



مجلة كلية التربية



درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء  
بعض النماذج العالمية  
(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

اعداد

وئام محمد كامل الخياط  
باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية تربية- جامعة دمياط

أ.د/ هادية محمد رشاد أبو كلية  
أستاذ أصول التربية المتفرغ، والعميد الأسبق  
بكلية التربية- جامعة دمياط

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

## درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض

## النماذج العالمية

## مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للبحث بعد التحقق من صدقها وثباتها، وقامت بالتطبيق على مجتمع البحث البالغ عدده (١٣٤) خبيراً من القيادات الجامعية وأساتذة الإدارة والتخطيط التربوي والتعليم الجامعي على مستوي الجامعات المصرية من (٢٣) جامعة مصرية حكومية، وتوصلت الباحثة إلى أن متوسط آراء الخبراء حول درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية الحكومية من خلال أبعادها الستة والمتمثلة في: (القيادة الاستراتيجية\_ بيئة العمل المؤسسية\_ التمكين المؤسسي\_ المسؤولية الاجتماعية\_ الابتكار\_ جودة الخدمات الجامعية) جاءت بدرجة "متوسطة"، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٩)، وبوزن نسبي (٦٨.٩٠%)، وانحراف معياري (٠.٤٠)، وانحصرت بقية قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة من (١.٩١ : ٢.٣٢)، وتم ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً تبعاً لمدى توافرها من وجه نظر السادة الخبراء كالتالي؛ (جودة الخدمات الجامعية\_ المسؤولية الاجتماعية\_ بيئة العمل المؤسسية\_ التمكين المؤسسي\_ القيادة الاستراتيجية\_ الابتكار)، وأوصت الباحثة بضرورة توطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي لإشباعها، وكذلك ضرورة تبني الجامعات المصرية لإحدى النماذج العالمية عن إدارة السمعة المؤسسية، وتهيئة الإجراءات الإدارية والتقنية والتشريعية والمالية التي تسهل تطبيقه بشكل فعال، وبناء نظام تقييم متنوع الوسائل تعتمد عليه الجامعات المصرية في تقييم أداؤها المتعلق بإدارتها لسمعتها المؤسسية بشكل دوري لتحسين صورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة المستفيدين من خدماتها.

الكلمات المفتاحية: السمعة- إدارة السمعة- السمعة المؤسسية-سمعة الجامعات-الجامعات المصرية- النماذج العالمية.

---

## The Degree of Availability of Dimensions of Institutional Reputation Management for Egyptian Universities in Light of some International Models

### Abstract

The aim of the current research is to identify the degree of availability of the dimensions of institutional reputation management in Egyptian universities in light of some international models. The researcher used the descriptive approach and relied on the questionnaire as a research tool after verifying its validity and reliability. She applied it to the research community, which numbered (134) expert leaders. University and professors of administration, educational planning, and university education at the Egyptian university level from (23) Egyptian public universities. The researcher found that the average opinion of experts on the degree of availability of the dimensions of institutional reputation management for Egyptian public universities through its six dimensions, which are: (strategic leadership - Institutional work environment - institutional empowerment - social responsibility - innovation - quality of university services) came to a degree of “medium”, and the arithmetic average was (2.09), with a relative weight of (68.90%), and with a standard deviation of (0.40), and the rest of the arithmetic mean values for the dimensions of the questionnaire were limited to (1.91: 2.32), The dimensions were arranged in descending order according to their availability from the point of view of the experts to: (Quality of university services, Social responsibility, Institutional work environment, Institutional empowerment, Strategic leadership, innovation), The researcher recommended the need to consolidate relations with stakeholders to know their needs and desires and strive to satisfy them, as well as the need for Egyptian universities to adopt one of the international models for institutional reputation management, and to create administrative, technical, legislative and financial procedures that facilitate its effective implementation, and to build a diverse evaluation system on which Egyptian universities rely in evaluating. Its performance related to its management of its institutional reputation on a regular basis to improve its mental image among stakeholders who benefit from its services.

**key words:** Reputation-Reputation Management- Institutional Reputation- Universities Reputation- Egyptian Universities- International Models.

## مقدمة البحث

تعد الجامعات من القطاعات الحيوية التي تهتم بها الدول علي الصعيد العالمي، إذ يتوقف نجاح مؤسساتها على وعيها بأن بقاءها واستمراريتها علي المدى البعيد مرهون بقدرتها علي البقاء والتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل المتلاحقة، فلم تعد الإدارة الجامعية سهلة في عالم اليوم، حيث أصبحت متطلبات الجودة، والتنافسية، والعولمة تفرض نفسها، وبعد أن كانت الجامعات تحاول تخريج الطلبة المؤهلين لمتطلبات التنمية محلياً، أصبحت هذه الجامعات تتطلع إلى تخريج طلبة مؤهلين لدخول سوق العمل عالمياً، فلم يعد عالماً بل أصبح قرية عالمية خاصة في ظل التسابق على تبوء مراتب متقدمة فيما يُسمى بـ"تصنيف الجامعات (University Ranking)"، والذي يُؤثر علي السمعة المؤسسية محلياً وعالمياً.

ولا يزال تخصص إدارة السمعة تخصصاً جديداً، ومن المتوقع أن يزيد التركيز عليها في السنوات القادمة، وتكمن أهميتها في قدرتها علي تحسين رضا العملاء وزيادة وعيهم وفهمهم لما تقوم به المؤسسة، كما تهدف إلي السعي المستمر لتقديم سلع وخدمات تلبية وتستبق رغبات أصحاب المصالح، وتحقيق عوائد وتعظم القيمة المضافة للمؤسسة، وتبني صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصالح محققة للمؤسسة البقاء والاستمرارية، وتعمل علي تحقيق اعتراف وقبول لدي المجتمع بمستوى عالٍ وبالصورة المرجوة لما تقدمه من تميز لمخرجاتها (النجار، ٢٠١٨، ص ٣٠:٣١).

لذا سعت الجامعات في ظل الألفية الثالثة إلي تحقيق ميزة تنافسية بامتلاكها أصول غير ملموسة مثل السمعة المؤسسية، والتي يجب أن تسعى باستمرار إلي بنائها والحفاظ عليها، حيث تحقق جذب للطلاب من خلال تكوين انطباع ذهني جيد عن الجامعة، لذلك تعتبر السمعة المؤسسية مصدراً رئيساً لتمييز الجامعة عند تقديمها



للخدمات التي تتوافق مع احتياجات ورغبات عملائها الداخليين والخارجيين، كما تعتبر أحد المعايير التي تحدد توجه مستقبل المؤسسة (اسماعيل، ٢٠١٩، ص ص. ٤٨٢:٤٨٣).

وتعاني الجامعات المصرية من العديد من المشكلات التي أدت تلقائياً إلي إصدار أحكام مختلفة علي سمعتها الجامعية وأثرت على مرتبتها في التصنيفات العالمية من أهمها؛ ضعف الحرية الأكاديمية، والاستقلال المالي والاداري لجامعاتها، وضعف قدرتها علي مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية والتكيف مع متطلبات سوق العمل(الخياط، ٢٠١٩، ص. ١٠٣)، والمستقرى لأوجه القصور في التعليم الجامعي المصري، يجد أنها في معظمها ترجع إلي غياب مفهوم إدارة السمعة المؤسسية، وهو ما يعني أن هناك حاجة ماسة إلي فهم جديد لإدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية؛ وفقاً لمعايير ومقاييس موحدة تقيّم سمعتها، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث لمعرفة تلك المعايير العالمية والوقوف على درجة توافرها في الجامعات المصرية الحكومية بصورة علمية ومنهجية استناداً إلي النماذج العلمية المستمدة من واقع رصد وتحليل إدارة سمعة المؤسسات، وهو ما يسهم بشكل فاعل في تحسين السمعة المؤسسية للجامعات المصرية والترقي في التصنيفات العالمية ويدعم مبادرات التحول نحو رؤية مصر ٢٠٣٠م.

### مشكلة البحث وأسئلته:

المتأمل في واقع الجامعات المصرية، يلاحظ أنه يعاني من جوانب قصور متعددة منها؛ غياب معظم الجامعات المصرية أو تأخر ترتيبها في قوائم التصنيفات العالمية، وعدم استقلال الجامعات مالياً وتنظيمياً وإدارياً، وقلة قدرة القيادات على الإدارة الناجحة؛ ذات الكفاءة العالية القادرة على تنمية مهارات العاملين، وقلة الكليات والبرامج الحاصلة علي الاعتماد الأكاديمي، وغياب فكر البحث والابداع

والتعلم الذاتي المستمر، وارتفاع معدل البطالة في المجتمع مما يضر بالدافعية لدي الطلاب في التحصيل العلمي، وبالتالي انخفاض الكفاءات الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي، هذا بالإضافة إلي عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير، وضعف الربط بين البحث العلمي ومتطلبات المجتمع والتنمية، وضعف الانتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس، وقلة النشر العلمي في المجالات الدولية مما أدى إلي ضعف السمعة الأكاديمية (غنايم، ٢٠١٥، ص ص ٣٦٦:٣٦٨).

كما واتفقت دراسة كل من؛ المغربي (٢٠٢٠)، وسليم (٢٠٢٠)، ، وأكدت عليه دراسة مصطفى واللمعي (٢٠٢٢) وذهبت إلية دراسة الشريف (٢٠٢٣) في أن؛ هناك تهديدات تواجه التعليم الجامعي المصري منها: تراجع جودة التعليم المصري التي أثرت على السمعة المؤسسية للجامعات، وقلة الموارد المادية والمركزية في إدارتها بالجامعات وفرض قيود على الانفاق وتعدد الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات ووضع الانفاق الجامعي في ميزانية الدولة بصورة إجمالية وهو ما لم يتضح فيها الانفاق الحقيقي على البحث العلمي بالجامعات، وضعف التعاون والتنسيق مع الجامعات والمؤسسات الانتاجية والقطاع الخاص ومحدودية الخدمات الاستشارية وقلة الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس دون أبحاث ترقياتهم، وصعوبة الإجراءات الإدارية والمالية المتبعة في تنفيذ البحوث العلمية، وسيادة نمط البيروقراطية والمركزية في التعاملات الحكومية، وضعف الإجراءات المتبعة لحماية الملكية الفكرية، وضعف ثقة المؤسسات الانتاجية في الابحاث العلمية، والتطوير الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قصور الامكانيات لملاحقة هذا التطور، والتغيير المستمر للقيادات الوزارية بسبب عدم الاستقرار في السياسة التعليمية لمرحلة التعليم الجامعي الحكومي، ووجود منافسة شديدة وغير متكافئة بين مؤسسات التعليم الحكومي وبين مؤسسات التعليم الجامعي الخاص والمتزايد عددها باستمرار وبما تملكه من إمكانيات وميزانيات تؤدي إلى صعوبة فرص العمل المتاحة

بالنسبة لخريجين الجامعات الحكومية، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي مع ضعف القدرة على الاستجابة لهذه الزيادة.

ورغم هذا الإقبال المتزايد بصفة عامة على التعليم الجامعي إلا أنه ظهر في السنوات الأخيرة تراجع لعدد الطلاب المقيدين في الجامعات الحكومية لصالح الجامعات الخاصة مما أثر على سمعتها المؤسسية، فقد كان عدد الطلاب المقيدين في الجامعات الحكومية (٢.٥) مليون طالب بنسبة (٩١.٧%)، بينما كان عدد الطلاب المقيدين في الجامعات الخاصة (٢٢١.٧) ألف طالب بنسبة (٨.٣%) من إجمالي عدد الطلاب المقيدين في التعليم الجامعي لعام (٢٠٢١/٢٠٢٠) لتتغير النسب في العام الذي يليه (٢٠٢٢/٢٠٢١) ليتراجع أعداد الطلاب المقيدين في الجامعات الحكومية وتصبح (٢.٤) مليون طالب بنسبة (٩١.٥%) ويرتفع عدد الطلاب المقيدين في الجامعات الخاصة ويصبح (٢٢٨.٩) ألف طالب بنسبة (٨.٥%) من إجمالي عدد الطلاب المقيدين في التعليم الجامعي بزيادة (٠.٢%) من إجمالي عدد الطلاب المقيدين في التعليم الجامعي لهذا العام (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣، ص. ٣٩)، وربما يرجع ذلك إلى اتباع وزارة التربية والتعليم سياسة جديدة في تطبيق نظام حديث في امتحانات الثانوية العامة أدى إلى زيادة الإقبال على الجامعات الخاصة عنه في الجامعات الحكومية وخاصة في الكليات العلمية.

ومن هنا تأتي أهمية إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية وأبعادها، فالمنتبع لأدبيات إدارة السمعة المؤسسية في التعليم العالي؛ يتضح له أن إدارة السمعة المؤسسية تناولت العديد من النماذج العالمية تحليلاً لأبعاد إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات باعتبارها المرحلة الرئيسة بعد إرساء مفهوماتها؛ كونها ترسم مسار إدارة السمعة المؤسسية وتهتم بقياس هذه المشكلات كأبعاد تُضعف أو تبرز سمعة الجامعات.

وفي ظل قلة الدراسات العربية وخاصة المصرية منها، والتي تناولت نماذج إدارة السمعة المؤسسية وأبعادها\_ علي حد علم الباحثة\_ تظهر الحاجة إلي بحث عن أبعاد إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية، بما يتناسب مع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية لها، والتوصل إلي آلية يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين رغبات وحاجات المجتمع، والاقتصاد التنافسي، إلي جانب استقطاب الكفاءات، وتجويد الهياكل والتشريعات الجامعية، لذا جاءت فكرة هذا البحث في الوقوف على درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، مما يسهم بشكل فاعل في تبوء الجامعات المصرية الصدارة في التصنيفات العالمية.

واعتمادًا علي ما سبق يمكن إبراز مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة السمعة المؤسسية؟
٢. كيف يمكن الاستفادة من النماذج العالمية لإدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية؟
٣. ما درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية من وجهة نظر السادة الخبراء؟

### أهداف البحث:

- استهدف البحث تحقيق ما يلي:
١. تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة السمعة المؤسسية .
  ٢. استعراض أهم النماذج العالمية لإدارة السمعة المؤسسية للاستفادة منها بالجامعات المصرية.
  ٣. رصد درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية من وجهة نظر السادة الخبراء.

## أهمية البحث

تتبع الأهمية النظرية والعلمية للبحث الحالي مما يلي:

أ. من الناحية النظرية:

١. تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، حيث قلة الدراسات في مجال إدارة السمعة المؤسسية عامة وفي مجال التعليم الجامعي المصري على وجه الخصوص، هذا بالإضافة إلي أنها ربطت بينه كمتغير مستقل ونماذجه العالمية كمتغير تابع، وهو ما ندرت فيه الدراسات أيضًا في حدود علم الباحثة\_ وذلك من أجل تحقيق أعلى معدلات التميز للجامعات المصرية.

٢. تناول البحث كذلك موضوع حيوي مهم؛ فمدخل إدارة السمعة المؤسسية، أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلي التحسين المستمر للعمليات الأكاديمية والإدارية بالمؤسسات، مما يعد إضافة نظرية في مجال إدارة الجامعات المصرية.

٣. تلافى الأحكام الغير موضوعية علي سمعة الجامعات المصرية من جهات مختلفة تفنقر إلي المصادقية والعدالة، ونقل من مجهوداتها الساعية نحو التميز.

ب. من الناحية التطبيقية:

١. علي مستوي الجامعات المصرية، فإن معرفة واقع درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات قد يُسهم في تقديم صورة تفصيلية لإدارة الجامعات الحكومية في مصر، توضح من خلالها وضعها الداخلي، ومركزها التنافسي بين الجامعات الأخرى، وصورتها لدي المستفيدين داخليًا وخارجيًا، وبالتالي تُمكنها من قياس مراحل وإجراءات ومعايير ومؤشرات الأداء.

٢. يقدم البحث نتائج وتوصيات قد تفيد في توجيه صانعي القرار، ومسئولي السياسات التعليمية، والقيادات الجامعية، لتطبيق إدارة السمعة المؤسسية،

والاستفادة من نماذجها العالمية في الرفع من مستوى أداء العاملين بالجامعات، وفي اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي في:

(١) **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية الحكومية من خلال أبعادها الستة والمتمثلة في؛ (القيادة الاستراتيجية\_ بيئة العمل المؤسسية\_ التمكين المؤسسي\_ المسؤولية الاجتماعية\_ الابتكار\_ جودة الخدمات الجامعية) والتي اتفقت عليها بعض النماذج العالمية مثل: "(آل راشد، ٢٠١٨)، "ميوتو وزميلاتها (Miotto et al., 2019)، "جي ومحمد حسن (Jie & Mohamed)" (Hassan, 2019، "ديل كاستيلو- فيتو وزميلاتها (Del-Castillo-Feito et al., 2019)، "سونتيت (Šontaitė, 2015)".

(٢) **الحد المكاني:** طبقت الدراسة الميدانية لهذا البحث على الجامعات المصرية الحكومية؛ وعددها عند إجراء البحث (٢٧) جامعة بالإضافة إلى جامعة الأزهر، ليكون إجمالي مجتمع البحث المستهدف (٢٨) جامعة، واستطاعت الباحثة التطبيق على (٢٣) جامعة، أي بنسبة (٨٢.١٤%) من إجمالي عدد الجامعات المصرية الحكومية المستهدفة.

(٣) **الحد البشري:** اقتصر البحث في حده البشري على مجموعة من الخبراء ممثلين عن كل جامعة من مجتمع البحث من القيادات الجامعية، وأساتذة في الإدارة والتخطيط التربوي، والتعليم الجامعي على مستوى الجامعات المصرية.

(٤) **الحد الزمني:** طبقت الدراسة الميدانية له من (٢٠٢٢:٢٠٢٣).

## مصطلحات البحث:

يركز البحث على مصطلح السمعة المؤسسية من حيث:

## السمعة المؤسسية:

(١) لغة: عرف قاموس أوكسفورد (1973) السمعة بأنها؛ ما يعتقد أو يقال عن خصائص الشخص أو الشيء، أما مجمع اللغة العربية (2004) فعرّفها بأنها: "ما يُسمع به من صيتٍ وذكرٍ حسنٍ أو سيئٍ، ويقال فعل ذلك رياءً وسمعةً: أي ليراه الناس ويسمعوا به، و"السمعة"؛ هي الصيت، ويقال فعل ذلك رياءً وسمعةً: ليراه الناس ويسمعوه" (ص. ٤٥٠).

(٢) اصطلاحًا: أصل غير ملموس يصعب على المنافسين تقليده أو حيازته أو استبداله (Gurieva & Svystun, 2018: 1175).

(٣) إجرائيًا: تُعرف الباحثة السمعة المؤسسية بأنها: تقييم أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للجامعات المصرية عن مدى استعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، في ضوء ما تقدمه من أنشطة وخدمات ومخرجات متنوعة، ومراتب متقدمة في التصنيفات المحلية والدولية؛ تسهم في رسم هوية وصورة مؤسسية ايجابية متميزة للجامعة من وجهة نظرهم.

## الدراسات السابقة:

تناول البحث في هذا المحور أهم الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بالبحث، بهدف إلقاء الضوء على مشكلة البحث الحالي، والمساعدة في صياغتها وإبراز جوانبها المختلفة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات العربية والاجنبية، من (٢٠١٣: ٢٠٢٢):

أجرى معهد التقييم والسمعة المؤسسية عام ٢٠١٣م ( Reputation Institute)، ومقره بوسطن وهو معهد رائد في أبحاث إدارة السمعة كأحد المعاهد

المتخصصة في قياس سمعة المؤسسات استطلاعاً يتعلق ب: صناعة الفروق عندما يحكم أصحاب المصلحة (Making The Grade When Stakeholders Rules, 2013)، وتبيّن فيه أن المؤسسات- ومن ضمنها الجامعات- لا تدعم إدارة السمعة لعدة أسباب منها: عدم قدرتها على الاستفادة من العلاقات مع أصحاب المصلحة بنسبة (٤٥ %)، وقلة وجود عملية لإدارة السمعة المؤسسية بها بنسبة (٥٧ %) وقلة تكاملية الوظائف والمهام بنسبة (٣٤ %)، كما توصلت دراسة سونتيت (Sontaite, 2015) في نتائجها أن النماذج الحالية في مجال الأعمال وما تحويه من أبعاد لإدارة السمعة؛ غير متناسبة مع واقع الجامعات؛ لعدم ملاءمتها للبيئتين المؤسسية والأكاديمية المتعلقة بها.

كما أكدت دراسة ريزنيك ويودينا (Reznik & Yudina, 2018) بأن أهمية سمعة الجامعات تكمن في تطوير مستوى رضا المستفيدين من الخدمة، كما أنها تهدف الى اتخاذ تدابير لبناء موقف إيجابي للمجتمع والحفاظ عليه تجاه المؤسسة وزيادة إدراكهم للصورة الحسنة للجامعة، حيث تتمكن الجامعة عن طريق سمعتها الطيبة بالمحافظة على أموال المستفيدين منها، وبناء علاقات عامة سليمة وأكثر فعالية في إدراك أصحاب المصالح والذين يؤثرون بشكل كبير في توجيه الآخرين وتكوين وجهات نظر خاصة بهم تساعد في استتباط أماكن القوة والضعف للجامعة وفقاً لرؤية الطلبة والجمهور والمستفيدين منها، وتحديد مخاطر السمعة وغيرها من العوامل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطوير وتنفيذ استراتيجية التنمية طويلة الأجل للجامعة؛ وذلك من خلال دراسة البيئة الخارجية للجامعة مما يسمح لها بتحديد مزايا وعيوب أنشطتها، بما في ذلك مقارنتها مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى من نفس المستوى وبالتالي تحسين حالة الجامعة.

كما أجرى باستوس (Bustos, 2021) دراسة عن إجراءات مراجعة منهجية لعدة أبحاث ومقالات تتعلق بالسمعة وذلك لتحليل خمسة أبعاد رئيسة للسمعة



وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها تصنيف إدارة السمعة في مجال الإدارة العامة قيمة للمؤسسة من خلال تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة ويمكن للقائد فيها استخدام سمعتها الايجابية للتعامل مع التهديدات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على سمعة المؤسسة ويمكن تحسين الاصول الحيوية الاخرى بشرعية المؤسسات مثل العلامة التجارية أو الصورة أو الهوية أو الثقة أو المكانة المؤسسية، أما دراسة رافاس وآخرون (Ravas et al., 2018) فركزت على مفهوم السمعة وإدارتها وتكوينها والتحكم بها وتوصلت إلى مدى أهمية السمعة لكل من؛ المؤسسة والعاملين والعملاء والبيئة والمجتمع.

وعلى الصعيد المحلي وباستقراء واقع الجامعات المصرية هدفت دراسة هلل (٢٠١٤)، إلى الوقوف على الأبعاد المكونة لإدارة السمعة بكليات التربية، وهي؛ "المسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة، وتكنولوجيا المعلومات، والإبداع التنظيمي" وهي من أهم الأبعاد المكونة لإدارة السمعة، واستهدفت عينة قوامها (٢٤٩) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم ما توصلت له أن إدارة السمعة قوة دافعة للإبداع التنظيمي وأداة لتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر كما أنها تركز على الاستخدام الفعال للموارد بهدف بناء القدرات المهنية والمؤسسية وآليات لمحاسبة العاملين بالكلية، أما دراسة سعد (٢٠٢٢)؛ فهدف إلى التعرف على دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بمصر على ضوء مبادئ التميز المؤسسي، واستهدفت عينة قوامها (٧٥) من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية أن تتنوع الجامعات مصادر إيراداتها وتخصص موازنة كاملة للإنفاق على البحث العلمي، وكذلك أهمية تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها لبناء سمعة قوية، كما أوصت الدراسة بأهمية أن تتبنى الإدارة الجامعية موضوع السمعة المؤسسية وذلك لزيادة قيمتها السوقية والأكاديمية وتكوين الميزة

التنافسية وضرورة تطوير وتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة لدى أصحاب المصلحة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

استخلص البحث العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات السابقة أهمها؛ أوجه التشابه والاختلاف، وأهم النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى كيفية الاستفادة منها، وهي كالتالي:

جاء البحث الحالي لدراسة "درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية"، وذهبت دراسة سعد (٢٠٢٢) إلى إنه "في حدود علمه لا توجد دراسة واحدة صريحة عن السمعة المؤسسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية" (ص. ٨٤٦)، وهو ما ذهبت إليه الباحثة هذا بالإضافة إلى إنه في حدود علمها تُعد هذه الدراسة المصرية الأولى لهذا الموضوع بشكل صريح حيث ربطت الباحثة متغير أبعاد إدارة السمعة المؤسسية بالنماذج العالمية بالجامعات المصرية وإن كانت تشابهت في بعض الجوانب النظرية القليلة مع دراسة هلال (٢٠١٤)، ودراسة سعد (٢٠٢٢).

كما استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي والاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي وهو ما اتفق معه البحث الحالي، وتباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة من أصحاب المصلحة، وإن كان معظمهم من القادة الأكاديميين والجامعات وهو ما اتفق معه أيضاً البحث الحالي حيث طبق على خبراء في التعليم الجامعي من القيادات والمتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، أما عن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة فكانت عن مدى أهمية السمعة المؤسسية وإدارتها للجامعات، وبقدرتها على تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة تبوء مراتب متقدمة للجامعات المصرية في

التصنيفات العالمية، فيما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في؛ مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما يسفر عنه البحث الحالي، واستخدام المنهج الوصفي، ومعرفة الاساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وبناء أداة واستبيان البحث في ضوء الاجابة عن اسئلة البحث، وكذلك إثراء الإطار النظري.

## أولاً: الإطار النظري

يضم الإطار النظري محورين: المحور الأول؛ يتناول إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات من حيث؛ مفهومها وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى مثل؛ "الهوية والصورة" المؤسسية، والنظريات المفسرة لها، وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث والذي مفاده: "ما الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة السمعة المؤسسية؟"، أما المحور الثاني؛ فيعرض بعض النماذج العالمية لإدارة سمعة الجامعات للاستفادة منها بالجامعات المصرية، وذلك من خلال العرض التالي:

### المحور الأول: إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات

تعتبر السمعة المؤسسية واحدة من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، والتي يجب أن تسعى باستمرار إلي بنائها والحفاظ عليها، حيث تحقق جذب للطلاب من خلال تكوين انطباع ذهني جيد عن الجامعة، لذلك تعتبر السمعة المؤسسية مصدراً رئيساً لتميز الجامعة عند تقديمها للخدمات وبما يتوافق مع احتياجات ورغبات عملائها الداخليين والخارجيين، وتعد السمعة أهم مصدر من مصادر نجاح المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة نظراً لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكوين الانطباعات والرضا عن الخدمات التعليمية للجامعات.

### مفهوم "إدارة السمعة المؤسسية"

على مدار السنوات الأخيرة من العقد الماضي، تزايد اهتمام الباحثين بتعريف وقياس "السمعة" على المستوى التجاري، ثم ظهر الاهتمام بها على المستوى

الأكاديمي، وظهرت العديد من المفاهيم المختلفة والمتعددة، نتيجة لاختلاف رؤي متاوليها، ولكنهم جميعاً اظهروا في الاخير مدى التطور المفاهيمي للسمعة إلي أن وصلت إلي مصطلح "السمعة المؤسسية".

فقد عرفها رائد علم السمعة فومبرون "Fombrun" بأنها؛ "التقييمات التي يجريها أصحاب المصلحة حول قدرة المؤسسة على الوفاء بتوقعاتها"، وهي نسبية تقيس مكانة المؤسسة عند الموظفين "أصحاب المصلحة الداخليين"، وخارجياً عند الجمهور "أصحاب المصلحة الخارجيين"، في كلٍ من بيئتها التنافسية والمؤسسية (Fombrun & Riel, 1997: 10).

وهي واحدة من أكثر الموارد غير الملموسة؛ والتي تُعد ذات قيمة بالنسبة للمؤسسة، وهي تعمل علي كسب ثقة المستفيدين وأصحاب المصالح، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تقديم خدمات عالية ومخرجات ذات قيمة مضافة للمجتمع الخارجي، مما يجعلها تحقق ميزة تنافسية يصعب تقليدها (Pires& Trez, 2018: 53).

وفي بيئة أكاديمية بشكل أكثر تحديداً عرفت دراسة آل راشد (٢٠١٨) إدارة السمعة الجامعية بأنها؛ فرع من فروع الادارة الاستراتيجية للجامعة، قائمة على تحليل ومراجعة الخطط والأهداف المرغوبة لديها، عن طريق توطيد العلاقات مع المستفيدين من الخدمة في المجتمع الداخلي للجامعة؛ بهدف إدارة سمعتها وتقييم أبعادها، من خلال عمليات المراجعة، والتصحيح، والتطوير؛ للوصول بالجامعة للميزة التنافسية(١٢).

ومن التعريفات السابقة تستنتج الباحثة العديد من السمات العامة لإدارة السمعة المؤسسية في الجامعات تتمثل في التالي:

(١) السمعة المؤسسية للجامعات تعد من الأصول غير الملموسة، والتي يجب إدارتها بفاعلية.

٢) السمعة المؤسسية تحتاج إلي تعزيز العلاقات مع جميع الأطراف المؤثرة في المؤسسة الجامعية.

٣) بناء السمعة المؤسسية للجامعات يتم عبر مدة زمنية طويلة.

٤) السمعة الجامعية تُعبر عن الانطباع الذي يتكون من قبل أصحاب المصلحة عن الجامعة.

٥) إدارة السمعة المؤسسية هي ناتج تكامل بين تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجين علي حد سواء.

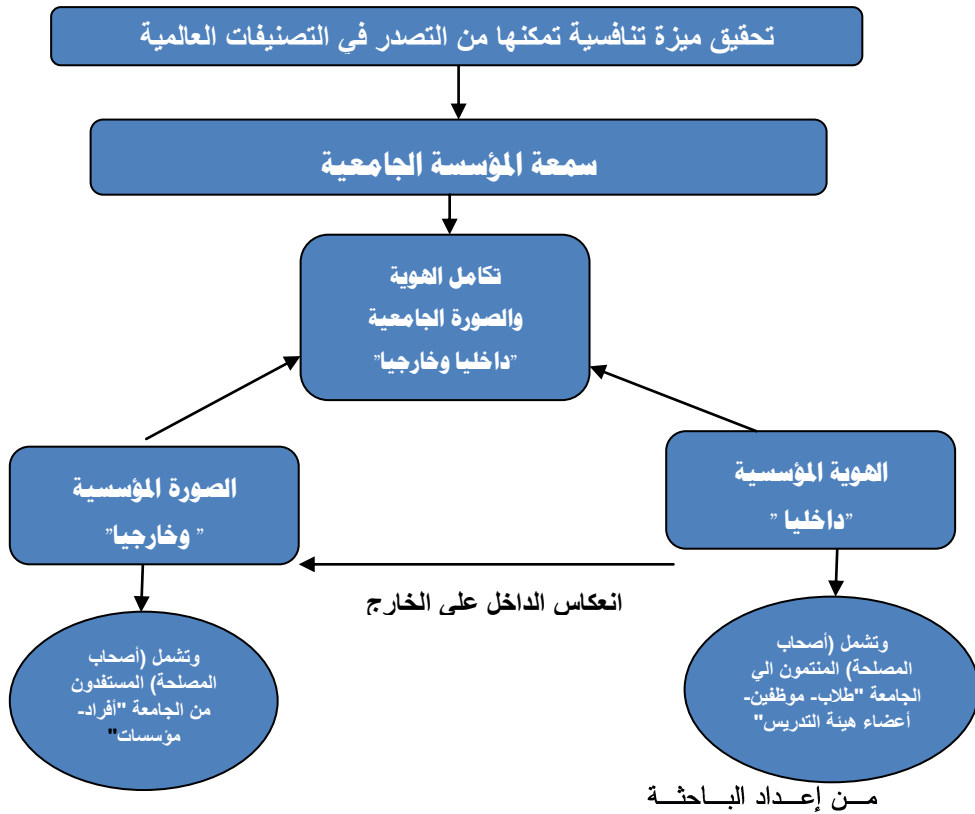
### العلاقة بين "الهوية، والصورة، والسمعة" المؤسسية

تناولت العديد من الدراسات "المصطلحات الثلاثة" لتوضح مدى الفرق أو التكامل بينهم، ومنهم دراسة كامارا (Camara, 2011) التي أوضحت أن هناك فروق بين المصطلحات الثلاثة، وأن هناك أيضاً علاقة تكاملية؛ فالهوية تمثل الإدراك الداخلي للمؤسسة، بينما الصورة هي الإدراك المتكون لدي المستفيدين من الخدمة خارجياً، أما السمعة فهي دمج الهوية والصورة المؤسسية معاً ، فهي المجموع الكلي للإدراكات الداخلية والخارجية والتي تؤدي إلي حكم تقويمي من أصحاب المصلحة.

كما أشارت دراسة الشحادة (٢٠٢٢) أن مفهوم السمعة هي المفهوم الأعم والأشمل وأنها تتضمن أبعادهما معاً؛ فالهوية والصورة المؤسسية من مكونات السمعة المؤسسية الأساسية؛ فالهوية ماهي إلا مدركات الموظفين نحوها "المنتمون إلي المؤسسة"، أما الصورة ما هي إلا انطباعات "المستفيدين من الخدمة" نحوها، وتأتي السمعة لتشير إلي حاصل مدركات الطرفين "المنتمون إلي المؤسسة و المستفيدين من الخدمة" أو بمعنى آخر أصحاب المصلحة الداخليين والخارجين معاً(٧٨).

فيما ترى الباحثة أن السمعة المؤسسية للجامعات ماهي إلا تكامل وتمازج بين الهوية المؤسسية لأصحاب المصلحة الداخليين من؛ "موظفين وطلاب وأعضاء هيئة

التدريس" وأصحاب المصلحة الخارجيين من؛ "أفراد ومؤسسات"، وأن نقطة البداية تنطلق من الهوية الجامعية والتي تعبر عن ادراكات أصحاب المصلحة الداخليين، والتي بدورها تنعكس علي صورتها وتؤدي إلي تشكيلها من خلال مجموعة من أنشطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة الخارجيين وأن كليهما يمتزج ويتكامل لتشكيل سمعة جيدة للمؤسسة الجامعية، والتي بدورها تؤدي إلي مخرجات إيجابية تساعد على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التصدر في التصنيفات العالمية، وهو ما يوضحه الشكل (١):



شكل (١)

العناصر الرئيسية المكوّنة لسمعة المؤسسة الجامعية

## أهم النظريات المفسرة لإدارة سمعة المؤسسات الجامعية

تنوعت النظريات المفسرة للسمعة المؤسسية نظراً لتنوع مداخلها المفاهيمية، وقد أكدت العديد من الدراسات منها؛ دراسة والكر (walker,2010)، ودراسة سميث، وسميث، ووانج (smith, smith& wang,2010)، ودراسة (آل راشد، ٢٠١٨)، ودراسة لي ويون (Lee&Yun,2020)، ودراسة (حسن، ٢٠٢١)، ودراسة (منصور، ٢٠٢١) أن السمعة دُرست من أكثر من منظور تآيدي، وهناك العديد من النظريات المفسرة لها منها؛ النظرية المؤسسية، والنظرية المالية، والنظرية الاقتصادية، ونظرية السلوك التنظيمي، إلا أن هناك ثلاث نظريات هم الأكثر شهرةً واستخداماً في السنوات الاخيرة والأكثر ملاءمةً للتعليم الجامعي منها؛ "نظرية أصحاب المصلحة وهي الأكثر شيوعاً فيهم، ونظرية الإشارات، ونظرية القيمة القائمة على الموارد، ويعرضهم البحث فيما يلي:

## ١. نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory.

يُعد اهتمام المؤسسات بأصحاب المصلحة والمستفيدين من خدماتها أمر حتمي، بل إن دوام نجاحها واستقرار نشاطها هو نتيجة لنجاح علاقاتها مع أصحاب المصلحة، أي إنهم نقطة البداية التي تنطلق منها شهرة وسمعة أي مؤسسة، من هنا جاءت أهمية تلك النظرية.

وقد قسما الربيعي والشرفي (Al- Sharafi & Al- Rubai'ey,2020) "أصحاب المصلحة في التعليم العالي" في دراستهم إلى قسمين؛ "أصحاب مصلحة داخليين، وأصحاب مصلحة خارجيين"؛ أما عن أصحاب المصلحة الداخليين فهي مخصصة بصفة رئيسة لـ "أعضاء هيئة التدريس، وللموظفين الأكاديميين، والإداريين في الجامعة"، ويُنظر إلى الطلاب أحياناً على أنهم أصحاب مصلحة داخليين لأنهم ينتمون إلى السياق الجامعي، غير أن بعض الباحثين يعتبرونهم أصحاب مصلحة خارجيين لأنهم يعتبرونهم "مُخرج نهائي" أو "متلقين

للخدمات الجامعية" ومن ثم يتأثرون بممارسات أصحاب المصلحة الداخليين في الجامعة، أما أصحاب المصلحة الخارجيين فهم الأفراد والمؤسسات المستفيدين من الخدمة.

## ٢. نظرية الإشارة "Signaling Theory".

إن الإشارات التي ترسلها المؤسسات، والمعلومات التي تقدمها لأصحاب المصلحة لها تأثير هام على سمعتها، وبنفس القدر من الأهمية تظهر كيفية إيصال تلك الإشارات والمعلومات لأصحاب المصالح، فتقييمهم لمؤسسة جديدة أو قديمة لا يقتصر فقط على الطريقة التي تصرف بها المؤسسة، ولكن أيضاً الطريقة التي توصل بها هذه الإشارات والمعلومات، ومن هنا تكمن أهمية تلك النظرية.

وأوضح كونيلي وآخرون (Connelly, Cetro, Ireland, Reutzel, 2011) بأن نظرية الإشارة تتكون من طرفين أساسيين؛ هما المرسل signaler ، والمستقبل receiver ، وكذلك الإشارة signal نفسها، بالإضافة الى إمكانية الحصول على تغذية راجعة لمرسل الإشارة وبيئة الإشارات.

ويمكن النظر إلى "السمعة" على إنها إشارات معلوماتية عن سلوك المؤسسة المتوقع وعن جودة أدائها، وهذه الإشارات تزيد من ثقة أصحاب المصالح؛ في مخرجات وخدمات المؤسسة، وتزيد من ثقة المستفيدين من الخدمة في أداء تلك المؤسسة (Smith, Smith & Wang, 2010).

## ٣. نظرية القيمة القائمة على الموارد.

السمعة المؤسسية أصلاً ضمناً غير ملموس، لكنه ذات قيمة كبيرة ولموسة، وإدارتها بشكل ناجح لا يحمي المؤسسة من الجوانب السلبية فحسب، بل يعزز قيمة المؤسسة بين مثيلاتها بشكل ايجابي علي المدى البعيد، وتتأثر السمعة المؤسسية بالعديد من الموارد الداخلية والخارجية من منظور نظرية الموارد.



حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية، من خلال امتلاكها موارد مختلفة، ثم استثمارها بالشكل الذي يساعد على تحقيق تلك المزايا التنافسية، فكل ما تستعمله المؤسسة لتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها يعد من الموارد التي يصعب على المنافسين محاكاتها، وتقوم نظرية الموارد "RBV" على استثمار موارد المؤسسة، وتعتبرها الأساس في بناء القدرات والكفاءات وبناء الميزات التنافسية، وقد قسمت الموارد المؤسسية إلى نوعين (ملموسة "مادية"، وغير ملموسة "غير مادية") وهما يعدان عناصر إستراتيجية هامة، فالموارد الملموسة مثل؛ (المواد الأولية\_ معدات الإنتاج\_ الموارد المالية)، وغير الملموسة تشمل (الجودة\_ المعلومات\_ التكنولوجيا\_ السمعة\_ المعرفة)، تلك الموارد إذا تم استثمارها بشكل صحيح فإنها وفقاً لهذه النظرية تجعل المؤسسة تحقق مزايا تنافسية يصعب تقليدها (Barney& Clark,2007).

### المحور الثاني: النماذج العالمية لإدارة السمعة المؤسسية في الجامعات

تعد النماذج العالمية للسمعة المؤسسية خارطة طريق للجامعات نحو إدارة سمعتها المؤسسية، ونتناول فيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية للاستفادة منها في الجامعات المصرية، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي مفاده: "كيف يمكن الاستفادة من النماذج العالمية لإدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية؟"، وهي كما يلي:

نموذج "ديل كاستيلو- فيتو وزميلاتها" (Del-Castillo-Feito et al., 2019) .

جاء نموذج ديل كاستيلو- فيتو وزميلاتها (Del-Castillo-Feito et al.) كردّ لما لاحظته التربويون والعلماء من الحاجة إلى تقييمات أكثر موضوعية لقياس الجودة في التعليم العالي، وهدف إلى تطبيق أحدث التطورات لإدارة السمعة بمنظومة الجامعات، وفيما يلي استعراض لهذا النموذج:

**مكونات النموذج:**

يتكون هذا النموذج من دمج مقياسيين أحدهما؛ "مقياس صورة الجامعة" (UIS) لـ "بيرلي - بالاسيو وزملائها (Beerli-Palacio et al.,2002) ببعديه " الصورة المعرفية، والصورة الوجدانية، والآخر مقياس سمعة الجامعة (URS) لـ "فيدافر كوهين" (Vidaver-Cohen, 2007)؛ (بأبعاده الستة" الأداء الفعال \_ الابتكار\_ المسؤولية الاجتماعية \_ جودة الخدمة \_ الحوكمة \_ مناخ بيئة العمل الوظيفي)

**الفلسفة المتبعة في النموذج:**

بُني هذا النموذج على نظريتين هما؛ نظرية "أصحاب المصلحة" ونظرية "الإشارات" ويتضح ذلك من خلال؛ ما يقدمه النموذج من مقترح لفهم طبيعة العلاقة بين صورة، وسمعة الجامعة من منظور عينة مختارة من فئات، وشرائح أصحاب المصالح في الجامعات الأسبانية، وهو ما تهدف إليه نظرية أصحاب المصلحة، أما نظرية الإشارة فيتضح ذلك من خلال تخصيص النموذج قدرًا أكبر من موارد المؤسسة الجامعية؛ المالية، والبشرية، واللوجستية المتاحة لإدارة صورتها المؤسسية بهدف تحسينها في عيون المجتمع من خلال التغذية الراجعة.

**مزايا النموذج:**

واحد من النماذج الهامة التي تقدم إطار عمل لإدارة السمعة المؤسسية في الجامعات؛ كما انه يساهم في تقدم مكانة الجامعة التنافسية، ويساعد التربويين على تقرير الطريقة الأفضل لتوجيه الموارد نحو التطوير، ويستخدم في تسويق برامج الجامعة؛ خاصة إذا كان أداءها متواضعًا في بعض التصنيفات العالمية.

**عيوب النموذج:**

يكن عيب النموذج في حاجته إلى فريق عمل جماعي، للتحقق من صدقه لتعميمه في الجامعات العربية.

(١) نموذج "جي ومحمد حسن" (Jie & Mohamed Hassan, 2019).

اعتمد الباحثان في تقديم نموذجهما على نموذج معامل السمعة Reputation Quotient (RQ) لـ "فومبرون وزملاؤه" (Fombrun et al., 2000) بعد تعديله وتنقيحه، وهو من النماذج التي أرست لمفهوم إدارة السمعة وأبعادها، وهو واحداً من أهم وأبرز المقاييس البحثية المقننة والأكثر استخداماً عالمياً في قياس مستويات سمعة المؤسسات، والذي يتمتع بمعدلات مرتفعة من الثبات، والصدق، والتقنين القياسي، والمناسبة الإجرائية للاستخدام العملي، وفيما يلي عرض لهذا النموذج:

**مكونات النموذج:**

قدما الباحثان مقياساً مقترحاً مقنناً إحصائياً تألف في صيغته النهائية من ستة عشرة مفردة "سؤال" مصممة وفقاً لطريقة تصميم استبيان "ليكرت" الخماسي موزعة إجمالاً على خمسة أبعاد رئيسية متكاملة لتصنيف أبعاد معامل سمعة الجامعة وهي: (جودة المنتجات والخدمات\_ المسؤولية الاجتماعية\_ الرؤية المستقبلية والقيادة\_ الأداء المالي\_ الميل العاطفي).

**الفلسفة المتبعة في هذا النموذج:**

يرتكز هذا النموذج على نظرية أصحاب المصلحة، حيث بُني على التعامل مع الشرائح المتنوعة من أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمنظومة الماليزية المعاصرة للتعليم العالي (من قبيل: الطلاب الحاليين والمحتملين مستقبلاً، والخريجين، وأولياء الأمور، وأرباب العمل فضلاً عن ممثلي وسائل الإعلام،

ومؤسسات الصناعة والمال والأعمال في المجتمع المحلي)، تتميز آراءهم بتعددية الأحكام الصادرة عن الجامعة.

### مزايا النموذج:

أكد الباحثان في دراستهما الحالية على الأهمية الكبرى لسمعة الجامعة كركيزة أساسية لا غنى عنها على الإطلاق لـ تصنيفات الجامعات العالمية وبخاصة "تصنيفات السمعة العالمية (WRR)" التي يقوم عليها "تصنيف التايمز لمؤسسات التعليم العالي، كما وتعمل معايير النموذج بتأثيرات إيجابية، وذات دلالة إحصائية في الارتقاء بسمعة الجامعة، والتي تؤثر بقوة في دعم، وتنمية، واستدامة أدائها المالي، ويتميز بأنه مقياس شامل لإدارة السمعة الجامعية نتيجة انه يتعامل مع مجموعات عديدة ومتنوعة من أصحاب المصلحة.

### عيوب النموذج:

يحتاج هذا النموذج أيضًا إلي مزيد من الأبحاث لتأكد من مدى تعميمه عبر الثقافات والبيئات الأكاديمية المختلفة.

### ٣- نموذج "ميوتو وزميلاتها" (Miotto et al., 2019).

قدم "ميوتو وزميلاتها" (Miotto et al., 2019) نموذج هام مقترح لفهم طبيعة العلاقة بين سمعة، ومشروعية الجامعة كعوامل رئيسية مؤثرة في الارتقاء بمستويات بناء الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي من منظور عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال من منسوبي عدة جامعات أسبانية حكومية مختلفة، وفيما يلي عرض لهذا النموذج:

### مكونات النموذج:

يتألف النموذج إجمالاً من مكونين رئيسيين متكاملين تتدرج تحتها العديد من الأبعاد الفرعية، وهي:

أ. سمعة الجامعة: (وتضم الأبعاد الرئيسة الست التالية؛ الأداء الفعال-الابتكار-المسؤولية الاجتماعية- جودة الخدمة - الحوكمة-مناخ بيئة العمل الوظيفي)

ب. مشروعية الجامعة: وتضم الأبعاد الرئيسة الثلاثة التالية، وهي: (المشروعية المعرفية- المشروعية الأخلاقية-المشروعية النفعية).

### الفلسفة المتبعة في هذا النموذج:

يستند النموذج على نظرية أصحاب المصلحة، حيث يقر النموذج بحقيقة أن سمعة الجامعة عموماً متجذرة في تصورات أصحاب المصلحة، كما يركز أيضاً على نظرية الإشارات على اعتبار أن مجموعات أصحاب المصلحة المتعددة تستجيب لإشارات مختلفة، تثير ردود فعل وتفاعلات عاطفية من حيث الإعجاب والحب والثقة نحو الجامعة؛ حيث ترسل الجامعات إشارات إلى مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى إشارات أخرى من مصادر أخرى مثل؛ الاعلام الرسمي والصحف والمجلات ووسائل التواصل الاجتماعي، والمنافسين وكل ذلك يؤثر في تصورات أصحاب المصلحة نحو الجامعة وبالتالي سمعتها.

### مزايا النموذج:

يجمع النموذج بين مقياسيين هما، مقياس سمعة الجامعة، ومقياس مشروعية الجامعة مما يجعله نموذجاً قوياً لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة يحقق لها التصدر في التصنيفات العالمية، كما ويمكن استخدام النموذج في تسويق برامج الجامعة، خاصة

إذا كان أداءها متواضعاً في تصنيفات الإعلام، ويساعد التربويين على تقرير الطريقة الأفضل لتوجيه الموارد نحو التطوير.

### عيوب النموذج:

اقتصرت النموذج على أعضاء هيئة التدريس ولم يشمل بقية أصحاب المصلحة، وضرورة توظيف منظور بحثي متطور عن سمعة، ومشروعية الجامعة ينطلق من الارتباط والتكامل الوثيق، والاعتمادية المتبادلة بين التصورات السائدة لدى الفئات المختلفة من أصحاب المصالح الداخليين، والخارجيين.

### ٤- نموذج آل راشد (٢٠١٨):

توصلت آل راشد إلى نموذجاً في إدارة السمعة في جامعة الملك خالد من خلال تحديد بعض الأبعاد الملائمة لبيئتها المؤسسية، وذلك من خلال قياس واقع وأهمية إدارة تلك الأبعاد من قبل الجمهور الداخلي للجامعة، وفيما يلي عرض لهذا النموذج:

### مكونات النموذج

تدفع أبعاد إدارة السمعة الجامعية نحو تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وقد اشتمل نموذج إدارة السمعة بجامعة الملك خالد على (٥) أبعاد وكل بُعد يشتمل على مجموعة من المؤشرات وهي كالتالي: "القيادة الاستراتيجية وتشمل؛ (رؤية إستراتيجية، معالجة الشكاوي والمقترحات، ثقافة تنظيمية تنافسية)، الابتكار ويشمل؛ (وسائل التواصل الافتراضية، تسويق التعليم الجامعي، حاضنات الأعمال)، المسؤولية الاجتماعية وتشمل؛ (استقطاب الطلاب، اتفاقية شراكة، مشاركة الخبراء)، بيئة العمل المؤسسية وتشمل؛ (انسيابية وسرعة وجودة العمل، سهولة الأنظمة الالكترونية، ثقة وعلاقات انسانية)، جودة الخدمات الجامعية وتشمل؛ (مصادقية الأعضاء والموظفون، خدمات جامعية متميزة، سرية وخصوصية البيانات).

### الفلسفة المتبعة في هذا النموذج:

ترتكز فلسفة النموذج المقترح على النظريات الثلاثة وذلك لتكاملية عملها في إدارة سمعة جامعة الملك خالد كما يلي:

#### نظرية اصحاب المصلحة:

تسعى الجامعة إلى بناء علاقات جيدة مع جميع أصحاب المصلحة من منسوبيين وطلاب وأولياء أمور ومؤسسات كما تتنظر لهم باعتبارهم عاملاً أساسياً في رسم توجهات وسياسة وقيم إدارتها والتخطيط لعملياتها وأنشطتها، ونظرية الإشارات: حيث تقوم الجامعة بإرسال معلومات عنها لأصحاب المصلحة المستهدفين من خلال وضع استراتيجية للتشوير تستند إلى الإفصاح عن تلك المعلومات بعد تنسيقها وتبسيطها ثم تحليل استفساراتهم لهذه الإشارات لاختبار مدى فاعليتها.

#### ونظرية القيمة المضافة القائمة على المصادر:

تعمل تلك النظرية على موارد الجامعة البشرية من مهارات ومعرفة وسلوك عاملين وأنظمة إدارية وإجراءات وذلك بهدف خلق القيمة المضافة من خلالهم، وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

#### مزايا النموذج:

يُعد نموذج آل راشد أول نموذج عربي سعى للوصول إلى معايير لإدارة السمعة المؤسسية في الجامعات السعودية بعد النموذج المصري هلال (٢٠١٤)، وكذلك تكامل النموذج من خلال استثماره الامثل للنظريات الثلاثة (نظرية أصحاب المصلحة، نظرية الإشارات، ونظرية القيمة القائمة على المصادر).

**عيوب النموذج:** نحتاج إلى مزيد من الأبحاث للتأكد من مدى جدية تحقيقه في بيانات أكاديمية مختلفة.

## ٥- نموذج "سونتيت" (Šontaitė, 2015):

قدم بحث سونتيت (Sontaite, 2015) تحليل ومقارنة عدة نماذج سابقة لإدارة السمعة وأهتم بتوظيفها بما يتناسب مع البيئة الأكاديمية التي تختص بها مؤسسات التعليم العالي وحدد الأبعاد التي تتم بها إدارة سمعتها، والتي توضح مدى الاختلافات بين مجموعات أصحاب المصلحة المتصلين بمؤسسات التعليم العالي داخليًا وخارجيًا، ويمكن استعراض هذا النموذج كما يلي:

## مكونات النموذج:

تم بناء النموذج بعد تحليل (١٤) طريقة لقياس السمعة المؤسسية من (١٣) مصدرًا، وتم اختيار الأبعاد والمؤشرات التي كانت أكثر تكرارًا، واحتوى النموذج على (١٠) أبعاد تضم (٤١) مؤشرًا مرتبطة جميعها بسياق مؤسسات التعليم العالي، وتلك الأبعاد هي؛ (الجاذبية العاطفية، والسلوك، والدراسات، والمواطنة، والمسؤولية الاجتماعية، والقيادة، والأداء، ومكان العمل، والمنافسة، والتوظيف، والابتكارية)، كما وأشار البحث إلى أنه ينبغي إدارة السمعة في مؤسسات التعليم العالي على أساس مؤشرات محددة للسمعة والتي لا تظهر لدى أنواع أخرى من المؤسسات.

## الفلسفة المتبعة في هذا النموذج:

استند نموذج سونتيت على نظرية أصحاب المصلحة حيث شمل البحث دراسة شريحة من أصحاب المصلحة من الطلاب (المتسربين، المقيدين، والخريجين) من مؤسسات التعليم العالي.

## مزايا النموذج:

تخصيص مؤسسات التعليم العالي بالدراسة، وتحديد أبعاد معينة لها نظرًا لاختلاف طبيعتها الأكاديمية عن طبيعة المؤسسات الأخرى أمرًا له أهمية كبيرة، كما



يُعد نموذج سونتيت نموذجًا متماسكًا وواقعيًا، حيث تم تحديد أوزان وأبعاد ومؤشرات السمعة، والتي يشير تحليلها إلى وجود ترابطات قوية بينهم، واستكشاف العلاقة بين السمعة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي ونتائج أدائها، كما يقدم لقادة مؤسسات التعليم العالي نموذجًا يسهل من خلاله استثمار جهودهم وامكانياتهم.

### عيوب النموذج:

اقتصار عينة البحث على "الطلاب" فقط وعدم شمولية أصحاب المصالح الآخرين، وبالتالي ارتباط المؤشرات بتوقعاتهم وحاجاتهم نظريًا ولم تشمل على حاجات وتوقعات أصحاب المصالح الآخرين.

### أوجه الاستفادة من النماذج السابقة:

١. إن استعراض النماذج العالمية يُمكن أن يكون نقطة انطلاق وخارطة طريق للجامعات المصرية نحو بناء نماذجها الخاصة.
٢. تستطيع الجامعات المصرية تحديد أبعادها الخاصة لإدارة سمعتها المؤسسية بناءً على بيئتها الأكاديمية المتنوعة بعد الاستفادة من النماذج العالمية السابقة.
٣. تحسين الصورة الذهنية الإيجابية للجامعات المصرية بعد استفادتها من مكونات النماذج العالمية.
٤. أوضحت النماذج العالمية عدم الإتفاق على مفهوم للسمعة المؤسسية ولا على نموذج موحد لها.
٥. اتفقت النماذج العالمية على أبعاد رئيسة هي التي يجب تناولها في بناء النموذج المناسب للسمعة المؤسسية لكل بيئة أكاديمية على حدة وهي؛ (القيادة الاستراتيجية\_ بيئة العمل المؤسسية\_ المسؤولية الاجتماعية\_ الابتكار\_ جودة الخدمات الجامعية)، هذا وتضيف الباحثة بعد آخر ألا وهو "التمكين المؤسسي"

استنادًا على العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (الخياط، ٢٠١٩)، (الخياط، ٢٠١٩ب)، والتي أظهرت نتائجها أهمية التمكين المؤسسي كبعد هام لتحسين سمعة المؤسسات الجامعية المصرية محليًا وإقليميًا وهو ما يؤدي إلى رفع مرتبتها في التصنيفات العالمية.

### ثانيًا: الإطار الميداني:

يتضمن هذا الإطار عرضًا لمنهج البحث ومجتمع البحث وعينته والاداة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات حول درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية وكيفية تصميمها، وتقنياتها وعرضًا لنتائج البحث وتوصياته.

### منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، حيث يتم من خلال هذا المنهج التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية؛ (القيادة الاستراتيجية\_ بيئة العمل المؤسسية\_ التمكين المؤسسي\_ المسؤولية الاجتماعية\_ الابتكار\_ جودة الخدمات الجامعية) في الجامعات المصرية.

### مجتمع البحث وعينته

تكوّن مجتمع البحث من (٢٧) جامعة مصرية حكومية عند إجراء البحث، بالإضافة إلى جامعة الأزهر ليكون إجمالي الجامعات المستهدفة (٢٨) جامعة حكومية، واختارت الباحثة عينة عمدية قصدية من السادة الخبراء من بين قيادات جامعية وأساتذة في الإدارة والتخطيط التربوي على مستوى الجامعات المصرية، طبق عليهم أداة البحث، واستطاعت الباحثة التواصل مع (١٣٤) خبير جامعي ممثلين عن (٢٣)

جامعة مصرية حكومية من إجمالي (٢٨) جامعة، أي بنسبة (٨٢.١٤%) من إجمالي عدد الجامعات المصرية الحكومية المستهدفة.

**خصائص أفراد البحث:** فيما يلي عرض لتوزيع أفراد البحث الميداني وفقاً لمتغير الجامعة:

يوضح جدول (١) أن إجمالي عدد الجامعات المصرية الممثلة في عينة البحث (٢٣) جامعة مصرية حكومية، يمثلهم (١٣٤) خبير، وتأتي جامعة دمياط فيه بالعدد الأكبر من الخبراء؛ وهو (٢٥) خبير أي بنسبة ١٨.٧% من إجمالي أفراد البحث، ثم تليها جامعة حلوان والزقازيق بمشاركة (١٠) خبراء؛ أي بنسبة ٧.٥% من إجمالي أفراد البحث لكل منهم، ويأتي في المركز الثالث جامعة سوهاج بمشاركة (٨) خبراء وهو ما يعادل ٦.٠% من أفراد عينة البحث، أما جامعة طنطا، والمنصورة، وأسوان، وكفر الشيخ، والإسكندرية فقد تساوت مشاركتهم جميعاً بعدد (٧) خبراء لكل جامعة أي بنسبة ٥.٢% من إجمالي أفراد البحث، ثم جاءت جامعة الأزهر تحتل المركز الخامس بمشاركة (٦) من الخبراء وهو ما يعادل نسبة ٤.٥% من إجمالي أفراد البحث، ثم تساوت كل من جامعة القاهرة، وأسيوط، وعين شمس، وبنها بعدد (٥) خبراء؛ أي بنسبة ٣.٧%، لتأتي من بعدهم جامعة السادات وتحتل المركز السابع بعدد (٤) خبراء أي بنسبة ٣.٠% من إجمالي أفراد البحث، أما جامعة المنوفية، ودمهور، والفيوم أتت بثلاث مشاركات لكل منهم أي بنسبة ٢.٢%، أما عن جامعة بورسعيد، وبنى سويف فقد احتلتا المركز التاسع بعدد (٢) من الخبراء لكل منهم أي ما يعادل ١.٥% من إجمالي أفراد البحث، ثم تشترك في المرتبة الأخيرة كل من جامعة السويس، والعريش، وجنوب الوادي بخبير واحد لكل منهم وهو ما يمثل نسبة ٠.٧% من إجمالي أفراد البحث.

## جدول (١)

" خصائص عينة البحث حسب متغير الجامعة مرتبة تنازليًا " (حيث ن=١٣٤)

النسبة المئوية	التكرارات	الجامعة
18.7%	25	دمياط
7.5%	10	الزقازيق
7.5%	10	حلوان
6.0%	8	سوهاج
5.2%	7	المنصورة
5.2%	7	كفر الشيخ
5.2%	7	طنطا
5.2%	7	أسوان
5.2%	7	الإسكندرية
4.5%	6	الأزهر
3.7%	5	القاهرة
3.7%	5	عين شمس
3.7%	5	بنها
3.7%	5	أسيوط
3.0%	4	السادات
2.2%	3	المنوفية
2.2%	3	الفيوم
2.2%	3	دمنهور
1.5%	2	بورسعيد
1.5%	2	بنى سويف
0.7%	1	العريش
0.7%	1	السويس
0.7%	1	جنوب الوادي
100.0%	134	الإجمالي= ٢٣ جامعة

## أداة البحث:

لتحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لبحثها الميداني؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة هذا البحث، وقامت بتطبيق الاستبانة على عينة قصدية من السادة الخبراء المتخصصين في المجال الجامعي.

## ١. تصميم الاستبانة:

قامت الباحثة بالاطلاع على أدبيات البحوث في السمعة وفلسفتها، وبعض النماذج العالمية عن إدارة السمعة المؤسسية؛ وكيفية الوصول إلى التميز المؤسسي

في الجامعات العالمية وذلك لتكوين رؤية واضحة المعالم عن كيفية إدارة سمعة المؤسسات الجامعية المصرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات والمعلومات التي حصلت عليها من خلال؛ تحليل الدراسات السابقة في مجال التعليم الجامعي، والإطار النظري للبحث؛ عن أبعاد إدارة السمعة المؤسسية التي اتفقت عليها معظم النماذج العالمية، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب.
- القسم الثاني: والذي اشتمل على (٦) أبعاد رئيسية يضم (٦٠) عبارة مقسمة على الأبعاد الست وهي كالتالي:

البُعد الأول: القيادة الاستراتيجية، وتكون من ١٠ عبارات

البُعد الثاني: بيئة العمل المؤسسية، وتكون من ١٠ عبارات

البُعد الثالث: التمكين المؤسسي، وتكون من ٨ عبارات\_ البُعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية، وتكون من ٩ عبارات

البُعد الخامس: الابتكار، وتكون من ٨ عبارات

البُعد السادس: جودة الخدمات الجامعية، وتكون من ١٥ عبارة، هذا بالإضافة إلى سؤال مفتوح لتعليق السادة المحكمين على كل بُعد للاستبانة؛ استفادت منه الباحثة في تحليل النتائج التي توصل لها البحث.

وقامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت Likert الثلاثي بحسب درجة توافرها وإعطاء وزن للبدائل فكانت؛ (عالية= ٣، متوسطة = ٢، منخفضة= ١)، وقد حددت الباحثة درجة الاستجابة وفقاً للمحك المعتمد كما يوضحه جدول (٢):

## جدول (٢)

"توزيع فئات الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي"

درجة التوافر	عالية	متوسطة	منخفضة
القيمة	٣	٢	١
المتوسط المرجح	(٣-٢.٣٤)	(٢.٣٣ - ١.٦٧)	(١ - ١.٦٦)

## ٢. صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة استخدمت الباحثة الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)، للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه، لذلك تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، بالإضافة إلي بعض القيادات الجامعية على مستوى الجامعات المصرية المختلفة؛ وذلك نظراً لأهمية آراءهم كقيادات في تحديد درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية، بحكم ممارساتهم الفعلية علي أرض الواقع للمناصب الإدارية، وقد بلغ عدد إجمالي المحكمين (٢٣) محكماً من مختلف الجامعات المصرية، وتم إعادة صياغة /أو تعديل /أو إضافة للعبارات، وفي ضوء المقترحات المقدمة تم تعديل ما اتفق عليه أغلب السادة المحكمين، ومن ثم تم إعداد أداة البحث في صورتها النهائية.

## ٣. ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات أداة البحث من خلال معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة وانها سوف تعطي نتائج متقاربة فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

## جدول (٣)

## "ثبات الاستبيان بطريقة معامل ألفا كرو نباخ"

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ارتباط ألفا كرو نباخ
١	البعد الاول: القيادة الاستراتيجية	10	0.932
٢	البعد الثاني: بيئة العمل المؤسسية	10	0.918
٣	البعد الثالث: التمكين المؤسسي	8	0.891
٤	البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية	9	0.928
5	البعد الخامس: الابتكار	8	0.943
6	البعد السادس: جودة الخدمات الجامعية	15	0.934
الاستبانة ككل			0.951

يتضح من جدول (٣) أن قيم معامل الثبات لأبعاد الاستبانة قيم مرتفعة جداً؛ حيث تراوحت بين (٠.٨٩١ - ٠.٩٤٣)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٥١)، وتشير هذه القيم إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد البحث، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## نتائج البحث الميدانية وتفسيرها

تقدم الباحثة عرضاً لنتائج البحث الميداني للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي مفاده: " ما درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية من وجهة نظر السادة الخبراء؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ودرجة التوافر، والترتيب لأبعاد استبانة "مدى توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية" وهي كالتالي:

## جدول (٤)

"درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية مرتبة ترتيبًا تنازليًا"

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
٦-	البعد السادس: جودة الخدمات الجامعية	2.32	0.48	76.72%	متوسطة	١
٤-	البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية	2.11	0.45	69.64%	متوسطة	٢
٢-	البعد الثاني: بيئة العمل المؤسسية	2.10	0.43	69.28%	متوسطة	٣
٣-	البعد الثالث: التمكين المؤسسي	2.05	0.46	67.78%	متوسطة	٤
١-	البعد الأول: القيادة الاستراتيجية	2.03	0.48	66.86%	متوسطة	٥
٥-	البعد الخامس: الابتكار	1.91	0.51	63.08%	متوسطة	٦
الاستبانة ككل		2.09	0.40	68.90%	متوسطة	

انضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام لآراء الخبراء للاستبانة بلغ (٢.٠٩)، وبوزن نسبي (٦٨.٩٠%)، وبانحراف معياري (٠.٤٠)، وانحصرت بقية قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة في (١.٩١ : ٢.٣٢)؛ وتشير تلك القيم إلى أن متوسط آراء الخبراء عن درجة توافر أبعاد السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية: (القيادة الاستراتيجية\_ بيئة العمل المؤسسية\_ التمكين المؤسسي\_ المسؤولية الاجتماعية\_ الابتكار\_ جودة الخدمات الجامعية) جاءت "متوسطة"، ويمكن تفسير ذلك إلى أن تدرج سلم الأولويات الهامة التي تسعى الجامعات المصرية لتوفيرها لأصحاب المصلحة من منسوبي جامعاتها واللائمة لرفع سمعتها المؤسسية تبدأ من؛ جودة الخدمات الجامعية، والمسؤولية الاجتماعية، تنازليًا للقيادة الاستراتيجية، والابتكار، مرورًا ببيئة العمل المؤسسية، والتمكين المؤسسي، وجاء أعلى درجة توافر في البعد السادس "جودة الخدمات الجامعية"، وقد يرجع ذلك إلى؛ محاولة الجامعات المصرية إلى تحقيق الجودة في العملية التعليمية وسعيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي لكلياتها وبرامجها وهو الأمر الذي بدوره يحقق مراتب



متقدمة في التصنيفات المحلية والعربية والعالمية، كما وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الابتكار" وهو أقل الأبعاد في درجة التوافر، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أن الجامعات المصرية؛ ناشئة في تنفيذ مبادرات ومشروعات الابتكار، وفيما يلي مناقشة لكل بُعد من أبعاد الاستبانة على النحو التالي:

### البعد الأول: القيادة الاستراتيجية

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ودرجة التوافر، والترتيب لعبارات البعد الأول (القيادة الاستراتيجية) وهي كما يوضحها جدول(٥).

### جدول(٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات أفراد البحث لعبارات "البعد الأول": القيادة الإستراتيجية"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب تنازلياً
١-	تمتلك القيادة رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الأنشطة والعمليات.	2.16	0.61	71.3%	متوسطة	١
٩-	تراعي القيادة الجوانب الأخلاقية "النقة_ الشفافية_ النزاهة_ الاحترام"، في إدارة أنشطتها .	2.13	0.63	70.3%	متوسطة	٢
٣-	تهتم القيادة بتوجيه جهود العاملين نحو رؤية واستراتيجية الجامعة.	2.13	0.65	70.3%	متوسطة	٣
٦-	تهتم القيادة بتطوير مهارات وقدرات العاملين باعتبارهم أساس جودة الخدمات.	2.1	0.60	69.3%	متوسطة	٤
٧-	تمتلك القيادات التنفيذية في	2.04	0.65	67.3%	متوسطة	٥

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب تنازليًا
	الجهاز الإداري سلطة كاملة لاتخاذ القرارات بصورة مستقلة فيما يتعلق بالمهام الخاصة بهم.					
١٠-	تستخدم القيادات اساليب متطورة لمتابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتقييمها.	2.02	0.59	%66.7	متوسطة	٦
٤-	تستقطب استراتيجية الجامعة الكوادر ذوي الكفاءة الأكاديمية.	1.99	0.69	%65.7	متوسطة	٧
٢-	تتشارك القيادة مع أصحاب المصالح في بناء الاستراتيجيات.	1.98	0.63	%65.3	متوسطة	٨
٥-	تحرص القيادة على رصد تقييمات المستفيدين واحتياجاتهم بصورة مستمرة.	1.88	0.63	%62.04	متوسطة	٩
٨-	تسعى القيادة إلى التوجه نحو إدارة الأزمات قبل وقوعها.	1.83	0.65	%60.4	متوسطة	١٠
المتوسط الأول	"القيادة الاستراتيجية"	2.03	0.48	%66.9	متوسطة	

يتبين من الجدول (٥) أن البُعد الأول (القيادة الاستراتيجية) جاء بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر الخبراء حيث جاء المتوسط العام للبُعد (٢.٠٣)، بانحراف معياري (٠.٤٨)، وبوزن نسبي(٦٦.٩%)، ويتضمن هذا البُعد (١٠) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٨٣ \_ ٢.١٦)، والانحرافات المعيارية

بين (٠.٥٩ \_ ٠.٦٩)، وهي مقارنة من بعضها مما يعني أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط مقارنة، ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج كما يلي:

احتلت العبارة رقم (١) والتي تنص على: " تمتلك القيادة رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الأنشطة والعمليات" المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وبمتوسط حسابي (٢.١٦)، وانحراف معياري (٠.٦١)، وبوزن نسبي (٧١.٣%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، وربما يرجع ذلك إلى؛ محدودية قدرة بعض القيادات على وضع رؤية شاملة لمؤسساتهم الجامعية، لأن ذلك يستلزم منهم قدرة كبيرة على تحديد أوجه الاستفادة من البيئة المحيطة، والعمل بفاعلية مع كافة المستفيدين من الخدمة من: "طلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفين، وأولياء الأمور، ومؤسسات تربوية أخرى"، وكذلك الدراية بكيفية تشابك عملهم، وضرورة الاستفادة من كافة القدرات والامكانات المتاحة لخلق فرص الممارسات المبتكرة، والتي تؤثر بشكل إيجابي على سمعة جامعتهم.

وفي المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البُعد جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على: " تسعى القيادة إلى التوجه نحو إدارة الأزمات قبل وقوعها"، وذلك بمتوسط حسابي (١.٨٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٥)، وبوزن نسبي (٦٠.٤%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى التغيرات المستمرة والمحيطه بكل جامعة، وقلة متابعة مدى استمرارية مواطن الضعف والقوة والفرص والتهديدات، في البيئة الحالية والمتوقعة لكل منها، مما يتطلب ضرورة التحديث المستمر لعمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية كأحد المكونات الهامة لعمليات القيادة الاستراتيجية، في إدارتها لسمعتها المؤسسية.

ويتفق هذا البُعد إجمالاً مع ما أشارت له دراسة (عمر، ٢٠١٩) علي ضرورة زيادة اهتمام القيادات العليا بالجامعات المصرية بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية وكذلك التركيز على حشد وتوحيد جهود العاملين نحو رؤية واستراتيجية الجامعة

والتركيز على السياسات والآليات المرتبطة بتمكين العاملين وبالتالي زيادة مستوى جودة الخدمة الجامعية المقدمة لأصحاب المصلحة، كما وتشير نتائج هذا البُعد أيضاً إلى توافر بُعد القيادة الإستراتيجية بدرجة "متوسطة" وهو ما ذهبت إليه دراسة آل راشد (٢٠١٨) في نتائجها حيث جاء هذا البُعد في نموذجها بدرجة توافر "متوسطة" وأرجعت ذلك إلى أن عمل القيادات يقتصر على قياس الفجوات بين البيئة الداخلية والخارجية، في نفس الوقت الذي تهمل فيه قياس الفجوات الناتجة عن الرؤى والثقافة المؤسسية، والتي تجسد المحرك الفاعل للتوجه الاستراتيجي الجديد والغائب في نفس الوقت عن معظم الأطر الفكرية والفلسفية للجامعات العربية والتي لها دور كبير في تشكيل الهوية والصورة الذهنية للجامعة، وبالتالي لها دور كبير في دعم التحول لإدارة السمعة المؤسسية للجامعات.

#### البُعد الثاني: "بيئة العمل المؤسسية"

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ودرجة التوافر، والترتيب لعبارات البُعد الثاني (بيئة العمل المؤسسية) وهي كما يوضحها جدول (٦).

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات أفراد البحث

عبارات "البُعد الثاني: بيئة العمل المؤسسية" مرتبة ترتيبًا تنازليًا

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
٢-	توظف الجامعة التكنولوجيا الرقمية لرفع أداء منسوبيها.	2.22	0.53	%73.3	متوسطة	١
٧-	تتميز الجامعة بسمعة جاذبة للالتحاق بالعمل بها.	2.17	0.62	%71.6	متوسطة	٢
٦-	سهولة استخدام الأنظمة الالكترونية داخل الجامعة من قبل المستفيدين من خدماتها.	2.15	0.62	%70.9	متوسطة	٣
٩-	الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي بما يحقق التفاعل الايجابي مع مؤسسات المجتمع.	2.13	0.60	%70.3	متوسطة	٤
٣-	سهولة الاتصال بالمستويات الإدارية العليا داخل الجامعة وكلياتها دون عوائق.	2.13	0.62	%70.3	متوسطة	٥
١٠-	وجود جو من الثقة والعلاقات الانسانية بين القادة وأفراد المجتمع الجامعي.	2.09	0.55	%69.0	متوسطة	٦
١-	تُمكن الجامعة القيادات والموظفين بمنحهم الصلاحيات المناسبة لأداء عملهم بكفاءة وفعالية.	2.09	0.59	%69.0	متوسطة	٧
٤-	تتسم الاتصالات الإدارية بالجامعة بالمرونة.	2.01	0.62	%66.3	متوسطة	٨
٨-	وجود نظام عادل بالجامعة ينظم الأجور والمكافآت في كافة المستويات الإدارية.	2.01	0.63	%66.3	متوسطة	٩
٥-	حرص نظام الاتصال في الجامعة على توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات.	2.00	0.59	%65.7	متوسطة	١٠
	"بيئة العمل المؤسسية"	2.10	0.43	%69.3	متوسطة	

يتبين من الجدول (٦) أن البُعد الثاني "بيئة العمل المؤسسية" جاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر أفراد البحث حيث جاء المتوسط العام للبُعد (٢.١٠)، بانحراف معياري (٠.٤٣)، وبوزن نسبي (٦٩.٣%) ويتضمن البُعد (١٠) عبارات

تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢٠٠٠\_ ٢٠٢٢)، ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج كما يلي:

احتلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "توظف الجامعة التكنولوجيا الرقمية لرفع أداء منسوبيها" المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وبمتوسط حسابي (٢٠٢٢)، وانحراف معياري (٠.٥٣)، وبوزن نسبي (٧٣.٣%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى؛ اهتمام الجامعة بالتكنولوجيا كمدخل للتطوير والتحديث في بيئتها المؤسسية والتي تساعد على الاستثمار الإيجابي لتقنية المعلومات والاتصالات بين منسوبيها، ويظهر ذلك من خلال اهتمام الجامعة بالإنشاء والتطوير لبيئتها التحتية التكنولوجية، ومع ذلك فهي تحتاج إلى مزيد من المشاركة مع مختلف المؤسسات التكنولوجية، ومزيد من السبل التي تدعم بها منسوبيها وذلك من خلال؛ المحاضرات، والبرامج، والدورات التدريبية عن استخدامات التكنولوجيا الرقمية في مجال الإدارة والقيادة، وطرق توظيفها في مجال البحث العلمي، واشتراكها في العديد من المكتبات الرقمية العالمية، ومزيد من التسهيلات في الإجراءات الإدارية الالكترونية، وهو ما ينتج عنه تسهيلات عديدة في انجاز الأعمال وسرعة في التواصل بين اصحاب المصلحة وبين الجامعة، وهذا من شأنه رفع الأداء وحُسن السمعة الداخلية والخارجية.

وفي المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البُعد جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: "حرص نظام الاتصال في الجامعة على توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات"، وذلك بمتوسط حسابي (٢٠٠٠)، وبانحراف معياري (٠.٥٩)، وبوزن نسبي (٦٥.٧%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى؛ محدودية الشفافية في بيئة العمل المؤسسية للجامعات؛ حيث سرية المعلومات ومركزية الإدارة وعشوائية بعض القرارات، وهذا يستدعي لمزيد من التخطيط المسبق لكل القرارات، وإلى التشاركية والتمكين والتفويض في السلطات، مما يعمل على حل المشكلات التي

يواجه أصحاب المصلحة، ويقلل من الحاجة إلى الرجوع إلى القيادات العليا في جميع الأمور.

ويتفق هذا البعد إجمالاً مع ما أشارت إليه دراسة: الخياط (٢٠١٩)، والقضاة (٢٠١٧)، وفمبرون وآخرون (Fembrun, et al., 2015)، وهلل (٢٠١٤) في أن؛ توافر بيئة العمل الإيجابية تؤثر على رضا العاملين وتزيد من درجة ارتباطهم عاطفياً بالمؤسسة الجامعية، وتشجع العاملين على الابتكار، وانها ترسل اشارات حول عدالة المؤسسة نحو منسوبيها، وبالتالي تولد الثقة والاحترام بينهم وبين أصحاب المصلحة، كما يقيس بُعد (مكان العمل) في نموذج Reptrak " ممارسات المؤسسات في الحفاظ على البيئة التي تظهر اهتمام بالموظفين ومعاملاتهم ومكافأتهم بطريقة عادلة، ومنصفة، مما يسهم في تحديد الصورة الذهنية وتشكيل الانطباع لدي أصحاب المصلحة مما يؤثر على سمعة الجامعة بصورة ايجابية.

#### البُعد الثالث: التمكين المؤسسي

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ودرجة التوافر، والترتيب لعبارات البُعد الثالث "التمكين المؤسسي" كما يوضحها جدول (٧).

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب للاستجابات أفراد

البحث لعبارات "البُعد الثالث: التمكين المؤسسي"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
٨-	تتم التعيينات الإدارية والأكاديمية بقرار مباشر من قِبَل الجامعة.	2.22	0.74	73.3%	متوسطة	١
٤-	ترسم الجامعة خططاً واقعية لتنمية مواردها المالية ذاتياً.	2.11	0.59	69.6%	متوسطة	٢
٥-	تقوم الجامعة بحرية إجراء أو عقد شراكات مع القطاع الخاص (في حدود الأمن القومي).	2.07	0.61	68.3%	متوسطة	٣
١-	مساندة المؤسسة الجامعية لعضو هيئة التدريس معنوياً.	2.05	0.63	67.6%	متوسطة	٤
٣-	تمتلك المؤسسة الجامعية حرية التصرف في أموالها وفقاً للسياسات المالية التي يضعها مجلسها، وطبقاً للقانون.	2.05	0.63	67.6%	متوسطة	٥
٦-	تضع المؤسسة الجامعية ضوابط مالية تسمح بتمويل البحث العلمي لخدمة المجتمع.	1.99	0.64	65.7%	متوسطة	٦
٢-	معاونة عضو هيئة التدريس علي نشر الإنتاج العلمي دولياً.	1.99	0.67	65.7%	متوسطة	٧
٧-	تعمل القيادة علي مشاركة وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة.	1.94	0.62	64.0%	متوسطة	٨
	التمكين المؤسسي	2.05	0.46	67.8%	متوسطة	

يتبين من الجدول (٧) أن البُعد الثالث "التمكين المؤسسي" جاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر أفراد البحث حيث جاء المتوسط العام للبُعد (٢.٠٥)، بانحراف معياري (٠.٤٦)، وبوزن نسبي (٦٧.٨%) ويتضمن البُعد (٨) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٩٤ \_ ٢.٢٢) ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج كما يلي:



احتلت العبارة رقم (٨) والتي تنص على: " تتم التعيينات الإدارية والأكاديمية بقرار مباشر من قبل الجامعة " المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وبمتوسط حسابي (٢٠.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، وبوزن نسبي (٧٣.٣%)، وجاءت لصالح الرأي "إلى حد ما"، ويرجع ذلك إلى أن هناك بعض التعيينات لا تكون من قبل الجامعة مباشرة، ف رؤساء الجامعات يتم تعيينهم من قبل الرئيس بقرار جمهوري استنادًا إلى ترشيحات من وزارة التعليم العالي.

وفي المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البُعد جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على: " تعمل القيادة علي مشاركة وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة "، وذلك بمتوسط حسابي (١٠.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وبوزن نسبي (٦٤.٠%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى احتياج الجامعة إلى مزيد من التمكين الإداري، وتطبيق مفهوم مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والعمل علي مبدأ تفويض السلطات، فالتمكين يسمح بإزالة القيود البيروقراطية؛ والتي من شأنها أن تسهم في تسريع الإنجاز الكفاء والفعال، مما يجعل العاملين يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح مؤسساتهم، ويشعرون بقيمة أكبر من خلال تمكينهم، وخصوصًا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم؛ فيشعرون ذلك بالانتماء لتلك المؤسسات، مما يخلق علاقة جيدة بينهم وبين العملاء، ويؤدي في النهاية لتعزيز صورة المؤسسة وزيادة سمعتها المؤسسية.

ويتفق هذا البُعد إجمالاً مع ما جاءت به دراسة (الخياط، ٢٠١٩)، (الخياط، ٢٠١٩ب) في أن الجامعات المصرية تحتاج إلى مزيد من "التمكين المالي، والتمكين الإداري، والتمكين الأكاديمي" لجامعاتها، وأنهم من أهم متطلبات التمكين المؤسسي كمدخل إداري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية؛ فالتمكين المؤسسي يسعى لكسب المؤسسة قدرًا كبيرًا من المرونة في تلبية احتياجات المستفيدين منها، فضلًا عن اختصار وتقليص في التركيب التنظيمي وسرعة الاستجابة لمتطلبات أصحاب

المصلحة، وهذا بدوره يحقق تفوقاً وأفضلية للمؤسسة علي منافسيها، وتفوقاً في الأداء لأفرادها الممكنين، ويكسبها سلاحاً تنافسياً مهماً يضيف لها ميزة تنافسية محلية، وإقليمية، وعالمية مقارنة بمثيلاتها مما يؤثر علي سمعتها المؤسسية بشكل إيجابي ويُحسن ترتيبها في التصنيفات العالمية.

#### البُعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية<sup>٣٣</sup>

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ودرجة التوافر، والترتيب لعبارات البُعد الرابع (المسؤولية الاجتماعية)، كما يوضحها جدول (٨).

#### جدول (٨)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب

#### لاستجابات أفراد البحث لعبارات "البُعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية".

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
٧-	تعمل الجامعة على المساهمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية مثل " الامية_ الفقر_ المشكلات الاسرية".	2.32	0.57	%76.6	متوسطة	١
٨-	تقدم الجامعة الاستشارات والدراسات لخدمة مؤسسات المجتمع.	2.19	0.581	%72.3	متوسطة	٢
٦-	تسهم الجامعة في برامج حماية البيئة والمجتمع.	2.16	0.565	%71.3	متوسطة	٣
٩-	تعمل الجامعة على استدامة تقديم خدماتها وأنشطتها للمجتمع بكفاءة.	2.16	0.603	%71.3	متوسطة	٤
٥-	تتيح الجامعة لكافة أفراد المجتمع الاستفادة من مرافقها" المستشفيات الجامعية_ الملاعب الرياضية_ المكتبات"	2.12	0.626	%70.0	متوسطة	٥

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
	وفق ضوابط محددة.					
٣-	تدعم الجامعة الطلاب الموهوبين والتميزين .	2.03	0.574	%67.0	متوسطة	٦
٤-	تحفز الجامعة منسوبيها على تبني العمل التطوعي.	2.01	0.607	%66.3	متوسطة	٧
١-	تعمل الجامعة على ربط الأبحاث العلمية باحتياجات المجتمع ومتطلباته.	2.0	0.601	%66.0	متوسطة	٨
٢-	تقدم الجامعة برامج متميزة لخدمة ذوي الهمم من أفراد المجتمع.	1.99	0.631	%65.7	متوسطة	٩
٢٠٢٤	المسؤولية الاجتماعية	2.11	0.45	%69.6	متوسطة	

يتبين من الجدول (٨) أن البُعد الرابع " المسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر أفراد البحث حيث جاء المتوسط العام للبُعد (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٤٥)، وبوزن نسبي (٦٩.٦%) ويتضمن البُعد على (٩) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٩٩ \_ ٢.٣٢) ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج كما يلي:

احتلت العبارة رقم (٧) والتي تنص على: " تعمل الجامعة على المساهمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية مثل " الامية\_ الفقر\_ المشكلات الاسرية " المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وبمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وبوزن نسبي (٧٦.٦%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى: سعي الجامعة من خلال وظيفتها الثالثة لخدمة المجتمع لتلبية هذا الاحتياج عن طريق؛ عقد المؤتمرات وورش العمل والندوات واللقاءات الداعمة للمجتمع المدني في حل بعض المشكلات مثل الزيادة السكانية، محاربة العنف الاسري، التوعية بحقوق المرأة، القضاء على الفقر، وتضمين المناهج الدراسية على قضايا المجتمع

المحلى وسبل التغلب عليها، وكذلك عمل مبادرات مثل مبادرات "مدن بلا أمية" والتي شجعت فيها طلابها على محو أمية أبناء مدينتها من خلال تقديم الحوافز وشهادات التكريم وفي بعض الجامعات كان متطلب اجباري للحصول على شهادات التخرج. وفي المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البُعد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تقدم الجامعة برامج متميزة لخدمة ذوي الهمم من أفراد المجتمع"، وذلك بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٦٣١)، وبوزن نسبي (٦٥.٧%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى؛ ضرورة سعي الجامعة لمزيد من الاهتمام بالطلاب ذوي الهمم وبرامجهم الخدمية، وبطرق مشاركتهم في الأنشطة وإشباع احتياجاتهم الفردية وذلك لكل فرد على حدى، ومراعاة خصائصهم الفردية والاستفادة القصوى من قدراتهم وطاقاتهم وإمكاناتهم واستعداداتهم واستثمارها الاستثماراً الأمثل، وذلك من خلال العمل على تطوير أهداف الجامعة باستمرار لجعلها أهداف ملائمة لكل طالب من هؤلاء الطلبة بدلاً من تكليفهم جميعاً بنفس المهمات لكي يكونوا بنفس القدر والمستوى من الكفاءة.

ويتفق هذا البُعد إجمالاً مع ما أشارت إليه دراسة؛ (محمد، ٢٠١٥)، (محمد، ٢٠١٦)، (أحمد، ٢٠٢٠)، (شيخاوي، ٢٠٢١) في أنه؛ من ضرورة التواصل الفعال مع المجتمع المحيط والعمل على تلبية احتياجاته، وزيادة ثقافة العمل التطوعي، وتنمية التعاون الثقافي والخدمي والاستشاري مع مؤسسات المجتمع المدني المختلفة، والاهتمام بالطلاب ذوي الهمم وتوفير الرعاية والتأهيل والخدمات الملائمة لهم والذي يُعد بعداً إنسانياً واجتماعياً، مما يعمل على خلق صورة ايجابية لدى أصحاب المصلحة تعمل على تحسين السمعة المؤسسية لجامعاتهم في أذهانهم.

#### البُعد الخامس: "الابتكار"

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ودرجة التوافر، والترتيب لعبارات البُعد الخامس (الابتكار) كما يوضحه جدول (٩).

## جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات أفراد

البحث لعبارات "البُعد الخامس: الابتكار"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
٥	تساعد الجامعة الباحثين على نشر أبحاثهم الابتكارية في المجلات الدولية والمتخصصة ذات معامل التأثير الكبير.	2.04	0.62	%67.32	متوسطة	١
٦	تحرص الجامعة على تدريب منسوبيها على كتابة المشاريع البحثية بقدرة تنافسية عالمية.	2.01	0.65	%66.33	متوسطة	٢
٧	تجري الجامعة بشكل مستمر التعديلات على برامجها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.	1.97	0.65	%65.01	متوسطة	٣
٤	توظف الجامعة وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق خدماتها بصورة مبتكرة.	1.95	0.67	%64.35	متوسطة	٤
١	توفر الجامعة بيئة تعليمية ابداعية لكافة منسوبيها.	1.89	0.60	%62.37	متوسطة	٥
٨	تسوق الجامعة للمشاريع الابتكارية لديها محليًا وعالميًا.	1.82	0.62	%60.06	متوسطة	٦
٣	تقيم الجامعة برامج توأمة مع الجامعات العالمية الرائدة.	1.81	0.60	%59.73	متوسطة	٧
٢	تقيم الجامعة معارض لابتكارات وبراءات اختراع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	1.8	0.63	%59.4	متوسطة	٨
	"الابتكار"	1.91	0.51	%63.08	متوسطة	

يتبين من الجدول (٩) أن البُعد الخامس "الابتكار" جاء بدرجة توافر لصالح الرأي "متوسطة" من وجهة نظر أفراد البحث حيث جاء المتوسط العام للبُعد (١.٩١)، بانحراف معياري (٠.٥١)، وبوزن نسبي (٦٣.٠٨%) ويتضمن البُعد (٨) عبارات

تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٨ \_ ٢.٠٤)، ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج كما يلي:

احتلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: "تساعد الجامعة الباحثين على نشر أبحاثهم الابتكارية في المجالات الدولية والمتخصصة ذات معامل التأثير الكبير" المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وبمتوسط حسابي (٢.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وبوزن نسبي (٦٧.٣٢%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، وقد ويرجع ذلك إلى؛ احتياج الجامعة إلى مزيد من الاهتمام بتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية، فسمعتها ومكانتها مرتبطة بقدرتها على البحث العلمي وبما تنتجه من بحوث ومشروعات وابتكارات تُسهم في تقدم المجتمع وازدهاره وزيادة رصيده من المعرفة، وبذلك تعمل الجامعة على تهيئة نفسها لتكون مستودعاً علمياً للأبحاث مما يؤدي بها إلى بيئة بحثية أكثر ابتكارية فلقد اصبح السباق الحقيقي بين الجامعات في التصنيفات العالمية هو سباق نحو تطوير البحث العلمي وتنمية الابتكار ودعمه، فالابتكار مؤشر من مؤشرات التنافسية العالمية.

وفي المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البُعد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تقيم الجامعة معارض لابتكارات وبراءات اختراع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس"، وذلك بمتوسط حسابي (١.٨)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبوزن نسبي (٥٩.٤%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى؛ ضعف الحوافز المقدمة للمبتكرين، مما يؤثر على مستوى مشاركتهم في عملية الابتكار، وضعف الوعي بأهمية الملكية الفكرية وما ينتج عنها، وعدم وجود سياسة واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية، وهي إحدى ممارسات الجامعات على عمومها نحو الابتكار.

وقد اتفق هذا البُعد إجمالاً مع دراسة (عتريس، ٢٠٢٠)، ودراسة (عطية، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد الله، ٢٠١٩)؛ في أن الجامعات المصرية تحتاج لمزيد من أن تملك مقومات أساسية في مجالات النشر الدولي والبحث العلمي والتدويل والحرية

الأكاديمية، و الحوكمة، والتمويل والبنية التحتية والتكنولوجية، وابتكار افكار ومنتجات جديدة واستراتيجيات مُبتكرة و متجددة والتسويق لها، حتى تستطيع عقد اتفاقات دولية فالجامعات العالمية الرائدة لن تغامر في مثل هذه الاتفاقات مع جامعات دون المستوى، ويؤيد ذلك أنه خلال عام ٢٠١٨/٢٠١٩ تم توقيع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٣٥) اتفاقية ثنائية بين الجامعات المصرية ونظيرتها الاجنبية ولم يكن منها سوى (٢) فقط من اتفاقات التوأمة.

### البُعد السادس: " جودة الخدمات الجامعية"

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ودرجة التوافر، والترتيب لعبارات البُعد السادس (جودة الخدمات الجامعية)، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (١٠).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١٢-	تضم الجامعة كفاءات علمية متميزة من أعضاء هيئة التدريس.	2.6	0.55	85.8%	عالية	١
٣-	يوجد موقع الكتروني مُفعل متكامل للجامعة على شبكة الانترنت.	2.54	0.583	83.82%	عالية	٢
١٠-	يحافظ العاملون بالجامعة على سرية وخصوصية بيانات الطلاب.	2.46	0.557	81.18%	عالية	٣
٥-	يوجد موقع الكتروني للجامعة يقدم كافة المعلومات عنها، ويُحدَّث باستمرار.	2.46	0.583	81.18%	عالية	٤
١١-	يلتزم العاملون بالجامعة بأوقات العمل الرسمية.	2.43	0.58	80.19%	عالية	٥
١٥-	توجد بالجامعة وحدات لإدارة الأزمات والكوارث.	2.36	0.654	77.88%	عالية	٦
٩-	معرفة الجهاز الإداري باللوائح والقوانين الجامعية.	2.34	0.561	77.22%	عالية	٧
١٤-	توجد بالجامعة منصة تعليمية خاصة مثل "Black Board" ، و (Microsoft Teams)	2.32	0.721	76.56%	متوسطة	٨

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
٤-	تتوافر بنية تقنية مناسبة، وكافية في الجامعة.	2.31	0.604	76.23%	متوسطة	٩
٧-	سهولة تقديم الخدمات الجامعية مثل: (التسجيل، الإرشاد الأكاديمي).	2.28	0.557	75.24%	متوسطة	١٠
١-	تتبنى إدارة الجامعة فكر الجودة الشاملة.	2.25	0.622	74.25%	متوسطة	١١
٢-	تتوافر بالجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث: (المساحة، والتهوية، والإضاءة).	2.24	0.59	73.92%	متوسطة	١٢
٦-	تتعدد الأنشطة بالجامعة بما يتوافق مع رغبات واهتمامات الطلاب.	2.21	0.589	72.93%	متوسطة	١٣
٨-	تُلبى إدارة الجامعة احتياجات الطلاب بدقة.	2.07	0.551	68.31%	متوسطة	١٤
١٣-	تقدم الجامعة برامج دراسية عن بُعد تواكب تطلعات المستفيدين.	2.01	0.66	66.33%	متوسطة	١٥
المتوسط الحسابي	"جودة الخدمات الجامعية"	2.32	0.42	76.8%	متوسطة	

### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات أفراد البحث

لعبارات "البُعد السادس: جودة الخدمات الجامعية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

يتبين من الجدول (١٠) أن البُعد السادس "جودة الخدمات الجامعية" جاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر أفراد البحث حيث جاء المتوسط العام للبُعد (٢.٣٢)، بانحراف معياري (٠.٤٢)، وبوزن نسبي (٧٦.٨%) ويتضمن البُعد (١٥) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢.٠١ - ٢.٦) ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج كما يلي:

احتلت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على: "تضم الجامعة كفاءات علمية متميزة من أعضاء هيئة التدريس" المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وبمتوسط حسابي (٢.٦)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وبوزن نسبي (٨٥.٨%)، وجاءت



لصالح الرأي "عالية"، ويرجع ذلك لسعي الجامعات المصرية الحكومية إلى رفع الكفاءة المهنية للأساتذة، بما يدعم جودة التعليم والتعلم، وتحفيزهم بوسائل متعددة منها الجوائز البحثية، والمشاركات العلمية في المؤتمرات والندوات، ودعم بعض أبحاثهم ومشاريعهم التي تدعم العملية التعليمية، ويتضح ذلك جلياً في حصول بعض الأساتذة المصريين علي جوائز عربية وعالمية في مجالات البحث العلمي، ودعوة العديد منهم كأساتذة زائرين في العديد من الجامعات المرموقة عربياً وعالمياً، ونشر العديد من أبحاثهم في مجلات دولية ذات معامل تأثير كبير مما أثر بالإيجاب على سمعة الأستاذ الجامعي المصري وكان سبباً في رفع ترتيب جامعاتهم في بعض التصنيفات العالمية.

وفي المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البُعد جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على: "تقدم الجامعة برامج دراسية عن بُعد تواكب تطلعات المستفيدين"، وذلك بمتوسط حسابي (٢٠٠١)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، وبوزن نسبي (٦٦.٣٣%)، وجاءت بدرجة توافر "متوسطة"، ويرجع ذلك إلى؛ قلة الموارد المالية للجامعات، وضعف في البنية التحتية المادية والتقنية المتعلقة بتوفير أدوات وأجهزة تكنولوجية وشبكة إنترنت، وكذلك تمسك بعض أعضاء هيئة التدريس بالأساليب التقليدية في التدريس والبحث العلمي التي لا تواكب المستجدات التكنولوجية المعاصرة، مما أوجد فجوة بين قدرة الجامعات على تقديم برامج دراسية عن بُعد وبين تطلعات أصحاب المصالح ومتطلبات سوق عملهم.

ويتفق هذا البُعد إجمالاً مع ما أشارت إليه دراسة: (صلاح الدين، ٢٠١٦)، (اسماعيل، ٢٠٢٢)، (بركات، ٢٠٢٣)، من ضرورة سعي الجامعات المصرية نحو المستفيدين من الخدمة بمزيد من قياس رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم من خلال استبيانات تطبق عليهم ثم تحليل متطلباتهم من "أنشطة طلابية\_ خدمات\_ برامج دراسية سواء مباشرة أو عن بُعد" وتلبية احتياجاتهم بسرعة ودقة، وتصميم نظام معلوماتي

وقاعدة بيانات ذكية متكاملة لكل ما يخص الجامعة داخليًا وخارجيًا، وتوفير مزيد من الخدمات الإلكترونية على مواقع الجامعات المصرية للتسهيل على الطلاب الوافدين، ومتابعة مستمرة لهم لمعرفة الصعوبات التي تواجههم وإيجاد حلول لها، فيما اختلفت نتائج هذا البُعد مع نتائج دراسة (هـل، ٢٠١٤)، فقد جاء توافر هذا البُعد في نموذجه عن سمعة الكليات بدرجة "ضعيفة"، وترجع الباحثة ذلك للتقدم التكنولوجي الهائل خلال تلك العشر سنوات فرق الدراساتين، وكذلك سعي العديد من الجامعات لتطبيق معايير الجودة، أو سعي كلياتها لاعتماد الجودة أو اعتماد جودة بعض برامجها الدراسية، وكذلك المنافسة بين الجامعات في ترتيبها في التصنيفات العالمية جعل الاهتمام ببعد الجودة من أهم أولويات الجامعات.

### نتائج البحث:

توصل البحث بشقيه النظري والتطبيقي عن مدى توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية الحكومية في ضوء بعض النماذج العالمية إلى النتائج التالية:

جاء متوسط آراء الخبراء في مجال التعليم الجامعي حول درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية الحكومية من خلال أبعادها الستة والمتمثلة في؛ (القيادة الاستراتيجية\_ بيئة العمل المؤسسية\_ التمكين المؤسسي\_ المسؤولية الاجتماعية\_ الابتكار\_ جودة الخدمات الجامعية)، بدرجة توافر "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٠٩)، وبوزن نسبي (٦٨.٩٠%)، وبانحراف معياري (٠.٤٠)، وانحصرت بقية قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة من (١.٩١: ٢.٣٢). وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل منها، ونتناول فيما يلي عرض ملخص لكل من الأبعاد الستة مرتبة تنازليًا:

أ. البعد السادس: جودة الخدمات الجامعية

والذي احتل المرتبة الأولى في هذه الاستبانة، وجاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر السادة الخبراء في التعليم الجامعي، حيث جاء المتوسط العام للبعد (٢.٣٢)، بانحراف معياري (٠.٤٢)، وبوزن نسبي (٧٦.٨%) ويتضمن (١٥) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢.٠١ - ٢.٦).

ب. البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية

والذي احتل المرتبة الثانية في هذه الاستبانة، وجاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر السادة خبراء التعليم الجامعي حيث جاء المتوسط العام للبعد (٢.١١)، بانحراف معياري (٠.٤٥)، وبوزن نسبي (٦٩.٦%) وتتضمن (٩) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٩٩ - ٢.٣٢).

ج. البعد الثاني: بيئة العمل المؤسسية

والذي احتل المرتبة الثالثة في هذه الاستبانة، وجاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر السادة خبراء التعليم الجامعي حيث جاء المتوسط العام للبعد (٢.١٠)، بانحراف معياري (٠.٤٣)، وبوزن نسبي (٦٩.٣%) وتتضمن (١٠) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢.٠٠ - ٢.٢٢).

د. البعد الثالث: التمكين المؤسسي

والذي احتل المرتبة الرابعة في هذه الاستبانة، وجاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر السادة خبراء التعليم الجامعي حيث جاء المتوسط العام للبعد (٢.٠٥)، بانحراف معياري (٠.٤٦)، وبوزن نسبي (٦٧.٨%) وتتضمن (٨) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٩٤ - ٢.٢٢).

هـ. البعد الأول: القيادة الاستراتيجية

والذي احتل المرتبة الخامسة في هذه الاستبانة، وبدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر السادة خبراء التعليم الجامعي حيث جاء المتوسط العام للبعد (٢.٠٣)،

بانحراف معياري (٠.٤٨)، وبوزن نسبي (٦٦.٩%)، وتضمن (١٠) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٨٣ \_ ٢.١٦)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٦٩:٠.٥٩).

#### و. البعد الخامس: الابتكار

الذي احتل المرتبة السادسة والأخيرة في هذه الاستبانة، وجاء بدرجة توافر "متوسطة" من وجهة نظر السادة خبراء التعليم الجامعي حيث جاء المتوسط العام للبعد (١.٩١)، بانحراف معياري (٠.٥١)، وبوزن نسبي (٦٣.٠٨%) وتضمن (٨) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٨ \_ ٢.٠٤).

#### توصيات البحث:

بناءً على ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج في الإطارين النظري والميداني يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات من أهمها:

١. تبني الجامعات المصرية لإحدى النماذج العالمية عن إدارة السمعة المؤسسية، وتهيئة الإجراءات الإدارية والتقنية والتشريعية والمالية التي تسهل تطبيقه بشكل فعال.

٢. ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية بأهداف بعض النماذج العالمية لإدارة السمعة المؤسسية بهدف الارتقاء بسمعتها وجودة أداؤها محلياً وإقليمياً، وبالتالي رفع تصنيفها العالمي.

٣. توطيد العلاقات بأصحاب المصلحة لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي لإشباعها، وذلك من خلال عرض الخدمات التي تقدمها الجامعات بشفافية، وتوفير المعلومات عن الحقوق والواجبات والمسؤوليات المناط بها كل من الجامعة وأصحاب المصلحة وتحديثها بشكل دوري.

٤. بناء نظام تقييم متنوع الوسائل تعتمد عليه الجامعات المصرية لتقييم أداء إدارتها لسمعتها المؤسسية بشكل دوري لتحسين صورتها الذهنية لدي أصحاب المصلحة المستفيدين من خدماتها.
٥. توفير مزيد من الموارد المالية الذاتية لإجراء مزيد من بحوث التطوير لخدمة المجتمع.

### دراسات مقترحة:

- (١) متطلبات إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية الأهلية.
- (٢) متطلبات إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية الخاصة.
- (٣) معوقات تطبيق إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية.
- (٤) درجة توافر أبعاد ادارة السمعة المؤسسية في جامعة دمياط.
- (٥) دراسة مقارنة بين إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية وبعض الجامعات العالمية الرائدة في مجال السمعة المؤسسية.

### المراجع العربية:

- أحمد، أحمد عبدالمقصود محمد (٢٠٢٠). واقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات للتعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة: رؤية تحليلية في ضوء نظرية الدور بطريقة العمل مع الأفراد والأسر. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٥٢ (١)، ص ٣٥-٨٤.
- إسماعيل، أمال محمد إبراهيم (٢٠٢٢). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقمياً نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة: مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، (٢)، ص ٧١٩ - ٨٨١.
- اسماعيل، عمار فتحى موسى (٢٠١٩). دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي

- أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٨)، ص ص. ٤٨٠ - ٥٢٦.
- آل راشد، فلووة علي محمد (٢٠١٨). إدارة السمعة التنظيمية بجامعة الملك خالد في ضوء بعض النماذج العالمية: نموذج مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك خالد أبها.
- بركات، خالد مصطفى (٢٠٢٣). تقييم جودة المواقع الإلكترونية للجامعات الحكومية المصرية تحليل مقارنة : المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، ٢(٢)، ص ص. ٥٩-١٢.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٣). للمحة احصائية، ج.م.ع، التعليم، ص ص. ٤١-٣٨.
- حسن، فاطمة محمد مهدي (٢٠٢١). الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-١٩: دراسة تحليلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٣)، ص ص. ٣٣٩-٢٧٣.
- الخياط، ونام محمد كامل (٢٠١٩). التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM". مجلة كلية التربية: جامعة المنصورة، ١٠٨، ص ص. ٢٨-١.
- الخياط، ونام محمد كامل (٢٠١٩ب). التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة دمياط.
- سعد، محمود صديق عبدالواحد (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، ١٣ (٣). ص ص. ٨٣١ - ٨٩١.
- سليم، حسن مصطفى حسن (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية، ٣١ (١٢٣)، ص ص. ١٣٤-٥٥.

الشحادة، هاله عبدالرحيم سلامة؛ والخشالي، شاكر جارالله محمود (٢٠٢٢).  
أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا  
المعلومات في الفنادق في الأردن. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال،  
١٢(٢)، ص ص. ١٧٥ - ٢٠٤ .

الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب (٢٠٢٣). آليات مقترحة  
لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين. مجلة  
العلوم التربوية، ٩(٣)، ص ص. ٤٢١-٤٥٨.

شيخاوي، سهام (٢٠٢١). أهمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات العربية في  
تدعيم دورها التنموي على ضوء تجارب عربية وعالمية. مجلة اقتصاد  
المال والأعمال، ٦(٢)، ص ص. ٥٦٥-٥٨٢.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٦). تقييم جودة الخدمات الجامعية  
باستخدام نموذج الأداء الفعلي. شمس عين جامعة - التربية كلية حالة  
دراسة ( Servperf ): مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧ (٤) ، ص  
ص. ٥٥-١٠٠.

عبدالله، محمد عبدالله محمد (٢٠١٩). رؤية مقترحة لإنشاء مراكز إدارة الابتكار  
في الجامعات المصرية في ضوء الخبرة الماليزية. مجلة كلية التربية،  
١٧٤(٢)، ص ص. ٧٧٦\_٨٣٨.

عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠). خريطة مقترحة للبحث الإداري التربوي  
بالجامعات المصرية في ضوء الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا  
والابتكار ٢٠٣٠ - ٢٠١٥ . مجلة كلية التربية، ١٧ (٩٨)، ص ص.  
٢٣٦ - ٣٥٨ .

العسيري، خالد بن أحمد بن محمد (٢٠٢١). إدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم  
القرى في ضوء بعض النماذج العالمية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه  
غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم  
الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. المجلة  
التربوية، ج ١٠، ص ص. ١١٤٤\_١٢٥٤.

عمر، جيهان أحمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٦(٤)، ص ٩٣ - ١٤٣ .

غنايم، منال رفعت (٢٠١٥). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري علي ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. دراسات تربوية واجتماعية، ٢١ (٤)، ص ٣١٣-٤٠٢ .

القضاة، عبد الرحمن حيدر علي (٢٠١٧). اثر بيئة العمل الداخلية على الابداع والابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): المعجم الوسيط (ط٤). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

محمد، سماح زكريا (٢٠١٥). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، ٢٥(٤) ص.ص. ١٧٩-٢٣٣ .

محمد، مديحة فخري محمود (٢٠١٦). تصور مقترح لتنمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية على ضوء مجتمع المعرفة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع(٨٠)، ص.ص. ٤٠٧-٤٣١ .

مصطفى، أميمة حلمي؛ و اللمعي، فاطمة محمد منير محمد (٢٠٢٢). إستراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية :جامعة طنطا أنموذجًا. المجلة التربوية، ٩٥، ص.ص. ١٣-١٩٨ .

المغربي، محمد عبد الفتاح عبد الفتاح (٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحديات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية . مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٤(٣)، ص.ص. ٢٢١-٢٧٧ .

منصور، حمدان عبيد؛ ويعكوب، نجوى باقر (٢٠٢١). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في



شركة أسيا سيل للاتصالات.المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ص ص.  
٣٧٥-٣٩٤.

النجار، محمد سمير (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية:  
الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية علي البنوك التجارية  
الأردنية في مدينة عمان (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة الشرق  
الأوسط، عمان.

هلل، شعبان أحمد (٢٠١٤). واقع إدارة سمعة كليات التربية من وجهه نظر  
أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها. مستقبل التربية العربية، ٢١  
(٨٨)، ص ص. ٢٧٣-٣٧٢.

### المراجع الأجنبية:

- Al-Sharafi, A., & Al-Rubai'ey, F. (2020). Managing Stakeholder Conflicting Expectations in Higher Education: a Hybrid Approach. **Journal of Educational and Psychological Studies**, 14(4). Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman. 627-641.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. OUP Oxford.
- Bustos, E. O. (2021). Organizational reputation in the public administration: Asystematic literature review. **Public Administration Review**, 81 (4), 731-751.
- Camara, N.(2011). "Identity, image and reputation". in Sabrina Helm and Others(Eds.). **Reputation Management**. New York: Springer Verlag Berlin Heidelberg. 3-297.
- Connely, B.; Cetro, S.; Ireland, R. & Reutzell, C.(2011). Signaling theory: A review and assessment, **journal of management**,37(1), 39-67.
- 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.
- Fombrun, C, J.; Ponzi, L, J. & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, 18(1),3-24.
- Fombrun, C.,& Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. **Corporate reputation review**, 1-16.

- Jie, C.-T., & Mohd Hasan, N.A. (2019). Student's perception on the selected facets of Reputation Quotient: A case of a Malaysian public university. *Journal of Arts and Social Sciences*, 2 (2), 66-76.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2019). Reputation and legitimacy: Key factors for higher education institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 105 (12), 1-12.
- Pires, Vanessa & Trez, Guilherme (2018), Corporate reputation A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance, *Revista de Gestão*, 25 (1). 47-64.
- Ravasi, D. & Rindova, V. , Etter ,M. & Cornelissen, J. (2016). The formation of organizational reputation, An article research, *An academy of management annals* ,USA.
- Reputation Institute. (2013). **Making the grade when stakeholders rules annual reputation Leaders Survey 2013**, Boston, from: [www.reputationinstitute.com/research/Annual-RepTrak-Research](http://www.reputationinstitute.com/research/Annual-RepTrak-Research).
- Reznik, S. D., & Yudina T. A., (2018) Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities, *European Journal of Contemporary Education* , 7(2), 379-391.
- Gurieva, s., Svystun, M., (2018). Implicit Representations About the Reputation Capital in the Company. Advances in Economics, Business and Management Research, *International Scientific Conference "Far East Con"* (47),1175-1179.
- Smith, K. T.; Smith, L. M. & Wang, K.(2010). Does Brand Management of Corporate Reputation Translate into Higher Market Value?. *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 201-22.
- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2015). Corporate reputation management of higher education institutions: Disparities of stakeholders' approaches. *Management of Organizations: Systematic Research*, issue.(74), 139-151.
- Sykes, J.B. (1973). **The concise Oxford Dictionary Of Current English**. (6<sup>th</sup> End).
- Walker, K. (2010). "A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, Measurement, and Theory". *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.