



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## تعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية

في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

إعداد:

د/ نسرین علي الزهراني

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

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة  
العدد 127 - يوليو 2024م

---

---

## تعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

د/ نسرين علي الزهراني<sup>1</sup>

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التوصل إلى مقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، من خلال عرض الأسس النظرية للسمعة الاستراتيجية وأبعادها وخصائصها ومبادئها وأهميتها في الجامعات، ومعرفة أهم متطلباتها والتحديات التي تواجه تعزيزها، واستخدام البحث المنهج النوعي (الدراسات النظرية) من خلال مراجعة الأدب السابق وتحليل الوثائق. وتوصل البحث إلى عدد من المقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: رؤية المملكة 2030، السمعة، السمعة الإستراتيجية.

### Enhancing the strategic reputation of Saudi universities in light of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030

Dr. Nesreen Ali Alzahrani

Department of Educational Administration and Planning, Umm Alqura University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: nalzahrani@uqu.edu.sa

#### Abstract:

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

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

---

<sup>1</sup> قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.  
البريد الإلكتروني: nalzahrani@uqu.edu.sa

## المقدمة:

تُعدّ الجامعات السعودية من أهمّ رواد التغيير وركائز التنمية في المملكة العربية السعودية وتلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وتواجه الجامعات السعودية تحديات متزايدة في العصر الحالي منها المنافسة على جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والبحث عن مصادر تمويل لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.

كما أن الرؤية الطموحة للملكة 2030 فرضت على الجامعات السعودية عدد من المتطلبات لتجديد هويتها من خلال منح الجامعات السعودية الحرية في تحديد هويتها، وتركيز الجامعات على المهارات، وتعظيم دور الجامعات في مجال ريادة الأعمال والابتكار، ومد جسور التواصل العلمي والتبادل المعرفي، وتكثيف جهود الجامعات في عقد المؤتمرات العلمية في كافة التخصصات، وتنمية الموارد المالية الارتقاء بمؤشرات قياس جودة الجامعة (الغامدي، 2020). كما وضعت الرؤية أحد أهدافها التعليمية أن تدخل خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة عالمية بحلول 2030 (رؤية المملكة 2030).

لذلك، تُصبح السمعة الإستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى، لأنها تُساعد الجامعات السعودية على التميز في هذا المجال وتحقيق أهدافها. حيث إنها تحكم على مدى استعداد المنظمة لتلبية الاحتياجات والتوقعات في المستقبل، وتعكس ما تقوم به تجاه المنسويين والمستفيدين من حيث كيفية الاهتمام بمتطلباتهم وتلبية رغباتهم ومدى قدرتها على تقديم مخرجات قيمة لهم (عبد السلام، 2020). كما يشار إلى السمعة الإستراتيجية للجامعات بالصورة الذهنية المتكونة عن الجامعة نتيجة التراكم الزمني للنتائج والامتيازات التي حققتها الجامعة على مدى السنوات الماضية، كما تعتبر تقييم عام من الأفراد حول الجامعة ومدى ثقتهم فيها وإيمانهم بمخرجاتها (Renznik, Yudians, 2018).

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

## المشكلة:

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

---

هذا وقد كشفت وثيقة برنامج التحول الوطني 2020 عن وجود بعض التحديات التي تواجه الجامعات كان من أبرزها قلة توفر البرامج والخدمات التعليمية، ضعف البيئة المحفزة للإبداع والابتكار، ضعف موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل (برنامج التحول الوطني 2020). كما ذكر الرويلي (2014) والشمري (2017) بعض التحديات التي تواجه الجامعات السعودية مثل تدني واقع التعليم وضعف الشراكات المحلية والعالمية وضعف البيئة المحفزة للإبداع والابتكار وأخيراً ضعف مهارات تطوير الطلاب.

ورغم وجود هذه التحديات إلا أن الجامعات السعودية في السنوات الماضية قد مرت بعدد من التغييرات التي تهدف إلى تعزيز مكانة وسمعة الجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، لعل من أبرزها سعي الجامعات لمواكبة رؤية المملكة 2030 والتي أشارت إلى مجموعة من الإصلاحات أهمها سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وأن تصبح خمس جامعات على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة عالمية بحلول 2030، كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم 183 من عام 1441 هـ بالموافقة على نظام الجامعات الجديد والذي جاء كخارطة طريق للجامعات لتحقيق غايات الرؤية وساهم في استقلال الجامعات أكاديمياً وإدارياً ومادياً (موقع وزارة التعليم).

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

ومما سبق نجد أن الرؤية جاءت لتنهض بالتعليم العالي واعتبرته المحرك الرئيسي لتحقيق التنمية وبهذا يقع التحدي الأكبر على عاتق الجامعات للنهوض بالجامعات، كما أن جميع هذه التغييرات والمعطيات هدفت إلى تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعات السعودية حيث تُعدّ السمعة الاستراتيجية مفهوماً هاماً للغاية للجامعات، كونها تشكل دوراً حيوياً في نجاح الجامعة على المدى الطويل. كما أن الجامعات المتقدمة ترى أن السمعة الاستراتيجية أحد المكونات الاستراتيجية الهامة والتي تدرج ضمن أهداف الجامعة التي تحقق من خلالها ميزة تنافسية (Petra & Joern, 2015). كون السمعة الاستراتيجية تعبر عن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومدى كفاءة القيادات، وقوة مركزها المالي والتنافسي، بالإضافة إلى تحقيق المنظمة مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة (الراشدي، 2020).

---

ولأهمية السمعة الاستراتيجية كاتجاه اداري حديث يساهم في تكوين اتجاهات إيجابية عن الجامعة من قبل مختلف الجهات الخارجية ونظرا لأن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تُقدم فرصاً كبيرة للجامعات السعودية لبناء سمعة استراتيجية قوية، جاء هذا البحث لوضع مقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

#### أسئلة البحث:

1. ما الأسس النظرية للسمعة الإستراتيجية؟
2. ما متطلبات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات؟
3. ما التحديات التي تواجه تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات؟
4. ما مقترحات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

#### أهداف البحث:

1. معرفة الأسس النظرية للسمعة الإستراتيجية.
2. معرفة متطلبات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات.
3. معرفة التحديات التي تواجه تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات.
4. التوصل إلى مجموعة من المقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### أهمية البحث:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع السمعة الإستراتيجية حيث إنه يرتبط ارتباط مباشر بتعزيز مكانة الجامعات السعودية إقليمياً وعالمياً وامتلاكها ميزة تنافسية بما يتواءم مع متطلبات رؤية المملكة 2030.
2. تُشجع السمعة الإستراتيجية على تبادل المعرفة والخبرات مع الجامعات السعودية والمؤسسات البحثية العالمية، مما يدعم تطوير البحث العلمي وجذب الطلاب والباحثين والمستثمرين من جميع أنحاء العالم، مما يُساهم في تنويع الاقتصاد وتعزيز التبادل الثقافي والمعرفي.
3. يؤمل أن تفيد الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في التعرف على أهم متطلبات وتحديات السمعة الإستراتيجية وأهم المقترحات لتعزيزها.
4. رفد المكتبة العربية بإطار مرجعي لموضوع السمعة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي لقلّة الدراسات التي تناولت المفهوم في التعليم العالي خصوصاً السعودي.

## مصطلحات البحث:

### رؤية المملكة العربية السعودية 2030

مشروع وطني أقر من مجلس الوزراء في الثامن عشر من شهر رجب من عام 2016 ويشتمل على ثلاث محاور رئيسية، هي مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030).

### رؤية المملكة العربية السعودية 2030 للتعليم

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

### السمعة:

" الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من أصحاب المصلحة المتعاملين مع المؤسسة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها، والذي يتحدد في ضوء استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم لها"(رشيد والزيادي،2014، ص18).

وتعرف أيضا بأنها" أحكام جماعية ثابتة نسبيا على المدى الطويل من قبل عملاء المؤسسة، وهذه الأحكام مبنية على نتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المؤسسة وتسعى المؤسسات بشكل دائم على المحافظة على مكانتها لدى عملائها وتعمل على دعمها وتعزيزها"(العنبر، 2019، ص22).

### السمعة الإستراتيجية:

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

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

## منهج البحث:

يعتبر البحث من الدراسات النظرية الإيضاحية حيث اعتمد على مراجعة الأدب السابق في موضوعه لاستخلاص الأفكار المتعلقة بتحقيق أهداف البحث وتعرف الدراسات النظرية بأنها "الدراسات التي ترتبط فعلاً بالمشكلة وهذه تأتي عن طريق المصادر من الكتب والمراجع والوثائق والبيانات الموجودة في المكتبات وهي لتأييد صحة البحث وتكوين قاعدة للبحث" (نوري، 2004) وتتدرج الدراسات النظرية تحت مظلة البحث النوعي حيث يعرف البحث النوعي بأنه "ذلك النوع من الأبحاث الذي يقدم فيه الباحث فهما متعمقا وتفسيرا شاملا لمجال البحث الموضوعي، ولا يشترط أن يعتمد الباحث في البحث النوعي إلى تفسير البيانات والنتائج التي توصل لها بالطرق الرقمية والإحصائية، بل يتم ذلك عن طريق استخدام مفردات اللغة والأسلوب السردى والجمل الإيضاحية) (الجراح، 2014).

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

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بمراجعة الأدب السابق لموضوع السمعة الإستراتيجية والاطلاع على وثيقة رؤية المملكة، وبرنامج التحول الوطني 2020، ووثيقة نظام الجامعات الجديد وتم عرضها على النحو التالي:

### الأسس النظرية للسمعة الإستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر:

تاليا عرضا لمفهوم السمعة الاستراتيجية ونشأتها وتطورها ونظرياتها وأهميتها وخصائصها وأبعادها.

### مفهوم السمعة (النشأة والتطور):

يعد مفهوم السمعة من المفاهيم الحديثة التي ما زال يكتنفه بعض الغموض وتعقيدات البناء عند التطبيق، وقد مرت السمعة بثلاث مراحل في اثناء تطورها التاريخي كما ذكرها (الطنطاوي، 2014):

**المرحلة الأولى:** امتدت بين عامي (1950-1970) وفي اثناء هذه المرحلة ركز الباحثون والكتاب في أمريكا الشمالية على مفهوم صورة المنظمة وإدارتها، وشاعت في هذه المرحلة ثلاث مداخل بينية لتكوين صورة المنظمة وهي النموذج النفسي، ونموذج الهوية المرئية ممثلة في التصاميم الخاصة بالمنظمة، ونموذج التسويق والعلاقات العامة.

**المرحلة الثانية:** امتدت بين عامي (1970-1980) وشهدت صعود هوية المنظمة وشخصيتها إلى صدارة اهتمام الباحثين والممارسين في أمريكا، وتم استخدام الهوية والشخصية المؤسسية للتعبير عن السمعة، وانتقل المفهوم إلى أوروبا.

---

**والمرحلة الثالثة:** ركزت على إدارة سمعة المنظمات، وتم تبنيها في كتابات الباحثين، وظهرت في هذه المرحلة أول دورية متخصصة بإدارة السمعة. ومع بداية عام 2001 وحتى الآن تضاعف معدل اهتمام الباحثين بالسمعة.

واختلف الباحثون في تعريف مفهوم السمعة نظرا لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم المعرفية، فيمكن تعريف السمعة بأنها تقييم ذاتي وموضوعي للمنظمة من قبل مجموعات المصالح المبنية على أساس التواصل، والعواطف، والخبرات المباشرة وغير المباشرة ( Darwish & Burns,2019) وعرفت السمعة أيضا بأنها الانطباع الذي يحمله أصحاب المصلحة عن تلك المنظمة، اولمت ا ركم من مجموعة من المصادر بما في ذلك الخبرة الفعلية والكلمات الشفهية. كل ذلك يشكل توقعات أصحاب المصلحة للإجراءات المستقبلية لتلك المنظمة وسلوكهم المستقبلي تجاهها(Gary,2014).

وتمثل السمعة مورداً رئيسياً يعمل على بقاء المؤسسة مستقبلا وتحسين تنافسيتها محليا وعالميا مع تقليل عدم ملموسية خدمة التعليم العالي وزيادة مستوى الجودة الملموسة، حيث تعمل سمعة الجامعات كمعيار مهم للطلاب في اختيار الجامعة، وغالبًا ما تكون السمعة أكثر أهمية من الجودة الفعلية للجامعة لأنها تجسد التميز الملحوظ لها، مما سيؤثر بشكل إيجابي على مستقبل الطلاب تجاه الجامعة ومع تزايد المنافسة في بيئة التعليم العالي توجه الاهتمام إلى متابعة وفهم كيفية اختيار الطلاب للجامعات لمساعدة الجامعات علي تطوير استراتيجياتها التسويقية؛ لجذب عدد أكبر من العملاء للاستفادة من خدمات ومخرجات المؤسسة الجامعية. كما أن تحسين موقف الجامعات المتعلق بالسمعة المؤسسية يزيد من فرص الحصول على ثقة ومصداقية أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام، مما يلقي عليها التزامًا مؤسسيًا بالتميز في العمليات والنتائج التعليمية والبحثية والخدمية (Miotto et al,2020).

### **مفهوم السمعة الإستراتيجية:**

توسع مفهوم السمعة وتطور ليشمل استراتيجيات معينة تساهم في حفاظ المنظمات على هويتها والتسويق لها وظهر مفهوم السمعة الاستراتيجية وتعددت تعريفات السمعة الإستراتيجية في الأدبيات والدراسات ويرجع ذلك إلى حداثة المفهوم ويعد (Richard Daft) من أوائل الباحثين اللذين ناقشوا مفهوم السمعة الإستراتيجية، فقد عرّف السمعة الإستراتيجية بأنها السمعة التي تُبنى على أسس قوية وتُحقق أهدافًا محددة للمنظمة على المدى الطويل في المستقبل (Richard,2008). كما عرفها فيلدمان ورفاقه (Feldman et al,2013) بأنها نظرة عالمية، وتقييم الجهات المختلفة للأداء المنظمة وسماتها، كما تعتبر مورد استراتيجي لبناء المصداقية والدعم من المنظمة وجميع أصحاب المصلحة. كذلك أشارت دراسة يوسف وداودي (2022) أن السمعة

---

الإستراتيجية تعتبر مورد ذو أساس استراتيجي يستخدم في مجالات مختلفة تشمل النهج الاقتصادي والإستراتيجي والتنظيمي والاجتماعي، حيث توصف السمعة بأنها اجتماعية المنحنى واقتصادية الإطار، كما أنها تهتم بالتفاعلات المتبادلة بين فئات متعددة المصلحة، وتصنف نظراً لنظرية الموارد المبنية على القيمة، لنوع الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية.

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

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

### **أهمية السمعة الإستراتيجية للجامعات:**

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

#### **1. جذب المواهب المتميزة**

تشير الدراسات إلى أن الطلاب يفضلون الالتحاق بالجامعات ذات السمعة المرموقة، وذلك لثقتهم بجودة التعليم المُقدم وقيمة الشهادة المُكتسبة، حيث أظهرت دراسة أجرتها QS World University Rankings أن 86% من الطلاب الدوليين يُعتبرون السمعة عاملاً هاماً في اختيارهم للجامعة (QS World University Rankings).

#### **2. تعزيز فرص التمويل والتعاون**

تُساهم السمعة القوية في زيادة فرص حصول الجامعة على التمويل البحثي والمنح الدراسية من الجهات الحكومية والخاصة ولذلك نجد أن بعض الحكومات تُخصص تمويلاً سنوياً ضخماً للجامعات المُصنفة ضمن أفضل 20 جامعة في العالم، وذلك لدعم برامجها البحثية المتميزة (Zyryanova et al, 2020).

#### **3. خلق ميزة تنافسية**

في ظل ازدياد سوق التعليم العالي، تُمثل السمعة الإيجابية عاملاً تفاضلياً يجذب الطلاب ويُعزز من قدرة الجامعة على التعاون مع المؤسسات الرائدة في مختلف المجالات حيث تُتيح

---

الشراكات مع الشركات العالمية فرصًا فريدة للطلاب للتدريب واكتساب الخبرات العملية، مما يُعزز من قابلية توظيفهم بعد التخرج (Garvanova,2020)

#### 4. بناء الولاء والدعم

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

مما سبق نجد أن السمعة الاستراتيجية تُعدّ استثمارًا ذا عائِدٍ مُستدامٍ لِمكانة الجامعات وتميزها في عصرٍ يتسم بالتغيرات المتسارعة وتزايد التنافسية. كما أنه من خلال السمعة الاستراتيجية، يمكن للجامعات أن تُصبح مراكز رائدة للتعليم والبحث العلمي وتُساهم في بناء مُستقبلٍ أفضلٍ لمجتمعاتها.

#### خصائص السمعة الإستراتيجية:

ذكر Walker (2010) خصائص السمعة الإستراتيجية كالتالي:

- السمعة ذات طابع ديناميكي أي أنها ممكن أن تتغير بتغير ظروف الزمان والمكان، كما أنها تتأثر بالعوامل الثقافية والاجتماعية للمجتمع مثل العادات والتقاليد والبيئة وهوية المؤسسة التعليمية وثقافتها التنظيمية وطق الاتصال المستخدمة).
- السمعة ذات طابع معرفي أي انها تتأثر بالمعرفة وطرق مشاركتها ونقلها وتحليلها والاستفادة منها في عمليات التغيير والتطوير.
- ذات طابع متكامل أي انها لا تتكون عند المجتمع الا عندما تتكامل جهود المؤسسة التعليمية على جميع المستويات (تدريس، خدمة مجتمع، بحث علمي)

كما ذكر عبد الستار ومهدي (2019) أن من أبرز خصائص السمعة الاستراتيجية أنها أصل غير ملموس، بالإضافة إلى أن السمعة نادرة وتتكون بصعوبة ولا يمكن تقليدها أو تكرارها، كما أنها لا تستهلك بالاستخدام، ومتى ما توفرت في المؤسسة التعليمية بصورة إيجابية اكتسبت المؤسسة ميزة تنافسية.

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

## مبادئ بناء السمعة الإستراتيجية:

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

1. **التوافق مع رسالة الجامعة وقيمها الحاكمة:** يجب أن تكون السمعة الإستراتيجية للجامعة امتداداً طبيعياً لرسالتها وقيمها الأساسية كما تقوم بتوصيل هذه القيم بوضوح من خلال جميع الرسائل والإجراءات. (Callan&Jones، 2018).

2. **تحديد أولويات نجاح الطالب:** تتأثر سمعة الجامعة بشكل كبير بنتائج الطلاب فالتركيز على توفير تعليم عالي الجودة يزود الطلاب بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتحقيق النجاح. (Lau &Ng، 2001).

3. **التركيز على التميز البحثي:** الملف البحثي القوي يجذب كبار أعضاء هيئة التدريس ويولد معرفة قيمة. كما أن تسليط الضوء على الإنجازات البحثية وجوائز أعضاء هيئة التدريس والمنشورات في المجالات ذات التأثير العالي.. (Hazelkorn، 2015).

4. **الاستفادة من شبكة الخريجين:** الخريجون هم سفراء قيمون للجامعة لذلك فإن إقامة علاقات قوية مع الخريجين وتشجيعهم على مشاركة تجاربهم الإيجابية ونجاحاتهم المهنية. مع توفير فرص الإرشاد والمشاركة مع الطلاب الحاليين. (Brooks& Glennie، 2013).

6. **المشاركة مع المجتمع:** تطوير الشراكات مع الشركات المحلية والمنظمات والوكالات الحكومية. والمساهمة في مشاريع تنمية المجتمع وتقديم برامج التوعية التعليمية. (Clark، 2004).

7. **إدارة السمعة عبر الإنترنت:** مراقبة التواجد على الإنترنت وتشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين على تقييم الجامعة. واستخدام منصات التواصل الاجتماعي بشكل إستراتيجي للتواصل مع الجماهير (Stockdale et al، 2018).

8. **القياس والتكيف:** استخدام مقاييس الجودة والتميز والسمعة و إجراء الدراسات الاستقصائية وجمع تعليقات أصحاب المصلحة لتحديد مجالات التحسين والتكيف مع التطورات السريعة. (Neave & Pilling، 2003).

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

## النظريات المفسرة للسمعة الإستراتيجية:

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

### أولاً: نظرية أصحاب المصلحة:

مع التطورات العالمية في مجال الإدارة انتقل مفهوم الاهتمام بالمنظمة إلى الاهتمام بالمستفيد من خلال إنجاز الأهداف التنظيمية التي تؤثر عليه. وتؤكد هذه النظرية بأنه يجب على المنظمة أن تعمل من أجل تحقيق الفائدة لكل من لديه منفعة منها؛ كما يجب على المنظمات أن تظهر تحيز أخلاقي لأصحاب المصلحة، مثل ما يظهر الأفراد للأخرين من خلال المعاملة بالمثل، والامتثال، لذلك تدعو هذه النظرية إلى تحديد مجموعات المستفيدين المتأثرين من إجراءات المنظمة، وتقييم حاجاتهم ومراقبتها بشكل منتظم وتطوير الخدمات (Blackburn et al, 2018).

وقد قسم Al-Sharafi & Al-Rubai'ey (2020) أصحاب المصلحة في التعليم العالي إلى قسمين، أصحاب مصلحة داخليين وهم كلا من (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الأكاديميين، والاداريين، والطلاب)، وأصحاب مصلحة خارجيين وهم (الأفراد والمؤسسات في المجتمع).

### ثانياً: نظرية الإشارة:

تشير نظرية الإشارة إلى الجهود التي تقوم بها المنظمة من أجل التأثير على المستفيدين حولها واستقطابهم ودعم اهتماماتهم. حيث ترسل المنظمة رسائل تسويقية كإشارات من أجل توصيل صورة متميزة ومرغوبة عنها. وتستعين المنظمات بعمليات الاتصال متعدد الاتجاهات وبالتفاعل مع المجتمع من أجل الإعلام لسماتها ومميزاتها الرئيسية. كما تستعين بوسطاء مثل الصحفيين ووسائل الاعلام والمواقع الالكترونية من أجل تشكيل صورة عنها وعن خدماتها لدى المستفيدين (2017) (Fombrun).

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

### ثالثاً: نظرية القيمة القائمة على الموارد:

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

تقوم هذه النظرية على استثمار موارد المنظمة وتعتبرها أساس لبناء القدرات والكفاءات والميزة التنافسية. وقسمت النظرية موارد المنظمة إلى موارد مادية تشمل الموارد الأولية ومعدات

الإنتاج والموارد المالية. وموارد غير مادية وتشمل جودة المعلومات والتكنولوجيا والسمعة والمعرفة، ومتى ما تم استثمار هذه الموارد بكفاءة وفاعلية من قبل المنظمة حققت المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى (Barney & Clark, 2007).

### أبعاد السمعة الإستراتيجية:

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

جدول (1) أبعاد السمعة الإستراتيجية كما تناولها الباحثين

التسلسل	الباحث	سنة النشر	الأبعاد
1	Smith and Rupp	2013	الأداء المالي، جودة الإدارة، الأبداع، قيمة الاستثمار، المسؤولية الاجتماعية، جودة المنتجات والخدمات.
2	Amigo et al	2014	الأداء الإداري والمالي، جودة الخدمات، القيادة والتوجيه، المواطنة والاستقامة، الشفافية، المحاسبة، مكان العمل، الحكم الرشيد، الأبداع.
3	جميل	2017	رضا المستفيد، جودة الخدمة، الالتزام التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي.
4	عبدالستار ومهدي	2019	المسؤولية الاجتماعية، القيادة، الأداء.
4	الكلش وآخرون	2023	أداء الجامعة وجودة الخدمات الجامعية، القيادة الأكاديمية، الجاذبية العاطفية، الثقة والاحترام والشعور بالإعجاب بيئة الجامعة، المسؤولية الاجتماعية.
5	زكر وسلطان	2024	قيادة المنظمة، الالتزام التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية، رضا المستفيد، الأداء المالي.

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

### أولاً: جودة الخدمة:

يشير مفهوم جودة الخدمة في التعليم العالي إلى مدى قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية توقعات واحتياجات الطلاب، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة تتوافق مع المعايير العالمية. وتشمل جودة الخدمة في التعليم العالي مختلف جوانب العملية التعليمية، بدءاً من عملية القبول والتسجيل، مروراً بالخدمات الأكاديمية، وصولاً إلى الخدمات المساندة، مثل المكتبات والمرافق الرياضية والسكن الجامعي (عبد الرزاق وصديقي، 2013). كما يمكن تقسيم أبعاد جودة الخدمة في التعليم العالي كما ذكرها الطيط والمحيميد (2022) إلى خمسة أبعاد رئيسية:

- **الموثوقية:** مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بوعودها والتزاماتها تجاه الطلاب، مثل تقديم المواد الدراسية في الوقت المحدد، وتوفير الموارد اللازمة للتعلم، وإنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة.
  - **الاستجابة:** سرعة وفعالية استجابة المؤسسة التعليمية لاحتياجات الطلاب واستفساراتهم، مثل توفير خدمات الاستشارة والتوجيه، والرد على رسائل البريد الإلكتروني، وحل المشكلات الفنية.
  - **الضمان:** مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بضمان جودة الخدمات المقدمة، مثل توفير مرافق حديثة ومجهزة بشكل جيد، واعتماد معايير عالية لجودة التدريس، وتطبيق أنظمة رقابة فعالة.
  - **التعاطف:** مدى اهتمام المؤسسة التعليمية باحتياجات الطلاب ومشاعرهم، مثل معاملة الطلاب باحترام وتقدير، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وتوفير بيئة تعليمية داعمة وإيجابية.
  - **الملموسات:** مدى وضوح وسهولة الوصول إلى الخدمات المقدمة للطلاب، مثل توفير معلومات واضحة ودقيقة عن البرامج الأكاديمية والخدمات المتاحة، وسهولة استخدام المرافق والمكتبات، وتوفير قنوات اتصال فعالة مع الطلاب.
- كما تعد جودة الخدمات التعليمية من أهم أهداف الجامعات ذلك لأهميتها في تحقيق

مايلي:

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

---

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

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

**المساهمة في التنمية المجتمعية:** تلعب جودة التعليم العالي دورًا هامًا في تنمية المجتمع من خلال تخريج كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارات عالية (Truong, Pham & Vo, 2016).

- وقد اهتم الباحثون بتطوير أدوات لقياس جودة الخدمات التعليمية ومن أشهر الأدوات كما ذكرها عسولي وبن جيمة(2022) ما يلي:
  - استبيان جودة الخدمة التعليمية Service Quality Measurement Model (SERVQUAL): تم تطوير هذا الاستبيان من قبل بارا ورامين وآخرون (1988) لقياس جودة الخدمة في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم.
  - التصنيفات العالمية: حيث تصنف العديد من المنظمات الدولية مؤسسات التعليم العالي بناء على معايير محددة مثل الجودة ورضا الطلاب.
  - التقييمات المقارنة: تقارن المؤسسة التعليمية نفسها بمؤسسات أخرى مشابهة من حيث الحجم والتخصص والرسالة.
  - الاعتماد الأكاديمي: تخضع المؤسسات التعليمية لعمليات تقييم من قبل جهات خارجية لضمان جودة برامجها الأكاديمية.
  - قياس مخرجات التعلم: يتم قياس مهارات وقدرات الطلاب بعد تخرجهم من خلال اختبارات المعرفة والمهارات، أو من خلال تتبع مسارهم المهني.
  - إطار عمل جودة التعليم العالي: تم تطوير هذا الإطار من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهو إطار عمل شامل لقياس جودة التعليم العالي على المستوى الدولي.
- أما في المملكة العربية السعودية فقد تم تطوير التصنيف السعودي العالمي (صقر) لمؤسسات التعليم العالي ويعرف بأنه آلية لترتيب مؤسسات التعليم والتدريب، بناء على قياس أدائها في جوانب محددة، ويعمل على تأطير إجراءات قياس أدائها باستخدام منهجية معلنة تحتكم إليها تلك المؤسسات، وفق مقاييس ومؤشرات ثابتة، ويظهر من خلالها قوتها أو حاجتها للتطوير وفقًا لمستوى الترتيب أو التصنيف الذي تحصل عليه. ويكون التصنيف في فئات محددة تهدف إلى تسليط الضوء على الجوانب المؤثرة في رفع جودة التعليم والتدريب وممكناتهما ومخرجاتهما بهدف زيادة التنافسية، وتحسين ترتيب تلك المؤسسات، وتمكين الطلب والجهات الأخرى من اتخاذ القرارات المناسبة (التصنيف السعودي العالمي SGR).

وسعت هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية إلى المساهمة في تعزيز الجودة والتميز في مؤسسات وبرامج التعليم العالي، عن طريق تصنيف تلك المؤسسات والذي يعد امتداداً وتكاملاً مع الاعتماد المؤسسي والبرامجي، وإسهاماً في التطوير المستمر، والتنافسية الإيجابية التي تنعكس على جودة الأداء، وتسهم بدورها في تطوير المعرفة وتطبيقها ونشرها من خلال التعليم والبحث العلمي، وتعزيز المسؤولية المجتمعية والتطوع، مما يُعد من أهم ركائز التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، ومن أهم العوامل الرئيسية لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030، ومن هنا تم إدراج تصنيف مؤسسات التعليم العالي كأحد مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن محفظة مبادرات الركيزة الثانية لضمان نظام تعليم عالي وتدريب تقني ومهني مسؤول بأعلى المعايير. (التصنيف السعودي العالمي SGR).

كما ووضعت وزارة التعليم أحد أهم أهدافها الاستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة 2030 والذي نص على تجويد نواتج التعلم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً، ورفع جودة وفاعلية البحث العلمي والابتكار (وزارة التعليم).

### ثانياً: قيادة المنظمة:

القيادة الجامعية هي عملية التأثير والتوجيه التي يقوم بها القائد الجامعي، سواء كان رئيساً للجامعة أو عميداً لكلية أو رئيساً لقسم، لقيادة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب نحو تحقيق أهداف الجامعة وتعرف القيادة الأكاديمية الجامعية بأنها "هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواء على مستوى الإدارة العليا، أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفيذ أعمال إدارية وأكاديمية، وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعات" (السلطين، 2013، 2014). وتلعب القيادة الجامعية دوراً هاماً في تحقيق النجاح للجامعة كما ذكرها الشهري (2024) وذلك من خلال:

- **تحقيق الأهداف:** تُساعد القيادة الجامعية الفعالة على تحقيق أهداف الجامعة، مثل توفير تعليم عالي ذي جودة عالية، وإجراء أبحاث علمية متميزة، وتقديم خدمات مجتمعية مفيدة.
- **تحسين جودة التعليم:** تُساهم القيادة الجامعية في تحسين جودة التعليم من خلال جذب أعضاء هيئة تدريس متميزين، وتطوير المناهج الدراسية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة للطلاب.
- **تعزيز البحث العلمي:** تُشجع القيادة الجامعية على إجراء أبحاث علمية متميزة من خلال توفير التمويل والموارد اللازمة، وخلق بيئة بحثية إيجابية.
- **تطوير الموارد البشرية:** تُساعد القيادة الجامعية على تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب.

- 
- **تحسين صورة الجامعة:** تُساهم القيادة الجامعية في تحسين صورة الجامعة على المستوى المحلي والدولي.

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

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

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

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

### **ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية:**

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمة بتحسين مستوى المعيشة في المجتمع من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة والممارسات واستغلال الموارد (Lee & Kotler, 2008). كما تعرف المسؤولية الاجتماعية للجامعات بأنها الترجمة الفعلية للوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة (خدمة المجتمع) وتساهم في تكيف الأفراد مع المتغيرات في جميع المجالات والمساهمة في تلبية احتياجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (احاندو، 2016، ص51). وتتضمن المسؤولية الاجتماعية للجامعات كما ذكرها الخطيب (2019) التزام الجامعات بالقانون وأخلاقيات العمل، حماية البيئة، تعزيز حقوق الإنسان، دعم المجتمع، تحسين جودة التعليم، تعزيز البحث العلمي، نشر المعرفة، الحفاظ على التراث الثقافي.

ولقد اهتمت وزارة التعليم السعودية بالخدمة الاجتماعية للجامعات وأكدت على التزام الجامعات بها وعلى الربط بين الجامعات والمجتمع ولقد ذكر تقرير وزارة التعليم العالي لسنة 2013 أن الجامعات السعودية تؤدي هذا البعد الثالث للوظيفة الثالثة للجامعة كما ذكرها شيخاوي (2021) من خلال:

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

- تضم الجامعات عمادات وكليات للتعليم المستمر وخدمة المجتمع، ويتمثل عملها في تقديم الدورات والبرامج التدريبية لكافة أفراد المجتمع
- أنشأت الجامعات كراسي بحثية تخدم البحث العلمي ومراكز لريادة الأعمال وإقامة مشاريع ريادية وخلق فرص عمل في المملكة والمجتمع.
- أنشأت كثير من الجامعات جمعيات علمية تقوم بتطوير الأنشطة العلمية وعقد المؤتمرات وإصدار الدوريات العلمية.

وقد جاءت رؤية المملكة 2030 لتؤكد أهمية المسؤولية الاجتماعية حيث تعتمد الرؤية على ثلاث محاور اساسية وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح وكل محور من هذه المحاور تضمن عدد من الالتزامات والاهداف والتي تمثل نموذجا للمسؤولية المجتمعية والتي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة 2030). هذا وركز نظام الجامعات الجديد الصادر من مجلس الوزراء لعام 1441 من الهجرة المادة السبعة عشر على المسؤولية الاجتماعية للجامعات حيث أشار النظام أن أحد مهام مجلس الجامعة إقرار خطة الجامعة للمسؤولية الاجتماعية (وثيقة نظام الجامعات الجديد).

كما ووضعت وزارة التعليم أحد أهم أهدافها الاستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة 2030 والذي نص على تعزيز مشاركة المجتمع في التعليم والتعلم، (وزارة التعليم).

#### رابعاً: الأداء المالي:

الاداء المالي يعد مفهوم ضيق لأداء العمل فهو يركز فقط على استخدام بعض النسب المالية البسيطة استنادا الى مؤشرات مالية بافتراض انها انعكاس لإنجاز الاهداف الاقتصادية للمنظمات، حيث يعرف الاداء المالي بأنه العملية التي يتم عن طريقها استخراج مجموعة معايير او مؤشرات كمية وكيفية حول نشاط المنظمة والتوصل الى معلومات مالية يتم اعتمادها في تقييم الاداء المالي للمنظمات (بو لحية وبوجمعة، 2016). كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المنظمات من أجل تحديد قوة أو ضعف المؤسسة عن طريق المقارنة بين الأداء الماضي والحالي لغرض معرفة التغير بالأداء المالي (الحسني وعبد الرحمن، 2014). ويشير الأداء المالي للجامعات إلى مدى كفاءة وفعالية استخدام الجامعة لمواردها المالية لتحقيق أهدافها ويلعب الأداء المالي دور هام في الجامعات حيث تنبع أهميته في التعرف على الوضع المالي القائم في الجامعة لأنشطة معينة او لجميع انشطتها. كما يعد اداة تحفيز لتوجيه واتخاذ القرارات الاستثمارية هذا وينظر اليه كأداة تحفيز الإدارة والموظفين في الجامعة بغرض بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج وأخيرا يعد اداة لمواجهة المشاكل المالية التي تواجه الجامعة كما أن الأداء المالي للجامعات دور كبير في ضمان استدامة الجامعة، تحسين جودة التعليم، جذب الطلاب وأعضاء

---

هيئة التدريس المتميزين، دعم البحث العلمي، الحفاظ على استقلال الجامعة ودعمها للمسؤولية الاجتماعية (شيتور، 2014).

وتشمل مؤشرات الأداء المالي للجامعات كما ذكرها التميمي (2017) ما يلي:

- **الإيرادات:** تشمل جميع الأموال التي تحصل عليها الجامعة من مصادر مختلفة، مثل رسوم الطلاب، والتمويل الحكومي، والتبرعات، وعائدات الاستثمار.
- **النفقات:** تشمل جميع الأموال تنفقها الجامعة على مختلف الأنشطة، مثل رواتب الموظفين، وتكاليف التعليم، وتكاليف البحث العلمي، وصيانة المنشآت.
- **الأرباح الصافية:** الفرق بين الإيرادات والنفقات.
- **الميزانية:** خطة مالية تحدد كيفية إنفاق الجامعة لأموالها.
- **الكفاءة المالية:** قدرة الجامعة على استخدام مواردها المالية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أهدافها.
- **الفعالية المالية:** مدى تحقيق الجامعة لأهدافها باستخدام مواردها المالية.

ووفقاً لنظام الجامعات الجديد الصادر من مجلس الوزراء لعام 1441 من الهجرة المادة السبعة عشر وضع النظام عدد من المهام الداعمة للأداء المالي للجامعات أبرزها: تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها شريكاً أو مساهماً وذلك وفقاً للإجراءات النظامية، وقبول التبرعات والهبات والوصايا والانفاق منها وفقاً للوائح التي يقرها مجلس شؤون الجامعات، وتخصيص جزء من أراضي الجامعة لأوقاف الجامعة بعد التنسيق مع الهيئة العامة لعقارات الدولة وفق الأنظمة واللوائح ذات الصلة، إنشاء الكراسي العلمية ووضع لوائحها (وثيقة نظام الجامعات الجديد). وهذا ووضعت وزارة التعليم أهداف إستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة 2030 كان من أبرزها تمكين القطاع الخاص وغير الربحي ورفع مشاركتهم لتحسين الكفاءة المالية (وزارة التعليم).

#### **خامساً: رضا المستفيد:**

إن رضا المستفيد "عبارة عن حالة شعورية من الممكن أن يحصل عليها المستفيد عندما يتطابق توقعاته عن المنتجات المقدمة له مع الأداء الفعلي للمنظمة" (مهدي وجثري، 2020، ص. 3) كما أصبحت المنظمات في العصر الحالي تستخدم العديد من الابتكارات وذلك لتحسين مستوى أدائها، ومساعدتها على توفير الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الزبائن المعروفة وغير المعروفة (الشيخ، 2018).

إن أصعب ما يواجه التعليم العالي هو تحديد المستفيد من خدماته، فقد يكون المستفيد هو الطالب وقد تكون المنظمة التي سوف يعمل فيها الطالب بعد التخرج أو قد يكون أصحاب المصالح المباشرة في تعليم أبناءهم وأولياء الأمور بالإضافة إلى المجتمع المحلي الذي سوف يستفاد من جهد

---

الطالب أو قد يكون الأستاذ الجامعي الذي يعتبر المسؤول عن الرعاية والتنمية حسب وجهة نظر كافة الاجهزة التعليمية (ادريس واخرون،2012).

ويرى ابو عامر (2008) انه على ادارة الجامعات ان تسعى لتحقيق رضا المستفيد المباشر وهم الطلاب والمستفيدين غير المباشرين وهم الدولة واصحاب المصالح، ومنظمات الاعمال، فمستوى رضا المستفيد يعكس مستوى الجودة المحققة في الجامعة.

كما ان رضا المستفيد في الجامعات كما أشار لها هديه (2020) يتطلب ما يلي:

- ربط حاجات المستفيدين بتصميم العملية التعليمية في الجامعة.
- قياس رضا المستفيدين عن الخدمة التعليمية المقدمة وذلك بالاعتماد على معايير مقارنة بين مخرجاتها ومخرجات كليات وجامعات اخرى من نفس الاختصاص.
- استيعاب متطلبات المستفيدين من خلال اعتماد التغذية الراجعة واعتماد اسلوب التحسين والتطوير المستمر في الجامعة.

وتتعدد العوامل التي تؤثر على رضا المستفيد في الجامعات مثل جودة التعليم، وخدمات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وخدمات المجتمع المحلي (ادريس واخرون،2012، ص45). كما ووضعت وزارة التعليم أهدافها الإستراتيجية لتحقيق رؤية المملكة 2030 والتي تشمل رضا المستفيدين ما نص على تطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وضمان التعليم للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة (وزارة التعليم).

مما سبق نجد أن السمعة الإستراتيجية كاتجاه اداري حديث له أهداف وأهمية وأبعاد يتحقق من خلالها كما سبق ذكرها وتفصيلها، هذا وتعتبر السمعة الاستراتيجية أكثر من مجرد صورة إيجابية للجامعة؛ فهي تمثل انعكاساً حقيقياً لمدى تحقيق الجامعة لأهدافها الإستراتيجية، وتأثيرها على المجتمع. وأيضاً تعد السمعة الاستراتيجية أصل ثمين لكل جامعة تسعى لتحقيق التميز والريادة. وبذل الجهود المستمرة لتحسين السمعة، يمكن للجامعات السعودية أن تلعب دوراً محورياً في تحقيق رؤية المملكة 2030.

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

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

---

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

ذكر عودة (2012) أن الجامعات في الوقت الحالي تواجه منافسة شديدة وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية كما أن جودة الخدمات الالكترونية والتقنية والبنية التحتية لهذه الخدمات تؤثر على سمعة الجامعة.

كما أشار أمين (2014) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين السمعة الاستراتيجية ومكونات الجودة الريادية في الجامعات، لما لمكونات الجودة الريادية من دور في فهم احتياجات العملاء بشكل جيد، لذلك أوصت الدراسة ضرورة ترسيخ فلسفة الجودة الريادية في الجامعات لدعم وتعزيز السمعة الاستراتيجية.

كما قدمت دراسة آل سعود (2017) نموذجًا لإدارة السمعة الجامعية واشتمل على متطلبات تعزيز السمعة وهي كالآتي:

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

هذا وقد ذكر كل من Reznik & Yudina (2018) ضرورة إدارة السمعة في الجامعات عن طريق تطوير وتنفيذ استراتيجيات التنمية طويلة الأجل وذلك من خلال دراسة البيئة الخارجية لتمكن الجامعات من تحديد إيجابيات وسلبيات أنشطتها مع عمل مقارنات مرجعية مع الجامعات الأخرى من نفس مستواها وبالتالي تحسين وتطوير الخدمات والأنشطة بما يتلاءم مع متطلبات التنمية والتنافسية العالية بين الجامعات. كما ذكرت الدراسة أنه ينبغي على الجامعات زيادة مسؤوليتها حول السمعة وتحديد المخاطر وتلبية المتطلبات.

وفي هذا الصدد ذكرت دراسة سعيدان (2020) أن تعزيز سمعة الجامعات يعتمد على جودة الأداء التنظيمي، وجودة الخدمات، وممارسات القيادة، وإجراءات الحوكمة، وأنشطة المواطنة التنظيمية، والمناخ السائد، ومنهجية الإبداع التي تتبعها الجامعة، وأخيرا دعم الجامعة للبحث العلمي والعمليات الالكترونية.

وذكرت دراسة صابر، ومنى (2021). الى أنه يمكن بناء وتعزيز سمعة المنظمة من خلال تحقيق أبعادها ، فمن المهم معرفة أبعاد سمعة المنظمة من أجل بنائها وتعزيزها بشكل مناسب مما يساهم في تطوير المنظمة، لذا فإن عملية تحديد هذه الأبعاد هو في غاية الأهمية للبناء وتعزيز، كما أن عملية بناء وتعزيز سمعة المنظمة تتوجب إدراك المصادر التنظيمية التي من

---

خلالها تتم عملية البناء والتعزيز، ومن بين هذه المصادر التي تساهم في البناء والتعزيز: المصداقية، مواقع التواصل الاجتماعي، إدارة الأزمات، تواصل المنظمة مع الزبائن، الأداء المالي للمنظمة، استقطاب الموارد البشرية الفعالة، الولاء العاطفي، سمعة الموارد البشرية، السمعة الشخصية للقائد، الميزة التنافسية، التدريب.

وأشار كل من قوجابك و كوللي(2022) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد اليقظة الريادية والسمعة الاستراتيجية، حيث أن التركيز على تحقيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية(المسح والبحث عن الأفكار الجديدة والابتكارات، التواصل المستمر مع المستفيدين ، التقييم والتطوير المستمر) يساهم في تعزيز السمعة الاستراتيجية.

كما أشارت دراسة كل من زكر وسلطان (2024) انه على الجامعات إذا ما ارادت تحقيق سمعة استراتيجية جيدة عليها ان تركز على التجديد الاستراتيجي مع القدرة على استغلال الفرص وسرعة الاستجابة الى التغيير والتطوير المستمر حتى تبقى عند حسن ظن المجتمع بالإضافة الى المرونة في تقديم الخدمات، كما ذكرت الدراسة أن من متطلبات تعزيز السمعة الاستراتيجية ضرورة تحقيق متطلبات الرشاقة الإستراتيجية.

وقدمت دراسة عبد العال (2024) نموذج لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات يعتمد على التميز في العمليات والنتائج من خلال تحقيق جودة عالية في التعليم والبحث والخدمات، والحوكمة الرشيدة من خلال اتباع ممارسات شفافة وخاضعة للمساءلة، إدارة المخاطر الفعالة من خلال التعرف على المخاطر المحتملة واتخاذ خطوات للتخفيف منها وأخيرا الالتزام بالقوانين واللوائح من خلال الامتثال لجميع المتطلبات القانونية والأخلاقية.

مما سبق نجد أن السمعة الاستراتيجية عنصرًا هامًا لنجاح الجامعات في بيئة التعليم العالي التنافسية كما نجد أن متطلبات السمعة الاستراتيجية اختلفت باختلاف متطلبات العصر، هذا وقد تأثرت السمعة الاستراتيجية ومتطلباتها بالتقدم المعرفي والتكنولوجي الكبير مما شكل تحديات كبيرة أمام الجامعات. كما أن تحقيق متطلبات السمعة الاستراتيجية للجامعات السعودية هو استثمار في مستقبل المملكة، حيث يساهم في بناء اقتصاد معرفي مبني على الابتكار والتميز مما يعزز التنافسية العالمية ويساهم في ارتفاع تصنيف الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية ويعزز مكانتها على المستوى الدولي. ويمكن تلخيص المتطلبات كما ذكرتها الدراسات السابقة كالآتي:

- جودة الخدمات الالكترونية والتقنية والبنية التحتية.
- تعزيز وترسيخ فلسفة الجودة الريادية.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة السمعة، وضع خطة اتصالات فعالة، استخدام أدوات قياس السمعة، إدارة الأزمات بشكل فعال.

- تطوير وتنفيذ استراتيجيات التنمية طويلة الأجل.
- تحقيق الجودة في الخدمات والتعليم والبحث العلمي.
- إدارة الازمات والمخاطر بشكل فعال.
- استقطاب موارد بشرية فعالة، وجذب الكفاءات التي تتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها.
- اليقظة الاستراتيجية والتي تشمل (المسح والبحث عن الأفكار الجديدة والابتكارات، التواصل المستمر مع المستفيدين، التقييم والتطوير المستمر).
- التجديد الإستراتيجي من خلال استغلال الفرص واستثمارها وسرعة الاستجابة للتغيير.
- الحوكمة والإدارة بشكل شفاف وفعال ومسؤول.

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

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة والاطلاع على الدراسات في موضوع السمعة الإستراتيجية ومعوقات وأهم التحديات التي تواجه تحقيقها في الجامعات، هذا ووجدت الباحثة ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الجانب، وتم عرض التحديات على النحو التالي:

تواجه الجامعات في القرن الحالي الكثير من التحديات العالمية، والتي تعود إلى التقدم البحثي والعلمي والتكنولوجي الكبير في مجال التكنولوجيا والاتصالات، لذا باتت الأنظمة التعليمية في كافة دول العالم تواجه تحديات كثيرة، ومن أهم هذه التحديات كيفية تحقيق السمعة، وإتاحة الخدمات التي تناسب متطلبات المجتمع، كما ينبغي أن تحقق تلك الخدمات التزامات مؤسسات التعليم العالي (رشيد وزيايدي، 2014).

تعمل الجامعات اليوم في بيئة معقدة وديناميكية، مما يجعل بناء سمعة استراتيجية قوية والحفاظ عليها تحديًا كبيرًا. فيما يلي بعض التحديات الرئيسية التي تواجهها الجامعات كما وردت في دراسات كل من (Callan&Jones، 2018) و (Stockdale et al، 2018) و (الدين، 2024) و (عبدالعال، 2014):

1. زيادة المنافسة: يخلق العدد المتزايد من الجامعات في جميع أنحاء العالم مشهدًا تنافسيًا مما فرض على الجامعات البحث عن ميزة تنافسية من خلال تسليط الضوء على نقاط قوتها الفريدة.
2. تطور توقعات أصحاب المصلحة: وهذا يتطلب من الجامعات أن تفهم وتتواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتلبية احتياجاتهم المتطورة.

---

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

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

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

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

مما سبق نجد أن الجامعات في مختلف أنحاء العالم تواجه تحديات متباينة ومتعددة في مساعيها لتحقيق سمعة استراتيجية متميزة. وهذه التحديات تتأثر بعوامل عديدة منها البيئة الثقافية والاجتماعية وتوقعات المجتمع من الجامعات والميزانيات المتاحة للجامعات وتطورات العصر المتسارعة. ولتواجه الجامعات السعودية هذه التحديات يتطلب ذلك جهودًا مشتركة من قبل جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمجتمع المحلي.

ويمكن تلخيص التحديات التي تواجه الجامعات السعودية لتحقيق السمعة الاستراتيجية كما ذكرتها الدراسات السابقة كالآتي:

- اختلاف توقعات المجتمع من الجامعات وضرورة تكييف الجامعات استراتيجياتها لتلبية هذه التوقعات.
- التحديات المالية لتطوير البنية التحتية وتوفير التكنولوجيا وجذب الكفاءات.
- مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- التنافسية الشديدة التي تشهدها الجامعات لتحقيق التميز.
- تحقيق الاستفادة المالية للجامعات في ظل التحديات الاقتصادية.
- إدارة المخاطر بشكل فعال.

---

## نتائج السؤال الرابع والذي نص على: ما مقترحات تعزيز السمعة الإستراتيجية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تُعدّ رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بمثابة خارطة طريق طموحة تسعى إلى تحقيق نهضة شاملة في مختلف المجالات، بما في ذلك التعليم العالي. وتلعب الجامعات السعودية دوراً محورياً في تحقيق هذه الرؤية من خلال تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي وتخريج كوادر بشرية مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل. كما تتوافق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 مع أهداف تعزيز مكانة الجامعات السعودية على المستوى العالمي، وترسيخ دورها الرائد في مجالات التعليم والبحث العلمي.

وفي ظلّ بيئة التعليم العالي التنافسية، تخطّت السمعة مفهومها التقليدي لتصبح استراتيجيةً مدروسةً تُساهم في تحقيق أهداف الجامعة على المدى الطويل. وباتت السمعة الاستراتيجية عنصراً حاسماً لنجاح الجامعات وتميزها. حيث تُمثل السمعة الاستراتيجية الصورة الذهنية الراسخة التي يحملها المجتمع المحلي والعالمي عن الجامعة، وتنعكس من خلال جودة برامجها، وريادة أبحاثها، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وإنجازات خريجها، وقيمتها الراسخة، ومساهمتها في المجتمع.

وخلصت الدراسة إلى بعض المقترحات لتعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء رؤية على النحو التالي: 2030

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

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

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

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

---

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

إنشاء برامج مشتركة مع الشركات والتعاون مع الشركات لتصميم برامج تعليمية تُلبي احتياجات سوق العمل. وتسهيل نقل المعرفة والتكنولوجيا من الجامعات إلى القطاع الخاص. وأخيرا تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تأسيس مشاريعهم الريادية التي تخدم أهداف رؤية المملكة. 2030

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

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

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

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

### 7. استخدام التسويق الرقمي من خلال:

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

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

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

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

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

---

---

## المراجع:

- أبو عامر، أمال (2008). واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. الجامعة الاسلامية غزة.
- أحدادو، سيسى. (2016). متطلبات جودة المسؤولية الاجتماعية في التعليم الجامعي لخدمة المجتمع. مجلة دراسات. جامعة عمار ثليجان الأغواط. 64-46(1)42.
- إدريس، احمد والاختر، جعفر عبد الله موسى، احمد عثمان إبراهيم وعبد الرحمن بن عبد الله. (2012). امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 3 (7)82-117.
- أمين. هتار. (2014). دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عدد من الكليات في جامعة دهوك. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة القادسية. العراق. 84-555(4)42.
- بولحية. الطيب، بوجميلة. عمر. (2016). تقييم الاداء المالي للبنوك الاسلامية: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. 78-54(1)14.
- التميمي، نوفل. (2017). تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.
- جمال الدين، هناء. (2024). السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية (دراسة ميدانية).مجلة الإدارة التربوية. 186-13(1)42.
- جميل. معروف. (2017). دور ابعاد سمعة المنظمة في الاداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصاريف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة الجامعة للعلوم الإنسانية. جامعة صلاح الدين أربيل. 105-83(6)21.
- الحسني. فلاح، عبد الرحمن. مؤيد. (2013). إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- الجراح، محمود. (2014). أصول البحث العلمي، عمان. دار الزايرة للنشر والتوزيع.

- 
- الخطيب، خليل. (2019). واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية ومتطلبات تنميتها في ضوء التحديات المعاصرة، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة حضرموت، اليمن.
- رشيد. صالح، الزيايدي. صباح. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 16(1) 6-32.
- الراشدي، عال عبدالله (2020). دور تقنيات ذكاء الأعمال في تحسين سمعة المؤسسة: دراسة استطلاعية بقطاع الاتصالات الخاص -محافظة نينوي نموذجًا، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، 12(29) 156-173.
- الرويلي. نواف. (2014). واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجوف للعلوم الاجتماعية، 1(1) 95-120.
- زكر. صالح، سلطان. حكمت. (2024). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحقيق السمعة الاستراتيجية (دراسة لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة نوروز وجيهان دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. 13(1) 15-35.
- سعيدان، هدى عبد الله محمد. ( 0200 ). قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على QS تصنيف جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجًا. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة. 24(1) 213-233.
- آل سعود، مريم. (2017). إدارة السمعة الجامعية: دراسة تحليلية تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز. مجلة دراسات الاتصال والاعلام. جامعة الملك عبد العزيز. 24(1) 23-41.
- السلطين، علي. (2014). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشمري. عادل. (2017). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس. 41(2) 61-117.
- . الشيخ، زيد. (2018). دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين بالتطبيق في مستشفى آزادي- اربيل. مجله تنمية الرافدين. العراق. 37 ( 119 ) 81 - 94 .
- شيتور، علي، (2014) مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم المالية والتجارية، جامعة محمد خيضر الجزائر.
-

- 
- شيخاوي، سهام (2021). أهمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات العربية في تدعيم دورها التنموي على ضوء تجارب عربية وعالمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال. 6 (2) 265-582.
- الشهري، محمد. (2024). رئاسة الجامعة والقيادة الأكاديمية دروس من الداخل. الرياض. مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.
- الطنطاوي، ميرهان. (2014). الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات. دار العالم العربي. القاهرة.
- الطييط. أحمد، المحميد. بدر. (2022). أثر جودة الخدمات على رضا الطلبة في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. 15(2) 93-113.
- عسولي. نصره، بن جيمة. عمر. (2022). قياس جودة خدمات التعليم العالي باستخدام مقياس HEDPERF وأثرها على رضا الطلبة. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال. 06(1) 413-432.
- عبد الرزاق. حواس، صديقي. صلاح. (2013). جودة خدمات التعليم العالي المفهوم وآليات التحسين. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. 10(1) 249-264.
- عبدالعال، نجلاء. (2014). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. 12(1) 112-112.
- عبد الستار. محمود، مهدي. صالح. (2019). دور التصنيف العالمي في تعزيز السمعة الأكاديمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة تكريت. 15(46) 152-169.
- عبد السلام. غادة. (2020) سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها بما يحقق استدامة المدرسة (دراسة استشرافية). مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. 44(3) 150-193.
- العنبر، عبد الحميد. (2019). أثر الذكاء الأخلاقي على سمعة الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن.
- الغامدي. أماني. (2020). تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية 2030 ومفهوم الجامعة المبتكرة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 12(2) 212-254.
-

---

قوجابك. نوره، كوللي. ميفهان. (2022) اليقظة الريادية ودورها في تعزيز السمعة الاستراتيجية "دراسة تحليلية في عينة من الصيدليات في محافظة دهوك". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو. 10(4)1069-1089.

الكلش. محمد، هاشم. نهلة، هلال. محمد. (2023). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية. 38(1)13-70.

مهدي. أحمد. وجثري. سادون. (2020). علاقة واثر التسويق الداخلي في رضا الزبون/ دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 26 (122) 49-35.

نوري، ابراهيم. (2004). دليل الباحث لكتابة البحث في التربية الرياضية. بغداد. العراق. دار الكتب.

هديه، سعيد. رضا المستفيدين من خدمات الدراسات العليا بجامعة الملك خالد: واقعه وتصور مقترح لتحسينه المستمر. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. 69(69)605-648.

يوسف. حسين، داودي. محمد. (2020). بيئة الأعمال كعامل محدد للاستثمار الأجنبي المباشر. مجلة نوميروس الأكاديمية. 1(2)96-120.

Aladwan, S. A. T., & Alshami, S. I. (2022). The Impact of Institutional Governance on Perceived Organizational Reputation in the Jordanian Public Sector. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(3), 389-414.

Al-Sharafi, A., & Al-Rubai'ey, F. (2020). Managing Stakeholder Conflicting Expectations in Higher Education: a Hybrid Approach. *Journal of Educational and Psychological Studies*, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman. 14(4).627-641

Enrique. Amigó, Jorge. Carrillo-de-Albornoz, Irina. Chugur, Adolfo. Corujo, Julio. Gonzalo, Edgar. Meij, Maarten de. Rijke, Damiano. Spina. (2014). Overview of RepLab 2014: Author Profiling and Reputation Dimensions for Online Reputation Management. In: Kanoulas, E., et al. Information Access Evaluation. Multilinguality, Multimodality, and Interaction. CLEF 2014. Lecture Notes in Computer Science, vol 8685. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11382-1\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11382-1_24)

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. OUP Oxford.

- 
- Blackburn, N., Hooper., V., Abratt., R., & Brown, J., (2018). Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation. *Marketing intelligence & Planning*, 34 (1).88-103.
- Brooks, R., & Glennie, S. (2013). *Engaging alumni: Strategies for strengthening the bond between graduates and their universities*. Stylus Publishing, LLC.
- Bui Huy Khoi. (2021). Factors Influencing University Reputation: Model Selection by AIC. In: Ngoc Thach N., Kreinovich V., Trung N.D. (eds) *Data Science for Financial Econometrics. Studies in Computational Intelligence*, vol 898. Springer, Cham.p178.
- Callan, R. J., & Jones, P. J. (2018). Strategic university reputation management: A review of the literature. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), 184-203.
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining the civic university: Ideal and reality*. Johns Hopkins University Press.
- Darwish. A, Burns.P.(2019). Tourist destination Reputation. An empirical definition. *Tourism Reputation Research*.44)2(153-162.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design (11th ed.)*. Mason, OH: South-Western. College Publishing
- Feldman P. M., & Bahamonde R. A. And Bellido I. V., (2014). A New Approach for Measuring Corporate Reputation, *Rae, São Paulo*, 54 (1), 53-66.
- Fombrun., C. J., (2017). The building blocks of corporate reputation. Definitions, Antecedents, consequences. In: Barnell, M.L & pollock, T. G, the oxford handbook of corporate reputation, Great Britain, oxford university press.
- Gary Davies. (2014). *Corporate Reputation*, Wiley Encyclopedia Of Management, Edited By Cary L Cooper, USA, John Wiley & Sons, Ltd. P1.
- . Garvanova.M.(2020). The Significance of Reputation in Choosing and Recommendation a university. *Test Engineering and Management*. 83(2)8545 – 8553.
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Reznik. S, Yudina.T.(2018). Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities. *European Journal of Contemporary Education*.7(2)379-391.
-

- 
- Kotler, P. & Lee, N. (2008). Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause, John Wiley & Sons.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy Key factors for Higher Education Institutions sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112, 342-353.
- Lau, C. M., & Ng, F. (2001). A model for building and sustaining a competitive advantage in higher education. *Higher Education*, 41(1), 1-25.
- Petra. M, Joern R. (2015). “Marketing of Scientific and Research Organizations Reputation Management for Scientific Organizations: Framework Development and Exemplification”, *MINIB*. 18(4)8-22.,
- Shamma, H. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, *International Journal of Business and Management*, 7(16)44-68.
- Smith, A. D. & Rupp, W., and Motley, D. (2013). Corporate Reputation as Strategic Competitive Advantage of Manufacturing and Service-Based Firms: Multi industry Case Study, *International Journal of Services and Operations Management*, 14(2), 131-156.
- Stockdale, R., Standing, C., & De Burgh-Miller, M. (2018). The role of social media in higher education reputation management. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 523-542.
- Rauhvargers, Andrejs.(2013). Global University Rankings and Their Impact Report li, the European University association.
- Reznik Semen D., & Yudina Tatiana A., (2018), Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities, *European Journal of Contemporary Education*, Vol (7), No (2).
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), pp. 357-387.-
- Zyryanova V.A.\* Goncharova N.A. Orlova T.S.(2020). Developing a Model of Strategic University Reputation Management in the Digitalization Period in Education. *International Scientific Conference “Digitalization of Education: History, Trends and Prospects*.
- Kazhenov, S. (2023). University business incubators and opportunities for collaboration with companies within
-

---

the start-up 2. Global Journal of Business, Economics, and Management: Current Issues, 13(1), 106–114.

المراجع الإلكترونية:

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030

[https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi\\_vision2030\\_ar.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf)

موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmissiongoals.aspx>

موقع رؤية المملكة العربية السعودية 2030

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/national-transformation-program/>

موقع التصنيف العالمي السعودي (صقر)

[/https://sgr.etc.gov.sa](https://sgr.etc.gov.sa)

مجلس شؤون الجامعات (وثيقة نظام الجامعات الجديد)

[/https://www.cua.gov.sa/regulations-and-regulations](https://www.cua.gov.sa/regulations-and-regulations)