرات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة على المستوى الدولي.
 - تطوير خدمات لوجستية متميزة للطلاب الوافدين.
- وبتحليل غايات وأهداف الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا يتضح تركيز الجامعة علي العناصر الداعمة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعة؛ حيث كانت الغاية الأولى: رفع كفاءة القدرة المؤسسية لضمان جودة الأداء، والغاية الثانية تمثلت في الارتقاء بالمنظومة التعليمية ورفع الجدارات التنافسية للخريجين، والغاية الثالثة في تعزيز منظومة البحث العلمي وتحقيق التنافسية والتميز والابتكار، والغاية الخامسة تعزيز المكانة الدولية للجامعة ومن أهدافها الاستراتيجية لهذه الغاية "تحسين السمعة الأكاديمية والتعليمية والبحثية والتوظيفية للجامعة" (الخطة الاستراتيجية جامعة طنطا ٢٠٢١-٢٠٢٥، ٤٨-٤٩)، وتسعى جامعة طنطا لتحقيق الهدف الاستراتيجية تحسين السمعة الأكاديمية والبحثية والتعليمية والتوظيفية للجامعة من خلال الأنشطة التالية (الخطة الاستراتيجية جامعة طنطا ٢٠٢١-٢٠٢٥، ١٦٤):
- إنشاء قاعدة بيانات محدثة عن خريجي وعلماء الجامعة بالمواقع المختلفة داخليا وخارجيا وعمل آلية للتواصل المستدام.

- إنشاء موقع التنمية المستدامة والعمل على تحديثه باللغات المختلفة.
- إنشاء قاعدة بيانات عن الملتقيات التوظيفية بالجامعة ووضعها على موقع الجامعة.
- العمل على زيادة النشر الدولي في جميع فروع العلوم في كبرى المجالات الدولية.
- إتاحة الجامعة لمكافآت النشر الدولي وتدرج المكافآت طبقاً لمعاملات التأثير.
- قاعدة بيانات بالمؤتمرات العلمية الدولية الكبرى ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس.
- عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات الدولية الكبرى ذات التصنيف المتقدم والتي تتيح المشاركة في مشروعات بحثية.
- مراجعة الاتفاقيات الموقعة مع الجامعات الكبرى التي تتيح المشاركة في مشروعات بحثية مشتركة لتفعيل هذه البنود.
- إنشاء وتفعيل برامج مشتركة لمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا مع الجامعات العالمية ذات التصنيف الدولي المتقدم.
- خطة لمشاركة طلاب الجامعة في المسابقات العلمية الدولية الكبرى.
- تحديث دوري لحصر أعداد الطلاب الوافدين في مرحلة البكالوريوس وجميع مراحل الدراسات العليا.

في حين لم تتضمن الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣ بشكل مباشر في غاياتها الاستراتيجية أو أهدافها، وتضمنت الغاية السادسة "رفع جاهزية وتنافس الجامعة واستقلال فروعها" في أهدافها الاستراتيجية هدف: تطوير ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعة، غير أن تحسين السمعة الأكاديمية أو التنظيمية للجامعة لم ترد بشكل مباشر (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٨١-٨٢).

وقامت الخطة الاستراتيجية بجامعة الفيوم ٢٠٢٢-٢٠٢٧ بتوزيع الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطة علي خمسة محاور مختلفة تعطي القطاعات المطلوبة، وهي: محور التعليم والطلاب- محور الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية- محور خدمة المجتمع وتنمية البيئة- محور الموارد البشرية- محور البنية التحتية، وبالرغم من تعدد الغايات والأهداف الاستراتيجية داخل كل محور إلا انه لم يكن هناك هدف صريح عن تعزيز السمعة التنظيمية للجامعة وأن كانت الأهداف الموضوعية تخدم بعض أبعاد السمعة التنظيمية في الجامعات مثل: تطوير منظومة جذب الوافدين ورعايتهم- توفير منظومة تعليمية داعمة

لابتكار وريادة الأعمال- حصول كليات الجامعة علي الاعتماد المؤسسي أو البرامجي (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢-٢٠٢٧).

وكذلك الأمر في الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها؛ حيث لم تضع غاية رئيسة لتحسين السمعة الجامعية ولكن تضمنت بشكل جزئي في الغاية الرابعة: ضمان جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، والغاية السابعة : تعزيز المكانة الدولية للجامعة والتي تضمنت الأهداف الاستراتيجية: تبوء الجامعة مراكز متقدمة في التصنيفات الإقليمية والدولية المختلفة، وجامعة جاذبة للطلاب الوافدين من جنسيات مختلفة (الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢)، وتكرر الأمر في الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا حيث تفيد الغاية السادسة "جامعة ذات مكانة دولية" وتتحقق من خلال الأهداف: الاستمرار في دعم القدرة المؤسسية للجامعة- تحديد المعايير العالمية التي تكفل تحقيق مكانة دولية للجامعة- دعم الفعالية التعليمية والبحثية للجامعة- تحديد التصنيف الدولي المدرج تحته معايير التدويل (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٩/٢٠٢٠ - ٢٠٢٤/٢٠٢٥).

ويتضح من تحليل بعض الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية حرص الجامعات المصرية على تضمين السمعة التنظيمية بشكل مباشر أو من خلال أبعادها أو من خلال وضع غاية لتحقيق مكانة دولية بين الجامعات العالمية، إلا أن الأمر يحتاج إلى مزيد من التركيز علي تحسين السمعة التنظيمية بشكل مباشر مع تحديد مداخل حديثة لتحقيق هذه الغاية.

بذلك يتطلب بناء السمعة التنظيمية للجامعات المصرية السير وفق المراحل التالي:

- تقييم سمعة الجامعة في ضوء: معايير تحقيق السمعة الأكاديمية في التصنيفات الدولية، واقع الخطط الاستراتيجية بالجامعات وموقع السمعة الأكاديمية منها، وواقع أبعاد السمعة التنظيمية بكل جامعة.
- بناء خطة تحسين السمعة الإيجابية للمؤسسة الجامعية: من خلال بناء خطة اتصال استراتيجي للجامعة، التخطيط للبرامج الإعلامية للجامعة- استحداث أو تطوير منظومة التواصل الإلكتروني في الجامعة.
- تنفيذ خطة إدارة السمعة التنظيمية داخل الجامعة، ووضع خطة المتابعة والتغذية المرتدة، مع مراقبة إجراءات استدامة تحسين الخطة واستمرارية النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية في تعزيز سمعتها على المستوي المحلي والعالمي.

المحور الرابع: آليات تعزيز السمعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء نموذج GRC من وجهة نظر الخبراء

يمكن تحديد آليات تعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام من خلال أسلوب دلفاي للتعرف على آراء مجموعة من خبراء التربية والإدارة التربوية والمحاسبة وسياسات التعليم، لذا يتناول هذا المحور الدراسة الميدانية والتي تتضمن أهداف الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة ثم عرض لإجراءات تطبيق جولات دلفاي والأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وذلك على النحو التالي:

١- هدف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية التعرف إلى آراء الخبراء للتوصل إلى اتفاق حول آليات تعزيز السمعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC).

٢- عينة الدراسة الميدانية:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء المتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي والإدارة التربوية وسياسات التعليم بكليات التربية والتجارة من الجامعات (عين شمس- بني سويف- الفيوم- المنيا- سوهاج)، على أن يكون لديه اهتمامات بتطوير النظام الجامعي بمصر ولقد تم التواصل هاتفياً وعبر تطبيق الواتس آب لتطبيق الجولة الأولى من جولات دلفاي، ولقد استجاب في الجولة الأولى نحو ٢٣ عضو هيئة تدريس، أتم إرسال الجولة الثانية لعينة الجولة الأولى وتمت الاستجابة من نحو ١٥ أعضاء هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك لانشغالهم بالأعباء التدريسية أو الإدارية بكلياتهم، وأجريت الجولتين الأولى والثانية في الفترة من مايو إلى أكتوبر/٢٠٢٣م.

٣- إجراءات تطبيق دلفاي:

لقد مر تنفيذ أسلوب دلفاي بالخطوات التالية:

- بناء استبانة الجولة الأولى حيث كانت تحتوي على عنوان البحث، وفقرة للتعريف بهدف البحث ومصطلحاته، والقسم الثاني: عبارة عن معلومات أولية عن الخبراء، وتشمل

الاسم(اختياري)، الدرجة العلمية؛ ثم أسئلة مفتوحة عن تطبيق نموذج GRC، ويطلب من كل خبير أن يجيب عن الأسئلة المفتوحة بشكل مستقل.

- تحديد استمارة الجولة الثانية: تم تحليل استجابات الخبراء في استبانة الجولة الأولى، وتصميم استمارة الجولة الثانية لتحتوي على العبارات التي تم حصرها في الجولة الأولى، وبعض العبارات التي تم إضافتها من الإطار النظري للبحث ليقوم الخبراء بالتشارك في نتائج الجولة الثانية، حيث كانت تحتوي على عنوان البحث، وفقرة للتعريف بهدف البحث ومصطلحاته، والقسم الثاني: عبارة عن معلومات أولية عن الخبراء، وتشمل الاسم(اختياري)، الدرجة العلمية؛ ثم عبارات تمثل الأبعاد الرئيسية للبحث، وتم تطبيق الجولة الثانية عبر الرابط المختصر <https://forms.gle/M65ZSoVm8vMfoKjGA>.

- تم عرض العبارات المقترحة على الخبراء، وطلب منهم إبداء الرأي عن كل فقرة من الفقرات المقترحة، من خلال مقياس مكون من استجابتين للموافقة (موافق- غير موافق) بحيث يضع الخبير علامة (✓) أمام الاستجابة التي يراها مناسبة.

٤- المعالجة الإحصائية لجولات دلفاي:

يهدف التحليل الإحصائي لنتائج جولات دلفاي إلي تعرف درجة اتفاق كل عبارة في محاور الجولة الثانية، ومن ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة لحساب متوسط النسبة المئوية لدرجة الموافقة على كل محور وأيضًا حساب متوسط النسبة المئوية لدرجة عدم الموافقة على كل محور على حدة من خلال المعادلة:

- النسبة المئوية للموافقة على العبارة= عدد تكرار الموافقة / عدد العينة × ١٠٠

- النسبة المئوية لعدم الموافقة على العبارة= عدد تكرار عدم الموافقة / عدد العينة × ١٠٠

وتم الاستقرار على أن تكون نسبة الاتفاق لكل عبارة من العبارات التي تم طرحها للمحاور الرئيسية في الجولة الثانية (٨٥%).

٥- نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

تم تطبيق جولتين من أسلوب دلفاي، حيث أسفرت الجولة الأولى عن آراء الخبراء على المحاور الثلاثة، ثم تم تطبيق الجولة الثانية، والتي جاءت على النحو التالي:
تحليل نتائج الجولة الأولى لدلفاي:

قد عبر الخبراء عن آرائهم في هذه الجولة من خلال استبانة مفتوحة تضم ثلاثة أسئلة، على النحو التالي:

السؤال الأول: في ضوء خبرة سيادتكم كيف يمكن لنموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام تعزيز المسؤولية الاجتماعية؟

وجاءت تصورات الخبراء على النحو التالي:

يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على:

- انفتاح التخصصات الأكاديمية بما يتواءم وحاجة سوق العمل
- جذب المستثمرين من القطاعات التنموية للاستثمار في المشروعات البحثية.
- تطوير قواعد وإجراءات التعامل مع أصحاب المصالح بالجامعات لتحسين الصورة الذهنية للجامعات وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة من الجامعات.
- تحقيق كفاءة الجامعات في تواجد مواهب تتناسب مع طبيعة العمل التنموية بالمستقبل.
- إعلان الخطط المستقبلية للجامعة بالتشارك مع أصحاب المصالح المتعلقة بتعزيز برامج حماية البيئة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- توفير الفاعلية المطلوبة للمخرجات الجامعية داخل المؤسسات التنموية المستقبل.
- تفعيل مشاركة المؤسسات التنموية بجميع العمليات داخل الجامعات.
- توفير العديد من مصادر تمويل للجامعات.
- تعزيز برامج التنمية المستدامة داخل الخطط الاستراتيجية للجامعات.
- تشجيع المستثمرين على الاستثمار في المشروعات البحثية.
- تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية.
- وضع قواعد للسلوك المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- تحليل توقعات الطلاب من التحاقهم بالجامعات.
- نشر سياسات الجامعة تجاه خدمة المجتمع وتنمية البيئة في وسائل الإعلام المتنوعة
- إعلان الجامعة عن خدماتها المجتمعية والتعريف ببرامجها الأكاديمية مع الحرص علي تلقي الشكاوى ومقترحات التطوير.
- توفير الجامعة عدد من المبادرات والبرامج والمشاريع التي تحقق متطلبات المجتمع واحتياجاته التنموية
- تدعيم قيم الانتماء والمواطنة لدي الطلاب وتعزيز مشاركتهم في مبادرات خدمة المجتمع.
- دعم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم في تقديم خدمات مجتمعية متميزة تنتسب للجامعة.

- وضوح إجراءات التعامل مع الاستثمارات المالية الواردة للجامعة لزيادة تمويل الجامعات.
 - تبني الجامعة برامج تستهدف تنمية قدرات العمالة غير الماهرة.
 - القيام بالبحوث التسويقية لتحديد متطلبات العملاء الجديدة.
- السؤال الثاني: في ضوء خبرة سيادتكم كيف يمكن لنموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام تعزيز جودة الخدمات والمخرجات للجامعات المصرية كأحد أبعاد السمعة التنظيمية؟**
- جاءت تصورات الخبراء على النحو التالي:
- يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على:**
- تعزيز كفاءة الخريج من خلال مواكبة الجامعة للتطورات العالمية في مختلف التخصصات العلمية.
 - امتلاك رؤية واضحة وخطة تنفيذية عن متابعة الطلاب بعد التخرج.
 - فتح الجامعات على الوظائف المتوقعة بالمستقبل.
 - امتلاك رؤية واضحة عن موقع الجامعات المصرية بالمستقبل.
 - تحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تبادل الموارد المعلوماتية والمادية لتحسين الخدمات المقدمة وتقليل التكلفة.
 - تطوير البرامج والأنشطة التي تقدمها الجامعة بما يتوافق مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية وتحقيق الجودة في الخدمات التعليمية المقدمة لجميع أصحاب المصالح
 - تدريب منسوبي الجامعة على إدارة المخاطر ومواجهتها وعدم التهرب منها أو التقليل من شأنها لتجنب تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة.
 - توظيف الجامعة لمواقعها الإلكترونية للإعلان عن خدماتها المتميزة والتواصل مع المجتمع لرصد احتياجاته الحالية وتوقع احتياجاته المستقبلية.
 - فتح قنوات اتصال رسمية مع مؤسسات المجتمع المدني والأخذ بعين الاعتبار تصوراتهم ومقترحاتهم لتطوير الخدمات المقدمة عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات
 - تسويق الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
 - تبني هيكل تنظيمي يسمح بتجميع المتخصصين في مهام متشابهة وتجميعهم في فريق عمل مؤقت يسمل بإنجاز الأعمال التي تسهم في إدارة المخاطر المحتملة.
 - تسويق الخدمات الجامعية لتحديد متطلبات العملاء الجديدة.

السؤال الثالث: في ضوء خبرة سيادتكم كيف يمكن لنموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام تحقيق الإبداع والابتكار لمنظومة الجامعات المصرية كأحد أبعاد السمعة التنظيمية؟

وجاءت تصورات الخبراء على النحو التالي:

يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على:

- تطوير الأداء الإداري للعاملين وتشجيع استخدام أساليب جديدة وتوفير مناخ محفز للإبداع والتميز
- تبني الجامعات للأداء الفريقي في جميع العمليات التدريسية والبحثية وجميع الأنشطة.
- استخدام استراتيجيات تدريس جذابة للأفكار الإبداعية للطلاب.
- وضوح سياسات التحفيز المادي والمعنوي لكل كم يقدم براءات اختراع.
- تهيئة المناخ الذي يساعد أعضاء المؤسسة على حرية مناقشة أفكارهم الإبداعية.
- تطوير الأداء الإداري للعاملين بأساليب مختلفة وتوفير مناخ محفز للإبداع والتميز.
- تبني الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار والاعتماد على الأداء الفريقي بدل الأداء الفردي.
- تفعيل متطلبات الإبداع والابتكار في التدريس والبحث العلمي بالجامعات.
- وضع آليات تنظيم الحوافز والمكافآت التشجيعية لمنتسبي الجامعة لتقديم المزيد من الجهد في العمل والإبداع فيه، وتقديم الأفكار الجديدة.
- تطوير النمط الإداري للمؤسسات والعمل على ابتكار استراتيجيات عمل قائمة على الإبداع الإداري.
- التشجيع على تغيير الممارسات الإدارية التقليدية إلى نظائرها غير التقليدية التي تمكن من التغلب على المشكلات وإتمام الأعمال بطرق جديدة ومبتكرة.
- توفير فرص للممارسات الإبداعية داخل المؤسسة الجامعية لتعزيز قدرات المنتسبين للجامعة.
- تشجيع فرق العمل والأفراد داخل المؤسسة الجامعية على المخاطرة المحسوبة النتائج أو تحويل المخاطر إلى فرص.
- تشجيع المستفيدين من خدمات الجامعة علي طرح المبادرات للارتقاء بالخدمات المقدمة.

- دراسة وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه الجامعة في ضوء التحديات المعاصرة ووضع حلول إبداعية لها.

وتم تجميع الآراء التي تكررت في قائمة تمثل مفردات كل محور طبقاً لأهداف الدراسة الميدانية، وتحويلها إلى استبانة مغلقة يشتمل كل محور فيها على مجموعة من المفردات وذلك على النحو التالي:

تحليل استجابات الجولة الثانية لدفاي:

بناء على ما ورد من نتائج الجولة الأولى تم تصنيف عبارات الجولة الثانية في ضوء ما توصلت إليه آراء الخبراء ونتائج الدراسات السابقة والإطار النظري، وذلك من أجل إعادة هيكلة وضع الجامعات المصرية على الخريطة العالمية من خلال تحسين سمعتها، وبالتالي تحسن وضعها التنافسي مما يزيد من الإقبال عليها، واستهدفت الجولة الثانية التعرف إلي مدى انفاق الخبراء علي الآليات المقترحة لتعزيز السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج GRC، وتم بناء استبانة الجولة الثانية لأسلوب دفاي ليقوم كل خبير بالاختيار بين استجابتين (موافق - غير موافق)، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة الجولة الثانية علي نفس عينة الجولة الأولى، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور وكانت الاستجابات على النحو التالي:

المحور الأول: نموذج GRC والمسئولية الاجتماعية للجامعات المصرية.

يحاول الجزء الحالي رصد مدى قدرة نموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على تعزيز المسئولية الاجتماعية للجامعات المصرية كأحد أبعاد السمعة التنظيمية، ويوضح الجدول التالي العبارات وتكرارات الموافقة وتكرارات عدم الموافقة لكل عبارة كما يوضح متوسط النسبة المئوية لدرجة الموافقة ومتوسط النسبة المئوية لدرجة عدم الموافقة على النحو التالي:

جدول (٤)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية حول المحور الأول: نموذج GRC والمسئولية الاجتماعية للجامعات المصرية

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على					

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	وجود توصيف دقيق لدور الجامعة في مجال المسؤولية الاجتماعية وتطبيق المسألة الإدارية وفقا له.	%٩٣,٣	١٤	%٦,٧	١
٢	وضع قواعد للسلوك المهني تتضمن المبادئ والقواعد السلوكية والأخلاقية التي يجب الالتزام بها في العمل الجامعي	%٨٦,٧	١٣	%١٣,٣	٢
٣	تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية للالتزام بسياسات الجامعة المجتمعية ومراجعتها بشكل دوري	%١٠٠	١٥	%٠	٠
٤	انفتاح التخصصات الأكاديمية بما يتواءم وحاجة سوق العمل وتوقعات الطلاب من التحاقهم بالجامعات	%٨٦,٧	١٣	%١٣,٣	٢
٥	جذب المستثمرين من القطاعات التنموية للاستثمار في المشروعات البحثية.	%٨٦,٧	١٣	%١٣,٣	٢
٦	نشر سياسات الجامعة تجاه خدمة المجتمع في وسائل الإعلام	%١٠٠	١٥	%٠	٠
٧	إعلان الجامعة عن خدماتها المجتمعية مع الحرص علي تلقي الشكاوى ومقترحات التطوير.	%١٠٠	١٥	%٠	٠
٨	توفير عدد من المبادرات والبرامج والمشاريع بالجامعة التي تحقق متطلبات المجتمع واحتياجاته التنموية	%١٠٠	١٥	%٠	٠
٩	تدعيم قيم الانتماء والمواطنة لدي الطلاب لتعزيز مشاركتهم الفعالة في مبادرات خدمة المجتمع.	%٩٣,٣	١٤	%٦,٧	١
١٠	دعم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم في تقديم خدمات مجتمعية متميزة تناسب للجامعة.	%١٠٠	١٥	%٠	٠
١١	إعلان اللوائح والأنظمة الحاكمة لدور الجامعة في تنمية البيئة	%٩٣,٣	١٤	%٦,٧	١
١٢	إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة داخل المجتمع وكيفية إدارتها وتحويلها لفرص	%١٠٠	١٥	%٠	٠
١٣	إنشاء "شبكة المسؤولية الاجتماعية" التابعة لإدارة الجامعة لتقديم الخدمات الاستشارية للمجتمع	%٩٣,٣	١٤	%٦,٧	١
١٤	وضوح إجراءات التعامل مع الاستثمارات المالية الواردة للجامعة من أجل زيادة تمويل الجامعات	%١٠٠	١٥	%٠	٠
١٥	تأسيس وحدة متخصصة لحماية ومراقبة البيئة	%٩٣,٣	١٤	%٦,٧	١

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١٦	تبني الجامعة برامج تنمية قدرات العمالة غير الماهرة.	١٣	%٨٦,٧	٢	%١٣,٣
١٧	الحرص على التعامل بشفافية ومصداقية مع جميع المستفيدين من الخدمات الجامعية بدون تمييز	١٥	%١٠٠	٠	%٠
١٨	ترسيخ قيم الالتزام بالقوانين واحترامها والتقييد بالمعايير المتفق عليها في مجال المسؤولية الاجتماعية	١٤	%٩٣,٣	١	%٦,٧
١٩	تكوين لجنة مراجعة للمسؤولية الاجتماعية للوقوف على دور كل كلية في تحسين سمعة الجامعة	١٣	%٨٦,٧	٢	%١٣,٣
	المجموع	٢٦٩	%٩٤,٤	١٦	%٥,٦

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٩٤,٤%)، وتراوحت نسب الاتفاق ما بين الإجماع التام على بعض العبارات ١٠٠%، ونسبة ٨٦,٧% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: نموذج GRC وجودة الخدمات والمخرجات للجامعات المصرية.

يحاول الجزء الحالي رصد مدي قدرة نموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على تعزيز وجودة الخدمات والمخرجات للجامعات المصرية كأحد أبعاد السمعة التنظيمية، ويوضح الجدول التالي العبارات وتكرارات الموافقة وتكرارات عدم الموافقة لكل عبارة كما يوضح متوسط النسبة المئوية لدرجة الموافقة ومتوسط النسبة المئوية لدرجة عدم الموافقة على النحو التالي:

جدول (٥)

استجابات الخبراء في الجولة الثانية حول المحور الثاني: نموذج GRC وجودة الخدمات والمخرجات للجامعات المصرية

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على					
١	تعزيز كفاءة الخريج من خلال مواكبة للتطورات العالمية في مختلف التخصصات العلمية.	١٥	%١٠٠	٠	%٠

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٢	وضوح مهام ومسئوليات العاملين بالجامعة في تقديم الخدمة المتميزة للعملاء	١٠٠%	١٥	٠%	٠
٣	امتلاك رؤية واضحة وخطة تنفيذية عن موقع الجامعة في المستقبل.	٨٦,٧%	١٣	١٣,٣%	٢
٤	تعزيز ثقافة الالتزام بتقديم خدمات جامعية متميزة في جميع مراحل العمل	١٠٠%	١٥	٠%	٠
٥	تحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تبادل الموارد المعلوماتية والمادية لتحسين الخدمات المقدمة وتقليل التكلفة	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١
٦	تطوير البرامج والأنشطة الجامعية بما يتوافق مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية وتحقيق الجودة في الخدمات التعليمية المقدمة	١٠٠%	١٥	٠%	٠
٧	تدريب منسوبي الجامعة على مواجهة المخاطر وعدم التهرب منها أو التقليل من شأنها لتجنب تأثيرها علي جودة الخدمات المقدمة.	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١
٨	توظيف الجامعة لمواقعها الإلكترونية للإعلان عن خدماتها المتميزة والتواصل مع المجتمع لرصد احتياجاته الحالية وتوقع احتياجاته المستقبلية.	١٠٠%	١٥	٠%	٠
٩	فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المدني لتطوير الخدمات المقدمة عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات وفقاً لتصوراتهم ومقترحاتهم	١٠٠%	١٥	٠%	٠
١٠	تسويق الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١
١١	إدراج السمعة التنظيمية للجامعة ضمن خطتها الاستراتيجية بما يضمن جودة الخدمات المقدمة مع وضع آليات للتحسين والتطوير المستمر.	١٠٠%	١٥	٠%	٠
١٢	توظيف جميع إمكانات الجامعات المادية والبشرية اللازمة للحد من المشكلات التنظيمية التي تعوق	١٠٠%	١٥	٠%	٠

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	تحقيق جودة الخدمات				
١٣	تبني هيكل تنظيمي مرن يسمح بترسيخ ثقافة فرق العمل والتعاون في إنجاز الأعمال التي تسهم في درء المخاطر المحتملة.	١٣	%٨٦,٧	٢	%١٣,٣
	المجموع	١٨٨	%٩٦,٤	٣,٦	%٧

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية للاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني بلغت نحو (٩٦,٤%)، وتراوحت نسب الاتفاق ما بين الإجماع التام على بعض العبارات ١٠٠%، ونسبة ٨٦,٧% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور.

المحور الثالث: نموذج GRC والإبداع داخل منظومة الجامعات المصرية

يحاول الجزء الحالي رصد مدي قدرة نموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على تحقيق الإبداع والابتكار لمنظومة الجامعات المصرية كأحد أبعاد السمعة التنظيمية، ويوضح الجدول التالي العبارات وتكرارات الموافقة وتكرارات عدم الموافقة لكل عبارة كما يوضح متوسط النسبة المئوية لدرجة الموافقة ومتوسط النسبة المئوية لدرجة عدم الموافقة على النحو التالي:

جدول (٦) استجابات الخبراء في الجولة الثانية حول المحور الثالث: نموذج GRC والإبداع داخل منظومة الجامعات المصرية

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على					
١	توفير مناخ محفز لتطبيق أفكار الإداريين بالجامعات.	١٥	%١٠٠	٠	%٠
٢	تبني الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار والاعتماد على الأداء الفردي بدل الأداء الفردي	١٤	%٩٣,٣	١	%٦,٧
٣	توفير متطلبات الإبداع والابتكار في التدريس والبحث العلمي بالجامعات.	١٥	%١٠٠	٠	%٠
٤	وضوح سياسات التحفيز المادي والمعنوي وآليات	١٥	%١٠٠	٠	%٠

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	تنظيم الحوافز والمكافآت التشجيعية لمنتسبي الجامعة لتقديم الأفكار الجديدة.				
٥	التشجيع على تغيير الممارسات الإدارية التقليدية إلى نظائرها الابتكارية	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١
٦	توفير فرص للممارسات الإبداعية داخل المؤسسة الجامعية لتعزيز قدرات المنتسبين للجامعة	١٠٠%	١٥	٠%	٠
٧	تسهيل اتصالات بناء الثقة بين أعضاء المؤسسة الجامعية ومساعدتهم على تنفيذ أفكارهم الإبداعية	١٠٠%	١٥	٠%	٠
٨	تهيئة المناخ الذي يساعد أعضاء المؤسسة الجامعية على حرية مناقشة أفكارهم الإبداعية	١٠٠%	١٥	٠%	٠
٩	تشجيع الأفراد داخل المؤسسة الجامعية على المخاطرة المحسوبة النتائج أو تحويل المخاطر إلى فرص	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١
١٠	تنمية المهارات الدافعة للإبداع مثل المهارات التكنولوجية ومهارات حل المشكلات ومهارات التواصل... الخ.	١٠٠%	١٥	٠%	٠
١١	تشجيع طرح المبادرات للارتقاء بالخدمات الجامعية	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١
١٢	تشجيع استخدام التقنيات الحديثة للتنبؤ بالمخاطر والعوامل المسببة لها وتوفير قاعدة بيانات لها	١٠٠%	١٥	٠%	٠
١٣	وضوح آليات التعامل مع المخاطر المحتملة ضمن المهام الوظيفية التشغيلية بالجامعات.	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١
١٤	رصد مشكلات الجامعة والمخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها واقتراح حلول إبداعية لها.	١٠٠%	١٥	٠%	٠
	المجموع	٩٧,٦%	٢٠٥	٢,٤%	٥

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٩٧,٦%)، وتراوحت نسب الاتفاق ما بين الإجماع التام على بعض العبارات ١٠٠%، ونسبة ٩٣,٦% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور.

مناقشة النتائج:

تعمل الحوكمة على التأكد من أن الأنشطة التنظيمية التي تتم داخل المؤسسة تتماشى بطريقة تدعم أهداف المؤسسة، بينما تعمل إدارة المخاطر على التأكد من تحديد أي مخاطر مرتبطة بالأنشطة التنظيمية ومعالجتها بطريقة تدعم أهداف عمل المؤسسة، في حين يعمل الالتزام على التأكد من أن الأنشطة التنظيمية تتم بطريقة تتوافق مع القوانين والمتطلبات التنظيمية التي تؤثر على أنظمة العمل داخل المؤسسة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وبالتالي تتكامل العناصر. الأمر الذي يستلزم تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي تتناسب وطبيعة رسالة الجامعة وأهدافها، وجاءت الآليات المقترحة وفق آراء الخبراء على النحو التالي:

المحور الأول: نموذج GRC والمسئولية الاجتماعية للجامعات المصرية

يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على:

- وجود توصيف دقيق لدور الجامعة في مجال المسئولية الاجتماعية وتطبيق المسألة الإدارية وفقاً له.
- وضع قواعد للسلوك المهني تتضمن المبادئ والقواعد السلوكية والأخلاقية التي يجب الالتزام بها في العمل الجامعي.
- تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية للالتزام بسياسات الجامعة المجتمعية ومراجعتها بشكل دوري.
- انفتاح التخصصات الأكاديمية بما يتواءم وحاجة سوق العمل وتوقعات الطلاب من التحاقهم بالجامعات.
- جذب المستثمرين من القطاعات التنموية للاستثمار في المشروعات البحثية.
- نشر سياسات الجامعة تجاه خدمة المجتمع في وسائل الإعلام.
- إعلان الجامعة عن خدماتها المجتمعية مع الحرص على تلقي الشكاوى ومقترحات التطوير.
- توفير عدد من المبادرات والبرامج والمشاريع بالجامعة التي تحقق متطلبات المجتمع واحتياجاته التنموية.
- تدعيم قيم الانتماء والمواطنة لدى الطلاب لتعزيز مشاركتهم الفعالة في مبادرات خدمة المجتمع.

- دعم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم في تقديم خدمات مجتمعية متميزة تنتسب للجامعة.
- إعلان اللوائح والأنظمة الحاكمة لدور الجامعة في تنمية البيئة.
- إعداد تقارير عن المخاطر المحتملة داخل المجتمع وكيفية إدارتها وتحويلها لفرص.
- إنشاء "شبكة المسؤولية الاجتماعية" التابعة لإدارة الجامعة لتقديم الخدمات الاستشارية للمجتمع.
- وضوح إجراءات التعامل مع الاستثمارات المالية الواردة للجامعة من أجل زيادة تمويل الجامعات.
- تأسيس وحدة متخصصة لحماية ومراقبة البيئة.
- تبني الجامعة برامج تنمية قدرات العمالة غير الماهرة.
- الحرص على التعامل بشفافية ومصداقية مع جميع المستفيدين من الخدمات الجامعية بدون تمييز.
- ترسيخ قيم الالتزام بالقوانين واحترامها والتقيد بالمعايير المتفق عليها في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- تكوين لجنة مراجعة للمسؤولية الاجتماعية للوقوف على دور كل كلية في تحسين سمعة الجامعة.

المحور الثاني: نموذج GRC وجودة الخدمات والمخرجات للجامعات المصرية

- يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على
- تعزيز كفاءة الخريج من خلال مواكبة للتطورات العالمية في مختلف التخصصات العلمية.
 - وضوح مهام ومسئوليات العاملين بالجامعة في تقديم الخدمة المتميزة للعملاء
 - امتلاك رؤية واضحة وخطة تنفيذية عن موقع الجامعة في المستقبل.
 - تعزيز ثقافة الالتزام بتقديم خدمات جامعية متميزة في جميع مراحل العمل.
 - تحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تبادل الموارد المعلوماتية والمادية لتحسين الخدمات المقدمة وتقليل التكلفة.
 - تطوير البرامج والأنشطة الجامعية بما يتوافق مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية وتحقيق الجودة في الخدمات التعليمية المقدمة.

- تدريب منسوبي الجامعة على مواجهة المخاطر وعدم التهرب منها أو التقليل من شأنها لتجنب تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة.
- توظيف الجامعة لمواقعها الإلكترونية للإعلان عن خدماتها المتميزة والتواصل مع المجتمع لرصد احتياجاته الحالية وتوقع احتياجاته المستقبلية.
- فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المدني لتطوير الخدمات المقدمة عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات وفقاً لتصوراتهم ومقترحاتهم.
- تسويق الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- إدراج السمعة التنظيمية للجامعة ضمن خطتها الاستراتيجية بما يضمن جودة الخدمات المقدمة مع وضع آليات للتحسين والتطوير المستمر.
- توظيف جميع إمكانات الجامعات المادية والبشرية اللازمة للحد من المشكلات التنظيمية التي تعوق تحقيق جودة الخدمات.
- تبني هيكل تنظيمي مرن يسمح بترسيخ ثقافة فرق العمل والتعاون في إنجاز الأعمال التي تسهم في درء المخاطر المحتملة.

المحور الثالث: نموذج GRC والإبداع داخل منظومة الجامعات المصرية

- يعمل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على:
- توفير مناخ محفز لتطبيق أفكار الإداريين بالجامعات.
- تبني الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار والاعتماد على الأداء الفرقي بدل الأداء الفردي.
- توفير متطلبات الإبداع والابتكار في التدريس والبحث العلمي بالجامعات.
- وضوح سياسات التحفيز المادي والمعنوي وآليات تنظيم الحوافز والمكافآت التشجيعية لمنتسبي الجامعة لتقديم الأفكار الجديدة.
- التشجيع على تغيير الممارسات الإدارية التقليدية إلى نظائرها الابتكارية.
- توفير فرص للممارسات الإبداعية داخل المؤسسة الجامعية لتعزيز قدرات المنتسبين للجامعة.
- تسهيل اتصالات بناء الثقة بين أعضاء المؤسسة الجامعية ومساعدتهم على تنفيذ أفكارهم الإبداعية.
- تهيئة المناخ الذي يساعد أعضاء المؤسسة الجامعية على حرية مناقشة أفكارهم الإبداعية.
- تشجيع الأفراد داخل المؤسسة الجامعية على المخاطرة المحسوبة النتائج أو تحويل المخاطر إلى فرص.

- تنمية المهارات الدافعة للإبداع مثل المهارات التكنولوجية ومهارات حل المشكلات ومهارات التواصل... الخ.
 - تشجيع طرح المبادرات للارتقاء بالخدمات الجامعية.
 - تشجيع استخدام التقنيات الحديثة للتنبؤ بالمخاطر والعوامل المسببة لها وتوفير قاعدة بيانات لها.
 - وضوح آليات التعامل مع المخاطر المحتملة ضمن المهام الوظيفية التشغيلية بالجامعات.
 - رصد مشكلات الجامعة والمخاطر المحتملة التي قد تواجهها واقتراح حلول إبداعية لها.
- ولتنفيذ هذه الآليات يمكن العمل على:**
- تشكيل فريق لتنفيذ النموذج على مستوى الجامعة يتضمن خبير تخطيط خبير إدارة السمعة خبير تدريب على تطبيق النموذج خبير في الإعلام الإلكتروني خبير في التقنية.
 - ابتكار برامج لتقييم السمعة التنظيمية للجامعة تراعي أبعاد نموذج مثل برامج تقييم البرامج الإعلامية والإلكترونية بالجامعة برامج لتقييم دور المشاركة المجتمعية من وجهة نظر الأطراف المعنية وهكذا.
 - إعداد القيادات من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتطبيق النموذج وتدريبهم عليه.
 - إنشاء إدارة أو قسم خاص بتطبيق عناصر النموذج والتكامل بينها فهي عناصر مهمة ولو بشكل منفصل داخل الجامعة لتحسين صورة الجامعة في الأوساط الجامعية.
 - إقامة سلسلة من ورش العمل والاجتماعات لتعزيز ثقافة الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
 - التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة للربط بين إدارات وكليات الجامعة المختلفة للتغلب على مشكلات السمعة.
 - خطة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدي المؤسسة الجامعية من حيث الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر
 - عمل منصة للسمعة التنظيمية لكل جامعة للحصول على التقييمات حول الخدمات التي تقدمها وتوجيه جهود المؤسسة الجامعية نحو التخلص من أسباب التقييمات السيئة.
 - تحديد متطلبات تطبيق النموذج داخل الجامعة والعمل على تنفيذه لأهميته في تحسين السمعة الجامعية.

المراجع العربية

- أبو العز، محمد سعيد محمد، فراج، حشمت عبد الحكيم محمدين، وعبد الرحيم، محمد عباس محمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة. مجلة التربية، ع١٨٩، ج٥، ٥٦١-٥٩٧.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية. آفاق جديدة للدراسات التجارية، مج٢٤، ع١، ٩-٨٣.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، وطه، منى حسنين السيد. (٢٠١٩). دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع٨، ٤٨٠-٥٢٦.
- بدوي، محمود فوزي، ومصطفي، عماد نجم. (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري: مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، المجلة التربوية-كلية التربية-جامعة سوهاج، ع٥٣، ٣٢٧-٤١٢.
- البشيتي، سها عمر، وأبو سعدة، عبد الله حسن، وأبو سويرح، أيمن سليمان سلام. (٢٠٢٢). دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج٧، ع١٧، ٩٥-١١٦.
- تصنيف الـ QS للجامعات تاريخ الزيارة ١٥/١٠/٢٠٢٣م، متاح على الموقع <https://www.topuniversities.com/university-rankings>
- تصنيف التايمز للجامعات تاريخ الزيارة ١٥/١٠/٢٠٢٣م، متاح على الموقع <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- تصنيف شنغهاي للجامعات تاريخ الزيارة ١٥/١٠/٢٠٢٣م، متاح على الموقع <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>
- جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢-٢٠٢٧. متاح على الموقع <https://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>، تاريخ الزيارة ١٥/٩/٢٠٢٣.
- الجبالي، سعد أحمد. (٢٠١٧). تأملات في شأن الجودة في الجامعات المصرية: نظرة تحليلية متكاملة من أرض الواقع. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع٣٨، ١-٢٥.
- جرجس، نبيل سعد، حامد، ياسر رفعت، وشحاته، عبد الباسط محمد. (٢٠٢٠). معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع٣، ٩٩-١٦٩.
- جنيد، حنان فاروق، المطيري، عبد الرحمن بن نامي، ميلود، جمال عيسى، عثمان، إسلام أحمد، وعبد الرحمن، وفاء صلاح. (٢٠٢٢). توظيف رأس المال الرقمي في بناء أنشطة المسؤولية الاجتماعية

- وعلاقته بالسمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الريفية في الوطن العربي. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، مج ٢١، ع ٢٤، ١-٩١.
- حجازي، هناء شحات السيد إبراهيم. (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية: جامعة بنها نموذجا. مجلة كلية التربية، مج ٣٠، ع ١٢٠٤، ٢٣٧-٣٤٧.
- الحري، ندى مقبل عايش. (٢٠٢١). تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيزها: دراسة ميدانية. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ع ٣٤، ١٦٣-٢٠٣.
- حمائل، ثائر عايد، والسعود، راتب سلامة. (٢٠٢٣). درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة التربوية الأردنية، مج ٨، ع ٣٤، ٣٤٤-٣٦٨.
- حمدي، شريف محمود. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس. مجلة البحوث والدراسات العربية، ع ٧٢، ٣٩٣-٤٤٧.
- حمزة، أسوان عبد الله. (٢٠٢١). حوكمة الجامعات بين النظرية والتطبيق في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة: دراسة تحليلية. مجلة التواصل-جامعة عدن، ع ٤٣، ٢٤١-٢٨٦.
- الخطة الاستراتيجية جامعة طنطا ٢٠٢١-٢٠٢٥. متاح علي الموقع <https://tqac2.tanta.edu.eg/admin-cp/uploads/agri/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D8%B7%D9%86%D8%B7%D8%A7%202021-2025.pdf> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٣/٩/١٥م.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٩/٢٠٢٠-٢٠٢٤/٢٠٢٥، متاح على الموقع <https://www.minia.edu.eg/minia/Files/strategic.pdf> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٣/٩/١٥.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢. متاح على الموقع https://bu.edu.eg/univ_info/PDF/StrategyPlan_2017-2022.pdf ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٣/٩/١٥.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣. متاح على الموقع <https://www.svu.edu.eg/ar/wp-content/uploads/2020/01/SVU20strategic20plan20PDF20Final2016-2-20191.pdf> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٣/٩/١٥.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان (٢٠٢١-٢٠٢٥). متاح على الموقع <https://www.helwan.edu.eg/wp-content/uploads/2021/09/2021-2025.pdf> ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٣/٩/١٥.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠٢٠). معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ع ٣، ٦٧٥-٧٤٦.

- دانوك، أحمد عبد الله. (٢٠٢٠). الابتكار المفتوح مدخلاً لبناء السمعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الكليات الأهلية "القلم، الكتاب" في محافظة كركوك. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٢، ع ٣٠٤، ٢٨٩-٣٠٧.
- درة، عمر محمد والتيجاني، محمد عثمان وحناوي، سوزان اليأس. (٢٠١٨). المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية (جامعة ظفار أنموذجًا). (٢٠١٨). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(١٠)، ٤٥-٢٦.
- رضوان، وائل توفيق. (٢٠٢١). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر " كليات التربية نموذجًا"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ١٤، ع ١٤، ٧٩-١١٠.
- سعد، محمود صديق عبد الواحد. (٢٠٢٢). دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، مج ١٣، ع ٣، ٨٣١-٨٩١.
- سعيدان، هدى عبد الله محمد. (٢٠٢٢). قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على تصنيف QS: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجًا. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع ٢٤، ٢١٣-٢٣٣.
- السيد، دينا حسين، وسعداوي، خالد مصطفى بركات. (٢٠٢٢). تحليل أداء الجامعات المصرية الحكومية في أبرز التصنيفات العالمية: التحديات وسبل الترقى. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٢٩، ع ٢٤٧، ٢٩٠-٢٤٧.
- شامية، مصطفى يوسف. (٢٠٢٠). أثر التنشئة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية دراسة حالة جامعة الأقصى. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- الشريف، عبد الله عبد العزيز. (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين. مجلة العلوم التربوية، مج ٩، ع ٣، ٤٢١-٤٥٨.
- شريف، عبير فؤاد. (٢٠٢٢). المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري. مجلة بحوث كلية الآداب. جامعة المنوفية، مج ١٢٨، ع ٣٣، ٣-٥٤.
- صباح، عبد الرحمن على. (٢٠٢٠). أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى- غزة.
- صلاح الدين، نسرین صالح. (٢٠٢٢). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية، ٣٢(٢)، ٧٥-٢١.
- الطائي، أيمن جاسم محمد، وعبد الله، نور الدين محمد، ويحيى، محمود عبد الرحمن. (٢٠٢٢). العوامل الاستراتيجية لقدرات إبداع القيمة وإسهاماتها في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة

- من العاملين في كلية النور الجامعة في محافظة نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٦٠٤، ٥٦٠-٥٩٣.
- عامر، رشا عبد الحكيم. (٢٠٢١). استخدام العلاقات العامة للفيديو في إدارة سمعة المؤسسات الجامعية الخاصة. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ع ٣٢٤، ٥٣-١٠٦.
- عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠١٣). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL. مجلة كلية التربية، ع ٣٧، ج ١، ٥٢٤-٦٣٥.
- عسيري، خالد بن أحمد بن محمد. (٢٠٢١). إدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى في ضوء بعض النماذج العالمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عقيلات، هند ناصر أحمد. (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ع ٩٤، ٦٤٢-٦٦٧.
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، مج ٢٦، ع ١٠١٤، ٧٥-١٧٦.
- فرغلي، عفاف محمد جايل. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية، مج ٢٥، ع ١١٥٤، ١٩٩-٣٩٦.
- الكبيسي، عقبة نافع. (٢٠٢٣) الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية الأنبار-قسم تربية الفلوجة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ج ١٩، ع ٦١٤، الجزء الثاني، ٤٨٣-٥٠٠.
- كيري، عصام محمد علي. ٢٠٢١. تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية- دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج ٦، ع ١٥٤، ٣٦٩-٣٠٤.
- محمد، سحر محمد علي. (٢٠٢٠). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٤٤، ج ٦، ٧٠٣-٧٧٣.
- محمد، مديحة فخري محمود. (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية، مج ١٨، ع ٧٣، ٤٥-١٤٢.
- مصطفى، منى سامي. (٢٠٢٢). تأثير اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية بتوسط الأداء المؤسسي بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة. مجلة البحوث المالية والتجارية، مج ٢٣، ع ٣٤، ٤٨٣-٥٤٣.
- ناصف، مرفت صالح، وعبد السلام، أسامة عبد السلام، ومحروس، رانيا حسن. (٢٠٢٣). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، س ١٠، ع ٣٩٤، ١٣-٥٤.

- النجار، محمد سمير. (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠٢١). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٥، ع ٤٤، ١٥-١٨٣.
- هوساوي، روان عبد السلام أحمد، وحلبي، آمال سعد الدين حسين. (٢٠٢٣). اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة في إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية: جامعة أم القرى نموذجًا. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، ع ١٠٥، ٢٠٥ - ٢٤٥.

المراجع الأجنبية:

- Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 1-15.
- Al Hassani, A. A., & Wilkins, S. (2022). Student retention in higher education: the influences of organizational identification and institution reputation on student satisfaction and behaviors. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1046-1064.
- Al Shuqairat, E. A., & Al-Shura, M. S. (2021). Organizational reputation within the Framework of Total Quality Management: the University of Jordan as a Model. *International Business Research*, 14(12), 1-41.
- Al-Hila, A. A., Alshaerb, I. M. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser. S. S. (2017). The Impact of the Governance of Private Universities in Building Partnership with NGOs Operating in Gaza Strip. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(9), 11-30.
- Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., Fathi, A., Ahmad, M. M., & Abushaar, H. M. (2020). The concept of governance in universities: Reality and ambition. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1), 951-969.
- Bakrie, M., Widayatsih, T., & Herlina, N. (2022). Service quality and institutional reputation on student's loyalty. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, Vol. 10, No. 3, 2022, 461-468.
- Barzak, O. M., Bawazir, M. A., Salah, M. A., & Ibrahim, J. B. (2014). Risk Management at Universities. *International Journal of Computer Trends and Technology (IJCTT) – volume 7 number 1*, 15-20.
- Boer, P. (2013). Assessing sustainability and social responsibility in higher education assessment frameworks explained. *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World*, 121-137.
- Boroujerdi, S. S., Hasani, K., & Delshab, V. (2019). Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions. *Kybernetes*, 49(2), 442-459.
- Brewer, A., & Walker, I. (2011). Risk management in a university environment. *Journal of business continuity & emergency planning*, 5(2), 161-172.

- Burgos, J., & Carnero, M. C. (2020). Assessment of social responsibility in education in secondary schools. *Sustainability*, 12(12), 1-38.
- Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731-751.
- Chan, T. J., Lee, J., Ng, M. L., & Huam, H. T. (2023). Factors Influencing Reputation of a Malaysian Private University from a Strategic Communication Management Perspective. *Studies in Media and Communication*, 11(4), 227-238.
- Choubey, S., & Bhargava, A. (2018). Significance of ISO/IEC 27001 in the Implementation of Governance, Risk and Compliance. *International Journal of Scientific Research in Network Security and Communication*, 6(2), 30-33.
- Christensen, T., Gornitzka, Å., & Ramirez, F. O. (2019). Reputation management, social embeddedness, and rationalization of universities. *Universities as agencies: Reputation and professionalization*, 3-39.
- Christopher, J., & Sarens, G. (2015). Risk management: its adoption in Australian public universities within an environment of change management—A management perspective. *Australian Accounting Review*, 25(1), 2-12.
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & González-Vázquez, E. (2019). The relationship between image and reputation in the Spanish public university. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 87-92.
- Drori, G. S. (2018). Creativity and the governance of universities: Encounters of the third kind. *European Review*, 26(S1), 100-113.
- Dursun, O., & Altin Gumussoy, C. (2021). The effects of quality of services and emotional appeal on university reputation: stakeholders' view. *Quality Assurance in Education*, 29(2/3), 166-182.
- Esenyel, V. (2020). Corporate reputation as a strategic management tool: Through the lens of employees. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 24-42.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de empresas*, 54, 53-66.
- Foroudi, P., Yu, O., Gupta, S., & Foroudi, M. M. (2019). Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behaviour. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 218-227.
- Gurieva, S., & Svystun, M. (2019, January). Implicit Representations About the Reputation Capital in the Company. In *International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018)* (pp. 1175-1179). Atlantis Press.
- Handoko, B. L., Riantono, I. E., & Gani, E. (2020). Importance and Benefit of Application of Governance Risk and Compliance Principle. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 510-513.
- Hardy, C., & Leonard, J. (2011). Governance, risk and compliance (GRC): Conceptual muddle and technological tangle. *Association for Information Systems*, 1-11.
- Hopkins, A. (2011). Risk-management and rule-compliance: Decision-making in hazardous industries. *Safety science*, 49(2), 110-120.
- Huynh, O. L. (2019). Link from Organizational Financial Performance to Reputation: The Role of Board Composition. *Asian Economic and Financial Review*, 9(1), 109-117.

- Ibrahim, T. K. T., & Al-Matari, E. M. (2022). The effect of governance rules application controls and the accrual basis application controls on quality of financial reporting: Applying to Jouf University. *Sustainability*, 14(5), 2831. available in <https://doi.org/10.3390/su14052831> , arrived at 29/10/2023.
- Kawengian, K. D., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. (2019). The Influence of Reputation, Distance and Involuntary Switching on Customer Switching behavior at PT. Jne in Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1). 61-70.
- Khoi, B. H. (2021). Factors influencing on university reputation: Model selection by AIC. *Data science for financial econometrics*, 177-188.
- Klaavu, M. (2009). Company reputation and image analysis: case: Game Central. LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business Marketing Thesis
- Korshunov, G. I., Kabanov, E. I., & Cehlar, M. (2020). Occupational Risk Management in a Mining Enterprise with the Aid of an Improved Matrix Method for Risk Assessment. *Acta Montanistica Slovaca*, 25(3). 289-301.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. O. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International journal of business and management*, 5(6), 17-27.
- Martín-Miguel, J., Prado-Román, C., Cachón-Rodríguez, G., & Avendaño-Miranda, L. L. (2020). Determinants of reputation at private graduate online schools. *Sustainability*, 12 (22), 1-18.
- 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.
- Mitchell, S. L. (2007). GRC360: A framework to help organisations drive principled performance. *International Journal of Disclosure and Governance*, 4(4), 279-296.
- Munisamy, S.; Jaafar, N.I.M.; Nagaraj, S. Does reputation matter? Case study of undergraduate choice at a premier university. *Asia Pac. Educ. Res.* 2014, 23, 451–462.
- Muzak, Martin. (2019). Model-Driven Approach to Governance, Risk, and Compliance Systems Development, Master's thesis, Czech Technical University in Prague, Faculty of Information Technology.
- Ngan, N. T., & Khoi, B. H. (2020). University Reputation in the relationship between service quality and learner's behavioral intention. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 1881-1891.
- Nicho, M., Khan, S., & Rahman, M. S. M. K. (2017, September). Managing information security risk using integrated governance risk and compliance. In 2017 International Conference on Computer and Applications (ICCA), 56-66.
- Nissen, V., & Marekfia, W. (2014). The development of a data-centred conceptual reference model for strategic GRC-management. *Journal of Service Science and Management*, Vol.7 No.2 .63-76.
- Papazafeiropoulou, A., & Spanaki, K. (2016). Understanding governance, risk and compliance information systems (GRC IS): The experts view. *Information Systems Frontiers*, 18(6), 1251-1263.
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2020). Reporting as a booster of the corporate social performance effect on corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1252-1263.
- Phonthanakitithaworn, C., Wongsachia, S., Naruetharadhol, P., Thipsingh, S., Senamitr, T., & Ketkaew, C. (2022). Managing educational service quality and loyalty of international students: A case of international colleges in Thailand. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2105929. 1-21

- Racz, N., Weippl, E., & Seufert, A. (2010, May). A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC). In IFIP International Conference on Communications and Multimedia Security (pp. 106-117). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Racz, N., Weippl, E., & Seufert, A. (2011, January). Governance, risk & compliance (GRC) software-an exploratory study of software vendor and market research perspectives. In 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences (1-10).
- Salama, I. K. Y. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. *European Scientific Journal*, 14(4), 146-157.
- Santos, M. R., Laureano, R. M., & Moro, S. (2020). Unveiling research trends for organizational reputation in the nonprofit sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 56-70.
- Sidorenko, T., & Gorbatova, T. (2015). Efficiency of Russian education through the scale of World University Rankings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 464-467.
- Šontaitė, M., & Bakanauskas, A. P. (2011). Measurement model of corporate reputation at higher education institutions: Customers' perspective. *Manag. Organ. Syst. Res*, 59, 115-130.
- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2019). Dimensions and attributes building corporate reputation of rural businesses. *Research for Rural Development*, 2, 175-182.
- Spanaki, K., & Papazafeiropoulou, A. (2013). Analysing the governance, risk and compliance (GRC) implementation process: primary insights. *Association for Information Systems*, 1-12.
- Stephen Hall., 2008. *Governance Risk and Compliance Management Integrated Control of the GRC Process*, Proteus Enterprises, UK,.
- Sum, R. M., & Saad, Z. M. (2017, December). Risk management in universities. In 3rd International Conference on Qalb-Guided Leadership in Higher Education Institutions (iQALB 2017), 128-142.
- Thanalerdsopit, P., Meksamoot, K., & Chakpitak, N. (2014). Responding to Higher education Change through the Lens of governance, Risk Management and Compliance (GRC): the Case of Autonomous Public universities in Thailand.
- The GRC Pundit Blog, 2023, From GRC 1.0 to GRC 5.0: A History of Technology for GRC, available at <https://grc2020.com/2019/10/29/from-grc-1-0-to-grc-5-0-a-history-of-technology-for-grc/>, retrieved in 10/7/2023.
- Tümtürk, S., & Deniz, L. (2021). A Study of Developing an Organizational Reputation Management Scale for Schools. *International Journal of Progressive Education*, 17(5), 33-47.
- Vicente, P., & Mira da Silva, M. (2011). A conceptual model for integrated governance, risk and compliance. In *Advanced Information Systems Engineering 23rd International Conference, CAiSE 2011, London, UK, June 20-24, 2011. Proceedings 23* (pp. 199-213). Springer Berlin Heidelberg.
- Wæraas, A., & Sataøen, H. L. (2019). What we stand for: Reputation platforms in Scandinavian Higher Education. *Universities as Agencies: Reputation and Professionalization*, 155-181.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 12, 357-387.
- Yudianti, F. N. (2015). Internal control and risk management in ensuring good university governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6-12.
- Zarandi, H. M. (2017). Determining the relationship between organizational reputation and citizens' behavioral intentions (case: Bank Shahr customers), *Urban Economics and Management*, Vol (5), No (4), 105-118
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1), 253-276.