

دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس

د. نسرين صالح محمد صلاح الدين*

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كل من الرقابة والسمعة التنظيمية، وكذلك استقصاء تأثير الرقابة التنظيمية في السمعة التنظيمية، ومن ثم البحث في قدرة الرقابة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة.

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على منحنى البحوث الكمية، وذلك من خلال تصميم نموذج بنائي مفترض قائم على مراجعة النظريات التربوية، والدراسات السابقة يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة: البراعة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، السمعة التنظيمية، ومن ثم اختبار ذلك النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling، وقد تم جمع بيانات الدراسة من عينة بلغت (٢٠٣) أكاديمي وإداري بجامعة السلطان قابوس، بواسطة ثلاثة مقاييس، تم تعريبها، وتكييفها مع السياق العماني.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس، كما تؤثر البراعة التنظيمية بشكل إيجابي دال احصائياً على الرقابة التنظيمية للجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في السمعة التنظيمية، كما يوجد تأثير وسيط جزئي دال احصائياً للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، السمعة التنظيمية.

The Role of Organizational Agility as A Mediator Variable in The Relationship Between University Ambidexterity and Its Organizational Reputation: An Applied Study on Sultan Qaboos University

Dr. Nesreen Saleh Mohamed Salah El-Din

Abstract

The study aimed to detect the impact of organizational ambidexterity at Sultan Qaboos University in both organizational agility and organizational reputation, as well as to investigate the impact of organizational agility on organizational reputation, and then to investigate the ability of organizational agility to play a mediator role between organizational ambidexterity and organizational reputation.

The study relied on the quantitative research approach, by designing a hypothetical structural model that expresses the causal relationships between the three variables: organizational ambidexterity, organizational agility, and organizational reputation, and then testing that model by Structural Equation Modeling. The study data were collected from a sample of (203) academic and administrative staff at Sultan Qaboos University, using three scales, which were Arabized and adapted to the Omani context.

The results of the study showed a direct positive and significant effect of both organizational ambidexterity and organizational agility on organizational reputation, and organizational ambidexterity positively and statistically significant impact on university organizational agility, and the study concluded that the effect of organizational ambidexterity on organizational reputation is a direct impact, and there is a statistically significant partial mediating effect of organizational agility in the relationship between organizational ambidexterity and organizational reputation at Sultan Qaboos University.

Keywords: Organizational Ambidexterity; Organizational Agility and Organizational Reputation

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعمل منظمات اليوم في بيئة سريعة التغير، مما يتطلب منها بذل جهود كبيرة من أجل الحفاظ على استمرارها وبقائها، ومن هنا ظهر اهتمام العديد من الدراسات والبحوث بدراسة السمعة التنظيمية بوصفها ركيزة أساسية تعبر عن مستوى للتميز والاستدامة للمنظمات، والتي يمكن من خلالها قياس مدى نجاح المنظمات في مواجهة، بل واستباق التغيرات المستمرة. وينسحب الأمر على الجامعات كمنظمات خدمية، ففي ظل الألفية الثالثة تسعى الجامعات إلى امتلاك أصول غير ملموسة مثل الصورة الذهنية، والسمعة التنظيمية من خلال تحقيقها لمعايير الجودة؛ لكي تحقق ميزة تنافسية، فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى الزيادة المضطردة في توجيه الكثير من المنظمات في مختلف دول العالم نحو زيادة الاستثمارات في برامج تنمية الكوادر البشرية، وبرامج البحوث والتطوير، ودعم العلاقات التفاعلية مع العملاء، وتطوير القيم والهياكل التنظيمية، وإنشاء النظم الإدارية المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، وأدت هذه الاستثمارات لزيادة قيمة الأصول غير الملموسة، وأصبحت منافسا قويا للأصول الملموسة في تحقيق القدرة التنافسية (عبد الفتاح، ٢٠١٤، ٥٥٢). ومن ثم تسعى الجامعات باستمرار نحو بناء السمعة التنظيمية بشكل يتناسب مع طبيعة العمل الجامعي والمجتمع المحيط بها، فهي أحد أهم مقاييس الميزة التنافسية للجامعات. وقد لوحظ في السنوات الأخيرة ازدياد الاهتمام بالسمعة التنظيمية، ويعود ذلك لإدراك المدراء والعاملين لأهمية السمعة في استدامة المنظمات المختلفة (النجار، ٢٠١٨، ١)، ومن الجدير بالذكر أن سمعة المنظمات الخدمية - التي من بينها الجامعات - تواجه تحديات عدة، فقد أشار شاين وآخرون (Shin, et al, 2015, 181) إلى أن كثير من المنظمات لم تتمكن من تحويل نجاحها التشغيلي إلى أداء ثابت، كما أن المنظمات تواجه الصراع التنافسي عندما لا تستطيع الاستجابة للبيئة الديناميكية، والتحديات غير المتوقعة، فيجب على المنظمة أن تحاول القيام بكلتا العمليتين وهما: تسهيل عملية تحقيق الهدف، وبناء الرقابة والتوافق، وقد أضاف هامبرج وفارست (Homburg & Fürst, 2005) أن العلاقات بين المستفيدين والمنظمات الخدمية مختلفة، فلا يميل فيها المستفيد إلى إعلان عدم الرضا عن الخدمة المقدمة له، كما أن المنظمة نفسها لن تهتم بمعرفة مدى فشل تقديم الخدمة، والذي قد يؤدي استمراره إلى شكوى المستفيد، وبناء اتجاهات سلبية تجاه المنظمة.

وكون التعليم جزء من مجتمع، بطبيعته غير ساكن، لكنه في حركة وحراك مستمر، ومن ثم فالتعليم الجامعي أيضا يتصف بالديناميكية، متفاعلا مع المنظومات الاجتماعية الأخرى، ومتفاعلة منظوماته الفرعية مع بعضها البعض، يضاف إلى ذلك أن هناك عدة متغيرات عالمية فرضت على إدارة المؤسسات الجامعية أن تتحول من موقع رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى إدارة موجهة للتغيير والتجديد (المصري، ٢٠١٦، ٢٦٣) بل وصانعة للتغيير. ومن هنا ظهرت الرقابة التنظيمية كاستجابة للتعامل مع هذه التغيرات التي تؤثر على سمعة المنظمات، فقد عرّف تسورفادلس وقالافاني (Tsourveloudis & Valavanis, 2002) الرقابة على أنها القدرة على أداء مهام مربحة وإنتاج عالي الجودة وأداء متميز، وسلع وخدمات متميزة في سوق دولي يتغير وينقسم دائما.

وفي هذا الصدد، ظهر اهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية بالرقابة التنظيمية لمواجهة عدم اليقين في البيئات، فالرقابة كما أشار برناردس وحنا (Bernardes & Hanna, 2009) هي أكثر من المرونة والسرعة في العمل، إنها القدرة على التكيف مع التغيرات في الوقت المناسب، ويرى شبرهي وآخرون (Sherehiy et al., 2007) أن الرقابة التنظيمية تعد نموذجا إداريا جديدا يدور حول القدرة على الكشف والاستجابة للتهديدات والفرص في البيئة.

ومن ثم تعد الرشاقة التنظيمية أحد الوسائل المهمة في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات كافة، والتي تعني القدرة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية خلال التفاعل والاستجابة السريعة مع متطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة وغير المؤكدة، بالإضافة إلى توافر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية، وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة؛ لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات (رضوان، ٢٠١٤، ٣). كما تعني الاستجابة الاستراتيجية للتغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية، والتي تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار، والمنظمات الرشيقة Agile Organizations تهتم لأبعد من مجرد التكيف مع التغيير، بل إلى اعتبار التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة، وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة، ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها من المنظمات الأخرى (مغاوري، ٢٠١٦، ١٣٥-١٣٦).

كما أوضح عدد من الباحثين أن هناك علاقة وثيقة بين كلا من الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية، فالبراعة التنظيمية تعني السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل، إضافة إلى أن التوجهين ضروران للنجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها المنظمات، ومن ثم يمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية متغيرة، أي التحرك عمدا لما وراء الوضع الراهن، والتنفيذ من خلال التركيز على الأنشطة الحالية، لذلك استحوذ موضوع البراعة التنظيمية على اهتمام الباحثين؛ حيث تحتاج المنظمات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة (المحاسنة، ٢٠١٧).

وقد استخدم مفهوم البراعة التنظيمية للإشارة إلى قدرة المنظمة على أداء أعمال متناقضة ومتنافسة في ذات الوقت مثل تحقيق الاستقرار والبحث عن موارد جديدة، والاستكشاف والاستغلال، والمواءمة والتكيف، والابتكار الكلي والابتكار التدريجي، واستراتيجية النمو واستراتيجية تحقيق الأرباح؛ حيث إن فكرة البراعة التنظيمية تقوم على أن المتطلبات التي تفرضها البيئة قد تكون متناقضة، لذلك ينبغي دائما القيام بمفاضلات، فعلى الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المفاضلات بالكامل، إلا أن المنظمات الأكثر نجاحا تستطيع التوفيق بينهما إلى درجة كبيرة، ومن ثم يمكن تعزيز سمعة المنظمة على المدى البعيد (سليمان، ٢٠١٦، ٣٤٠).

كما أكدت العديد من الدراسات مثل أبو زيد (٢٠١٩) والمحاسنة (٢٠١٧) على أهمية البراعة التنظيمية باعتبارها وسيلة لتحسين السمعة التنظيمية للمنظمات، من خلال زيادة قدرتها التنافسية، ومساعدتها على التكيف مع البيئة المضطربة، كما أوضح مكارثي وجوردون (Mc Carthy & Gordon, 2011) أن المنظمات البارعة هي المنظمات التي تتصف بالرشاقة، وتلبي بسرعة احتياجات عملائها، وتقدم خدمات ومنتجات جديدة.

ومن حيث الدراسات السابقة التي أشارت إلى العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة، فقد أوضحت كل من دراسة المحاسنة (٢٠١٧) ودراسة تون (Tuan, 2016) والبغدادى والجيوري (٢٠١٥) إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، وبفس السياق، أكد Tuan (2016) بأن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في رشاقة سلسلة التوريد، كما أوضحت دراسة الزبدة (٢٠١٨) أن جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيرا جوهريا في الأداء التنظيمي، وقد توصلت دراسة راضي وقاسم (٢٠١٨) إلى وجود علاقة ارتباطية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، كما أشارت دراسة الكرعوي (٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباطية بين استغلال الفرص واستكشافها، وسمعة المنظمات التعليمية.

وبالتالي فإن عملية تحقيق الرقابة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة، ومن هنا تبرز أهمية البراعة التنظيمية باعتبارها وسيلة لتحقيق الرقابة التنظيمية للوصول إلى سمعة تنظيمية عالية.

وبالنظر إلى جامعة السلطان قابوس، يلاحظ أنها تقوم بعدة جهود ساعية لتحقيق سمعة تنظيمية عالية على المستوى المحلي والإقليمي، وكذلك العالمي، فقد حصلت الجامعة على الاعتماد المؤسسي والبرنامجي في عدة كليات مثل كلية الآداب والعلوم والتربية والاقتصاد والعلوم السياسية، وهذا ينم عن توافر العديد من العناصر والعمليات التي تدعم ذلك، كما تسعى الجامعة إلى تطوير بيئة إبداعية وريادية تمكنها من تكوين ملكية فكرية ذات قيمة تجارية قادرة على الارتقاء بأسس الصناعة الجديدة المبنية على المعرفة، وتوفير فرص عمل محلية، بالإضافة إلى تعزيز إيرادات الجامعة (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي، ٢٠١٩، ٢٧).

كما تبذل جامعة السلطان قابوس جهود حثيثة وفق خطة استراتيجية مدروسة وشاملة لتحقيق أهدافها ورؤيتها، فالتصنيف ليس هدفا بحد ذاته، بل يعد حافزا للتطوير، وتحسين سمعة الجامعة في أنظمة التصنيف العالمية، فقد حصلت الجامعة عام ٢٠١٩ في Time Higher Education على تصنيف ٢٥١-٣٠٠ ضمن أفضل الجامعات الشابة Young University Ranking وعلى ٨٠١-١٠٠٠ ضمن أفضل جامعات العالم، كما حصلت في نظام التصنيف QS world university على ٣٧٩، ومن الجدير بالذكر أنها أصبحت ضمن أفضل ٨ جامعات عربية في تصنيف Arab Region Ranking التابع لنظام التصنيف QS، (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٩، ١٢٧)، فجامعة السلطان قابوس تحرص باستمرار على تحسين سمعتها التنظيمية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة السلطان قابوس لتعزيز سمعتها التنظيمية على كافة المستويات من خلال القيام بالعديد من الأنشطة ورسم الخطط والاستراتيجيات، إلا أن الجامعة ما زالت لم تصل بعد إلى مستويات متقدمة عالمية مقارنة بنظيرتها الخليجية (السعودية أو القطرية أو الاماراتية)، مما يتطلب البحث عن متغيرات قد تؤثر في تعزيز وتحسين سمعتها التنظيمية مثل: الرقابة التنظيمية والبراعة التنظيمية؛ حيث أكدت العديد من الدراسات على تأثيرهم الإيجابي في تحسين السمعة التنظيمية، ووجود العديد من التحديات والاشكاليات التي تواجه جامعة السلطان قابوس، ومنها مايلي:

- تعاني الهيئة الأكاديمية بجامعة السلطان قابوس من ضغوط العمل، وكثرة المهام الأكاديمية والتعليمية (العمريّة، ٢٠١٧).
- قلّة توافر العدد الكافي من مساعدي التدريس بالجامعة، مما انعكس على أنشطة البحث العلمي والإشراف وأداء الهيئة الأكاديمية (مجلس التعليم، ٢٠١٤، ١٥٤).
- انخفاض الإنتاج البحثي للجامعة؛ حيث انخفض بمعدل ٥.٨٠٪ بين عامي ٢٠١٧، ٢٠١٨ (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٩، ٢٥).
- الحاجة إلى زيادة إسهام البحث العلمي للمؤسسات التعليمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السلطنة (مجلس التعليم، ٢٠١٨).
- الحاجة إلى زيادة الاهتمام بإجراءات العمل والتقنيات والتكنولوجيا المختلفة في كافة الأقسام والدوائر من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية، مما ينعكس على الفاعلية التنظيمية (الحراصي، ٢٠١٦).

- انخفاض ممارسات إدارة برامج الدراسات العليا في توجيه الطلبة نحو خدمة المجتمع في جامعة السلطان قابوس (البحمدية، ٢٠٢١، ٤٩).
 - جاء مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس بدرجة متوسطة (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٣٠).
 - ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي بالنسبة لغير العمانيين مقارنة مع نسبة العمانيين في عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨، كما تشكل الاستقالة أكبر نسبة للدوران الوظيفي تليها إنهاء الخدمة (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٩، ٤٢).
 - ضرورة تركيز الأقسام الإدارية في جامعة السلطان قابوس على الاهتمام بتجديد قواعد العمل بانتظام. (الحراصي، ٢٠١٦).
 - جاءت درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي بجامعة السلطان قابوس بدرجة متوسطة (صلاح الدين والكيومية، ٢٠٢١).
 - وفي ضوء ما سبق يتبين أن هناك عدة تحديات إدارية تواجه جامعة السلطان قابوس تعكس أن هناك مؤشرات لضعف الرقابة والبراعة التنظيمية للجامعة، مما يؤثر على سمعتها التنظيمية عالميا ومحليا، ومن ثم تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
هل هناك دور وسيط للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس؟
وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
 - ١- ما تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال) على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس؟
 - ٢- ما تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال) على الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة) في جامعة السلطان قابوس؟
 - ٣- ما تأثير الرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس؟
 - ٤- هل تتوسط الرقابة التنظيمية العلاقة بين البراعة والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس؟ وما طبيعة التأثير الوسيط؟
- فروض الدراسة؛** تتحدد فروض الدراسة كما يلي:
- ١- يوجد تأثير دال إيجابي للبراعة التنظيمية على تحقيق السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 - ٢- يوجد تأثير دال إيجابي للبراعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 - ٣- يوجد تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية في تحقيق السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 - ٤- يوجد تأثير وسيط للرقابة التنظيمية على العلاقة بين البراعة والسمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال) على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس.
- ٢- الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال) على الرضاقة التنظيمية في جامعة السلطان قابوس.
- ٣- التعرف على أثر الرضاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية للجامعة.
- ٤- دراسة تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس بوجود الرضاقة التنظيمية كمتغير وسيط.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من جانبين مهمين؛ أولهما: الأهمية النظرية التي تتمثل في تناول الدراسة لثلاثة متغيرات تعد من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة التربوية، وبالتالي هناك قلة في الدراسات التي تناولتها بقطاع التعليم الجامعي -على حد علم الباحث- لذلك فإن الدراسة تمثل إضافة نوعية، كما أن الدراسة تساهم في سد الفجوة العلمية التي ظهرت من خلال مراجعة الدراسات السابقة؛ حيث أضح أن النموذج النظري المقترح للدراسة والذي يبين تأثير البراعة التنظيمية على السمعة التنظيمية من خلال الرضاقة التنظيمية كمتغير وسيط، لم يتم اختباره من قبل الدراسات السابقة -على حد علم الباحث- ومن ثم يمثل اختبار النموذج المقترح إضافة علمية في مجال الإدارة التربوية، وثانيهما الأهمية التطبيقية وتتمثل فيما تتوصل إليه الدراسة من بناء نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات التي تساهم بشكل أساسي في الارتقاء بجامعات على وجه العموم وجامعة السلطان قابوس على وجه الخصوص، وتقديم مقترحات تساهم في زيادة السمعة التنظيمية للجامعة من خلال زيادة براعتها التنظيمية وكذلك الرضاقة التنظيمية يمكن أن يستفيد منها القادة بالجامعة لتطوير سياساتها وإجراءاتها لتحسين السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة في تناولها لمتغيرات الدراسة على ما يلي:

- ١- البراعة التنظيمية: تتناول أبعادها، وهي: براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال.
- ٢- الرضاقة التنظيمية: تتناول أبعادها الثلاثة وهي: رضاقة الاستشعار، ورضاقة اتخاذ القرار، ورضاقة التطبيق والممارسة.
- ٣- السمعة التنظيمية كمتغير أحادي البعد.

أدوات الدراسة

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على المقاييس التالية:
- ١- مقياس (He & Wong (2004) لقياس البراعة التنظيمية، وقد تضمن المقياس بعدين وهما: براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال.
 - ٢- مقياس (Jaworski & Kohli (1993) لقياس الرضاقة التنظيمية، من خلال ثلاثة أبعاد هي: رضاقة الاستشعار، رضاقة اتخاذ القرار، رضاقة التطبيق.

٣- مقياس (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011) لقياس السمعة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة: تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

يقصد بالبراعة التنظيمية للجامعات إجرائيا بأنها قدرة الجامعة على استكشاف موارد أو أعمال جديدة، واستغلال مواردها المتاحة بأفضل شكل ممكن، مما يساعدها على تحقيق سمعة تنظيمية عالية بين نظيرتها من الجامعات المنافسة.

الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعرف الرشاقة التنظيمية للجامعات إجرائيا بأنها تعني قدرة الجامعة على استشعار التغيرات غير المتوقعة في سوق العمل والبيئة واحتياجات وتوقعات المستفيدين، والاستجابة بشكل سريع ومرن لها من خلال اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة، والقيام بأعمال وأنشطة جديدة غير مخططة، مما يؤدي إلى تحسين سمعة الجامعة.

السمعة التنظيمية Organizational Reputation

تعرف السمعة التنظيمية إجرائيا بأنها أحد الأصول غير الملموسة ذات القيمة للجامعة، التي توضح إدراك المستفيدين أن الجامعة لديها القدرة والخبرة في تقديم خدمات/منتجات عالية الجودة.

الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات سابقة ترتبط بموضوع الدراسة يمكن تصنيفها وفق لتسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

أولاً: دراسات سابقة ترتبط بالبراعة التنظيمية

دراسة فراج وأولسون (Freij & Olsson, 2014) سعت إلى التعرف على العلاقة السببية بين الأنماط القيادية المختلفة والبراعة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (١٧١) مدير بإدارة النفايات وصناعات المياه والصرف الصحي بالسويد، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية في مؤسسات القطاع العام السويدي تؤثر إيجابيا في البراعة التنظيمية.

دراسة شن وآخرون (Chen, et al, 2016) هدفت إلى دراسة أثر نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والدور الوسيط لفاعلية فريق الإدارة العليا والدور المعدل لدرجة تشارك المعرفة بين مديري الإدارة الوسطى وفريق الإدارة العليا على البراعة التنظيمية في (١٤٤) شركة صناعية صينية، وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية فريق الإدارة العليا يتوسط جزئيا أثر نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، في حين أن درجة تشارك المعرفة بين مديري الإدارة الوسطى وفريق الإدارة العليا تزيد من درجة تأثير نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في البراعة التنظيمية.

دراسة سليمان (٢٠١٦) هدفت التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة على عينة من (٣٨٤) عامل بالبنوك التجارية بمصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببعيد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، ووجود علاقة طردية قوية بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وأن رأس المال البشري هو أكثر العناصر تأثيرا في بعدي البراعة التنظيمية.

دراسة بوكامل وأمري (Boukamel & Emery, 2017) فقد هدفت إلى تحديد التحديات التي تواجه البراعة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (١١٦) مراجع في المؤسسات القطاع العام السويسرية، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات العامة المعاصرة تواجه مجموعة تحديات تعوق تحقيق البراعة التنظيمية.

دراسة الألويسي (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى بيان أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية؛ وتبعت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وطبقت استبانة على عينة عددها (٣٦٤) فرد من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات التنظيمية العاملين في البنوك، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة المعصب (٢٠١٨) هدفت قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في البراعة التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة (١٢١) فرد من مديري ونوابهم ورؤساء الأقسام في الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في البراعة التنظيمية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات ذكاء الأعمال في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات بالكويت.

دراسة أبو زيد (٢٠١٩) هدفت التعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (١٥٠) شركة، وتوصلت الدراسة إلى تحقيق الشركات المبحوثة مستويات متوسطة من البراعة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها (الاستكشاف والاستغلال).

دراسة عبد الوهاب ونور والطبلاوي (٢٠١٩) سعت إلى اختبار أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية في مستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٣٦٠) عامل، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم المكافآت واتخاذ القرارات على بعدي: الاستكشاف والاستغلال.

دراسة عيد ربه (٢٠٢٠) سعت للتعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (٢٠٠) فرد من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية.

دراسة الجنازة (٢٠٢٠) هدفت التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة من (٣٦٢) من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة، ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس.

ثانياً: دراسات سابقة ترتبط بالرقابة التنظيمية

دراسة العابدي (٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) في القطاع الصناعي، ومعرفة تأثير الرقابة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام مقاييس للرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، على عينة من (١٠٠) موظف في (٥) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتغزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة الدراسة.

دراسة المصري (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجيات مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وأسلوب التخطيط الاستراتيجي، وطبقت استبانة على (٩٨) مدير، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية كان عالي بنسبة (٧٨.٥٪)

دراسة السوايعر (٢٠١٧) هدفت إلى بيان أثر الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة من (٣٨٤) فردا من المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالبنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور وسيط ذو دلالة إحصائية لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة الحنيطي (٢٠١٨) سعت إلى بيان أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في مجموعة المناصر الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (١٢٠) عامل في مجموعة المناصر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية، ورقابة الأعمال، ورقابة الاستجابة للسوق.

دراسة حموده والقدسي وعلي (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية بالبنوك التجارية باليمن، واعتمدت الدراسة قائمة استقصاء تم تطبيقها على عينة من (٣٠٥) فرد من موظفي البنوك، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين قدرات الرقابة التنظيمية، كما سجلت قدرات الرقابة التنظيمية تقديرا متوسطا في الإدراك، وجاءت القدرة على رقابة الممارسة في المرتبة الأولى يليها بعد القدرة على رقابة اتخاذ القرارات، وأخيرا بعد رقابة الاستشعار.

دراسة العنزي (٢٠١٨) سعت إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الأبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من (٣٣٠) عامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة في الرقابة التنظيمية، وكذلك وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الأبداع الإداري كمتغير وسيط .

دراسة دارفيش موتيفالي والتيناوي وكوسيلو (Darvishmotevali, Altinay & Koseoglu, 2020) هدفت إلى دراسة أثر الجوانب الرئيسية الثلاثة لعدم اليقين البيئي على الأبداع التنظيمي، وتوسع النموذج المعتدل للرقابة التنظيمية في البيئات غير المؤكدة؛ حيث تم جمع البيانات من (١٧٤) مديراً من فنادق الخمس نجوم، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية لعدم اليقين التنافسي والتكنولوجي على الأبداع التنظيمي، كما أنه في البيئات المعقدة شديدة الديناميكية، يجب على المؤسسات تقليل البيروقراطية لإدارة تحديات عدم اليقين.

دراسة والتر (Walter, 2020) أشارت إلى أن الرقابة التنظيمية هدف مهم لأداء الأعمال بكفاءة في أي شركة في البيئات غير المتوقعة. وقد قامت الدراسة بمراجعة وتجميع النتائج السابقة بشكل منهجي وتقديم رؤية واضحة. أسفرت الدراسة عن ثلاث قواعد بيانات عن عينة من ٧٥ مقالة. من خلال التحليل النوعي، حددت أربعة جوانب من الرقابة هي: محركات الرقابة، وعوامل تمكين الرقابة، وإمكانيات الرقابة، وأبعاد الرقابة. استناداً إلى هذه النتائج تم تطوير خريطة مفاهيمية للرقابة التنظيمية، كما أن المؤسسة الرشيقية، تفترض على الإدارة القيام بعدة مسؤوليات منها: الانخراط في وظائف الرصد واتخاذ القرار، وأظهرت أن هناك علاقات وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة الرشيقية.

ثالثاً: دراسات سابقة ترتبط بالسمعة التنظيمية

دراسة بونزي وفومبرون وجاردبرج (Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011) التي أشارت إلى أن سمعة الشركات تحظى باهتمام متزايد كأصول غير ملموسة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وتسعى هذه الدراسة إلى تطوير مقياس السمعة التنظيمية RepTrak™ Pulse والتحقق من صحته، وأظهر البحث النوعي الذي تم إجراؤه في الولايات المتحدة صحة محتوى هذا المقياس للسمعة. كما أثبتت الدراسات الكمية مع عينات متعددة من المشاركين صحة المقياس المبسط في مواقع جغرافية مختلفة، وأكدت قدرة المقياس على تقييم التصورات عبر مجموعات مختلفة من المستفيدين. ولتأكيد مصداقيتها عبر الثقافات، قامت الدراسة بجمع وتحليل البيانات من 17 دولة من ست قارات. وأثبتت درجات عالية من الموثوقية والصلاحية للمقياس عبر الثقافات المختلفة.

دراسة عبد الفتاح (٢٠١٤) هدفت تقييم تأثير الصورة الذهنية كمتغير معدل على العلاقة التأثيرية بين السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية في جامعة بورسعيد، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، وطبقت الدراسة استبانة على عينة من (١٢٥) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن الصورة الذهنية تؤثر كمتغير معدل تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من السمعة التنظيمية، والقدرة التنافسية.

دراسة الدليمي وصلاح الدين (٢٠١٧) سعت إلى تحديد تأثير علاقات الزبون المحتمل في تعزيز سمعة المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (٨٠) مدير، وأظهرت الدراسة أن سمعة المنظمة في المصارف العراقية الخاصة بمستوى جيد، ويعود ذلك إلى اهتمام المصارف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وجاذبية المنظمة، جودة الخدمة، الموثوقية، المهارات الإبداعية، والأداء المالي.

دراسة أحمد (٢٠١٧) هدفت إلى تحليل أثر استراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية، واختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة تم توزيعها على عينة من (٢٢٦) فرد، وتم التوصل إلى أن استراتيجيات شراء البحث والتطوير في المرتبة الأولى ثم يليها الاستراتيجيات الهجينة للبحث والتطوير في المرتبة الثانية، وجاءت استراتيجيات صناعة البحث والتطوير في المرتبة الثالثة، كما ظهر أثر مباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على السمعة التنظيمية، وازداد الأثر بوجود خريطة المعرفة متغيراً وسيطاً في شركات الأدوية الأردنية.

دراسة النجار (٢٠١٨) سعت إلى بيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (٢٥٤) من المديرين ونوابهم ومساعدتهم في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، وأثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية، كما أثبتت الدراسة أن الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية.

دراسة محمد (٢٠١٨) هدفت إلى معرفة أثر أخلاقيات الأعمال كمتغير مستقل من خلال (الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، العدالة، واحترام الأنظمة والقوانين) على السمعة التنظيمية كمتغير تابع من خلال (المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، جودة الخدمة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة من (٣٨٠) فرد من العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأخلاقيات الأعمال بأبعادها في السمعة التنظيمية بكافة أبعادها.

دراسة دره والتيجاني وحنواي (٢٠١٨) سعت إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسات التعليمية الخاصة بمسؤولياتها المجتمعية، ودراسة أبعاد المسؤولية المجتمعية في دعم السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على

(١٣٢) عضو هيئة تدريس بجامعة ظفار، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام ملحوظ من قبل جامعة ظفار في السعي نحو تحسين سمعتها التنظيمية، كما أشارت إلى أن هناك بعدان من أبعاد المسؤولية المجتمعية (البعد الإنساني، البعد الاقتصادي) لهما تأثير طردي على السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، بينما البعدان الآخران (البعد القانوني، البعد الأخلاقي) ليس لهما أي تأثير على السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

دراسة لي وليم ودرامرايت (Lee, Lim & Drumwright, 2018) التي سعت لدراسة السمعة التنظيمية في وقت أزمة المنظمات، وأشارت إلى أن تطوير علاقات متبادلة المنفعة بين المنظمة والمستفيدين ستؤدي إلى سمعة تنظيمية عالية، لكن الأزمات عادة ما تهدد تلك السمعة. يركز الكثير من أبحاث أزمات العلاقات العامة على كيفية الاستجابة بعد الأزمة، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أصحاب المصلحة أثناء الأزمة تختلف بناءً على توقعاتهم، وكيف يرون سمعة المنظمة، ونوع الأزمة.

دراسة بلان (Bălan, 2020) هدفت توفير فحص متعمق للمناهج النظرية والعملية المتعلقة بقياس سمعة الشركة، ولقد بحثت الدراسة في الأساليب المختلفة المستخدمة لقياس سمعة الشركة، وتسعى إلى تقديم إطار عمل متكامل لتعميق فهم نماذج الدراسة التي تم تطويرها مع نطاق تقييم هذا المفهوم شديد التعقيد. وحددت الدراسة واستعرضت ست فئات من أدوات القياس: قياس السمعة على أساس التوقعات الاجتماعية، القياس على أساس سمات شخصية الشركة، القياس على أساس مفهوم الثقة، القياس مع الأخذ في الاعتبار السوابق وعواقب سمعة الشركة، القياس باستخدام مزيج من الأساليب المفاهيمية التي كانت موجودة بالفعل في الأدبيات، ولكنها مدمجة في منظور مختلف، وقياس سمعة الشركة على أساس العميل.

رابعاً: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية

دراسة المحاسنة (٢٠١٧) هدفت إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (٢٤٠) من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى بالشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية وورشاقة الاستجابة للسوق، كما تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال، وتؤثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال)، كما تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال وورشاقة الاستجابة للسوق) كما تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوجود البراعة التنظيمية متغير وسيط.

دراسة فريجات (٢٠١٩) سعت إلى تشخيص وتحديد مدى تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) على البراعة التسويقية بأبعادها (مجتمعة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية) في شركات صناعة الأدوية في سوق عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تطبيقها على عينة (٦٨) مدير، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على البراعة التسويقية في شركات الأدوية.

دراسة مقاط (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على البراعة التنظيمية بمكوناتها (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية بمكوناتها، والتميز التنظيمي بمكوناته، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وإجراء المقابلات الشخصية مع مدير الموارد البشرية في شركة الاتصالات، وقد تم استخدام عينة عشوائية من

(١٨٠) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، والبراعة التنظيمية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، كما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية.

دراسة عزار والزبيحي ومولي (Azar, Zabih and Mollaei, 2020) أشارت إلى أن البراعة التنظيمية تتطلب أن تتمتع المنظمات بمزيد من السرعة والمرونة. كما سعت الدراسة إلى التحقق من تأثير الرقابة على تقوية مهارة البراعة التنظيمية. بلغت عينة الدراسة (٤٤) مديرا وخبيرا تنظيميا. تم استخدام استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع مكونات الرقابة التسعة باستثناء مكون "القضاء على الأنشطة التي لا قيمة لها"، لها تأثير إيجابي وذات مغزى في بعد الاستكشاف والمكونات الثامنة هي: الهيكل التنظيمي المرن، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والتخصيص السريع للموارد، والمطابقة السريعة مع التغييرات، وتكامل العمليات والأنشطة، وفريق العمل متعدد المهارات، وتبادل المعرفة والمعلومات، وتعزيز مهارات الموظفين وخبراتهم. كما تم تأكيد تأثير هذه المكونات التسعة على بعد الاستغلال.

دراسة أبو حطب (٢٠٢١) هدفت التحقق من وجود دور وسيط للبراعة التنظيمية بين ممارسة الإدارة الالكترونية، والرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩١) من معلمي ومديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الرقابة التنظيمية والبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، ويوجد أثر مباشر لأبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص المتاحة، استثمار الفرص المتاحة) على الرقابة التنظيمية، ويوجد تأثير جزئي لممارسة الإدارة الالكترونية على الرقابة التنظيمية في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

خامسا: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية

دراسة جنزل وآخرون (Günsel et al, 2018) سعت إلى الوقوف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي مطبقة استبانة على عينة شملت (١٠٥) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا، وتوصلت إلى عدة نتائج منها أن البراعة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة السرحاني (٢٠١٩) هدفت إلى معرفة واقع البراعة التنظيمية، ودورها في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية بمحافظة الخرج، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة من (١٧٦) قائدة ووكيلة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائدها جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي.

دراسة بلفقيه (٢٠٢٠) سعت إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي عند توسيط البراعة التنظيمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (٣٨٤) مديري المنظمات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والأداء الوظيفي، ووجود تأثير معنوي مباشر لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي مباشر لبعدها البراعة التنظيمية (الاستغلال) على أبعاد الأداء الوظيفي، ولم يكن لبعدها الاستكشاف تأثير معنوي عليها.

دراسة هي وونج (He & Wong, 2004) سعت إلى اختبار كيفية تأثير البراعة التنظيمية من خلال تأثير الاستكشاف والاستغلال بشكل مشترك على أداء الشركة في سياق توجهها نحو

الابتكار التكنولوجي. وكانت عينة الدراسة مكونة من (٢٠٦) شركة تصنيع، وتوصلت الدراسة إلى أنه يرتبط التفاعل بين استراتيجيات الابتكار الاستكشافية والاستغلالية بشكل إيجابي بمعدل نمو المبيعات، ويرتبط الاختلال النسبي بين استراتيجيات الابتكار الاستكشافية والاستغلالية بشكل سلبي بمعدل نمو المبيعات.

سادساً: دراسات تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والسمعة التنظيمية

دراسة ساهو وجريجار وساهو (Saha, Gregar & Saha, 2017) هدفت إلى التأكيد على الإطار المفاهيمي للرقابة التنظيمية وتفسيره؛ حيث إن الأنشطة الرئيسية لمخصصي الموارد البشرية المشاركين في الأنشطة التشغيلية يتم ملاحظتها بشكل تدريجي كمصدر للميزة التنافسية في أسواق اليوم شديدة التنافس وسريعة التغير. وبالمثل، فقد كان توسعاً في السوق التنافسية؛ وبالتالي من الصعب حقاً تعزيز النمو المستدام من جانب الشركات. ومن ثم كان الهدف من الدراسة الكشف عن تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على فهم قيمة العملاء الداخليين والخارجيين، ومعرفة المنافسين، والمنتجات، والتكنولوجيا، ومصادر الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية والموارد البشرية يمكنها حقاً إحداث فرق وتأثير على أداء الأعمال، كما برزت أهمية الرقابة التنظيمية وفعالية الموارد البشرية التي لها تأثير على تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

التعليق العام على الدراسات السابقة

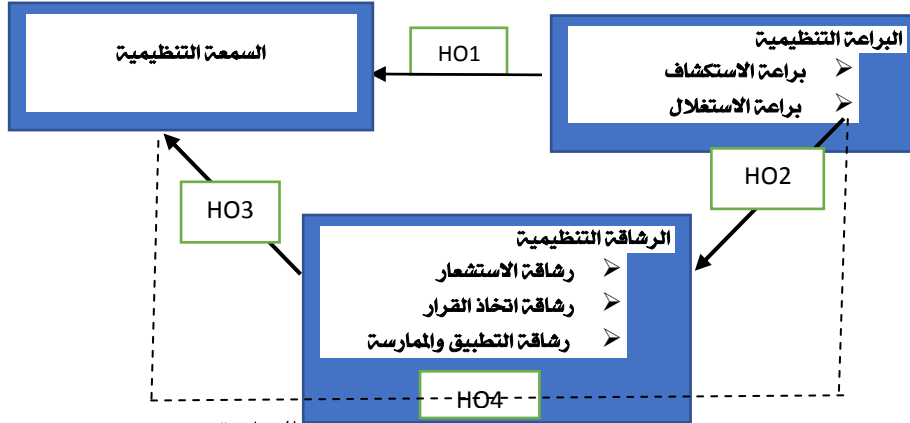
من خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وجد ما يلي:

- ١- أشارت معظم الدراسات السابقة إلى أهمية الرقابة التنظيمية والبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، والتطوير والتحسين التنظيمي، وبالتالي تعزيز السمعة التنظيمية.
- ٢- أكدت معظم الدراسات على أن العصر الحالي يواجه تغيرات مستمرة ومتلاحقة، مما يفرض على المنظمات المختلفة أن تتحول إلى منظمات رشقيه لديها القدرة على التكيف مع هذه التغيرات لكي تبقى وتستمر.
- ٣- تناولت أغلب الدراسات السابقة البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية والسمعة التنظيمية في منظمات الاعمال كالشركات والبنوك، بينما قلّة فقط من الدراسات تناولتها في المنظمات الخدمية كالمدراس والجامعات.
- ٤- يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت أهدافها متنوعة، كما يتضح عدم وجود دراسة قامت بالربط بين متغيرات الدراسة: البراعة التنظيمية، والرقابة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، وبالتالي تعد الدراسة الأولى من نوعها - بحسب علم الباحثة - التي ربطت بين هذه المتغيرات.
- ٥- تنوعت الدراسات السابقة في منهجيتها البحثية ما بين الدراسات النوعية وأخرى كمية للربط بين متغيرات الدراسة ودراسة العلاقات بينها.
- ٦- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعد الدراسة الأولى -على حد علم الباحثة - التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وكذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، والمنهجية التي اعتمدت على أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية.

٧- تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة التي تسهم بشكل أساسي في الارتقاء بجامعات على وجه العموم، وجامعة السلطان قابوس على وجه الخصوص.

النموذج النظري للدراسة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتحليلها، تم بناء نموذج مفاهيمي بين أبعاد الدراسة، ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة، والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات هم: البراعة التنظيمية، والرقابة التنظيمية، والسمعة التنظيمية.



شكل (١) النموذج النظري المفترض للدراسة

يوضح الشكل السابق النموذج النظري المفترض للدراسة، الذي يفترض وجود علاقة تأثير غير مباشرة للبراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية من خلال الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط، وكذلك وجود تأثير مباشر للبراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية، كما أن متغير البراعة التنظيمية متغير ثنائي الأبعاد، بينما الرقابة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد، والسمعة التنظيمية متغير أحادي البعد.

الإطار النظري للدراسة

يسعى هذا القسم من الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة، والعلاقات بينها في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وذلك كما يلي:

أولاً: البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

ويمكن التعرف على البراعة التنظيمية من خلال الوقوف على ماهيتها، وخصائصها وأبعادها كما يلي:

١- ماهية البراعة التنظيمية

تشير العديد من الأدبيات التنظيمية إلى أن المنظمة تكون ناجحة عندما تتسق أعمالها اليومية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، وفيما يتعلق بهذه الظاهرة، فقد كان دنكان (1976) Duncan أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية؛ حيث لاحظ أن المنظمات تركز إما على قدرات الاستغلال أو قدرات الاستكشاف، ففي حين البعض منها ركز على استغلال القدرات الحالية لتحقيق الربح، تركز منظمات أخرى على استكشاف فرص جديدة للنمو، ورغم ذلك البراعة التنظيمية كفكرة اكتسبت

مكانة بارزة في التسعينات، من خلال دراسات مارش (1991) March الباحث المبلور لمفهوم البراعة التنظيمية، وكمحفز للاهتمام بهذا المفهوم؛ حيث إنه قدم مفهوم الاستكشاف والاستغلال التي زاد الاهتمام بهما (المعصب، ٢٠١٨، ٢٥؛ بلفقيه، ٢٠٢٠، ٣٠). وقد أكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها، وبالتالي الحفاظ على ديمومتها (أبو زيد، ٢٠١٩). وهنا يجب الوقوف على مفهوم البراعة التنظيمية، فتمت عدة تعريفات للبراعة التنظيمية منها ما يلي:

– عرفها جيبسون وبيركينشو (Gibson & Birkinshaw, 2004) بأنها قدرة المنظمة على إدارة المتناقضات في نفس الوقت، مثل الاستكشاف مع الاستغلال، والكفاءة مع الفعالية، والابتكار الجذري مع الابتكار المستمر، والمواءمة مع التكيف.

– عرفها هي وونج (He & Wong, 2004, 491) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال واستثمار الإمكانيات والموارد الحالية، واستكشاف فرص جديدة.

– يعرفها تايلور وهلفات (Taylor & Helfat, 2009) بأنها طريقة تساعد المنظمة على المنافسة في اتجاهين معا، هما: استغلال الموارد المتاحة، واستكشاف أي موارد أو أعمال جديدة تساعد في تحقيق التميز عن المنظمات المنافسة.

– تعرفها المحاسنة (٢٠١٧، ١٤) بأنها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستكشاف والاستغلال معا.

وباستقراء التعريفات السابقة للبراعة التنظيمية يتضح أنها تركز على ما يلي:

- أن البراعة التنظيمية ترتبط بالتعامل مع المتناقضات.
 - أن البراعة التنظيمية تهتم بالاستغلال مع الاستكشاف.
 - أن البراعة التنظيمية تساعد المنظمات على تحقيق التميز والتنافس مع المنظمات الأخرى.
 - أن البراعة التنظيمية تتعامل مع الخطط طويلة وقصيرة المدى لمواجهة كافة التغيرات بمستوياتها المختلفة.
- ومن ثم يمكن القول بأن البراعة التنظيمية بالجامعات هي قدرة الجامعة على استكشاف موارد أو أعمال جديدة، واستغلال مواردها المتاحة بأفضل شكل ممكن، مما يساعدها على تحقيق سمعة تنظيمية عالية بين نظيرتها من الجامعات المنافسة.

٢- خصائص البراعة التنظيمية

تتميز البراعة التنظيمية بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

(المحاسنة، ٢٠١٧، ٢٥-٢٦؛ الالوسي، ٢٠١٨)

- مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- تحفيز الأفراد وتمكينهم بحيث يعملون ويتصرفون بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
- تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوقعة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- تزود الأفراد بالقدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

- استخدام استراتيجيات التوافق.
 - استخدام الاعمال الحالية لاستكشاف الفرص الجديدة.
 - الاستثمار الأمثل في المشاريع المستقبلية.
 - إدارة الاعمال بشكل تكاملي.
- وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار بودويل وشرماك (Bodwell & Chermack, 2010) إلى ثلاث سمات للبراعة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (المعصب، ٢٠١٨)
- التصور أو الإدراك: ويشير إلى قدر المنظمة من خلال موظفيها على تحديد الفرص، والمخاطر التي تهدد المنظمة في تحقيق فرصها، وذلك من خلال إحداث التوازن بين مركزية ولا مركزية الإدارة ورقابتها، وهذا يتطلب وضع آليات تكون فيها المنظمة مدرجة لواقع المتطلبات البيئية الخارجية.
 - اغتنام الفرص: وهذه السمة تعكس قدرة قيادة المنظمة الاستراتيجية في إيجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية الملائمة لاغتنام هذه الفرص.
 - إعادة التشكيل: وهذه السمة تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل أصولها مع واقع هياكلها التنظيمية، وإعادة تشكيل هذه الأصول والهياكل بما يتوافق وحالة السوق وتطوراتها.
- وباستقراء الخصائص السابقة للبراعة التنظيمية يمكن القول بأنها تتضمن العديد من المداخل الإدارية التي تساعد المنظمات عامة، والجامعات على وجه الخصوص على التعامل مع التغيرات المستمرة بل وصناعة هذه التغيرات وقيادتها، ومن هذه المداخل التمكين والتحفيز، والتوافق والاستكشاف، والابتكار والاستغلال الأمثل، والتكامل والتوازن، وإعادة الهيكلة بالجامعة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، ومن ثم يزيد من سمعتها التنظيمية.

٣- أبعاد البراعة التنظيمية

اتفقت العديد من الدراسات على أن الأبعاد التالية تمثل جوهر البراعة التنظيمية، وهي: (المحاسنة، ٢٠١٧، ٢٥، بلقيضية، ٢٠٢٠)

أ- **الاستكشاف Exploration**: ويقصد به عملية تقديم منتج/ خدمة جديدة أو تحسين منتج/ خدمة حالية أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة، وذلك لتلبية وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلا عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء، والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق، مما يؤدي إلى نمو وبقاء وتطور المنظمة، فالإبداع المعاصر لا يعد مجرد تصميم لمنتج معين، وإنما إيجاد طرائق جديدة أو تقديم أشياء جديدة للعملاء، لم يفكروا إطلاقا بأنهم سيحصلون عليها أو لم يفكروا بها على الإطلاق، كما أن النشاط الاستكشافي هو استثمار في المستقبل، ينطوي على عدة أبعاد متكاملة: فهو في البداية يتضمن بعد معرفي وآخر تجريبي، وصولا للاكتشاف، وهو التمكن من الفرصة أو المورد الجديد، وأخيرا توظيف واستخدام ذلك الاكتشاف في تقديم شيء غير مألوف، والذي قد يكون منتج جديد، أو إنشاء سوق جديدة، أو الدخول في أسواق أخرى أو ناشئة، أو استحداث قنوات توزيع جديدة، وذلك هو الإبداع الجذري وهي نتيجة النشاط الاستكشافي.

ب- **الاستغلال Exploitation**: ويتمثل بقدرة المنظمة لتحسين أنشطتها أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب، كما يعرف بأنه استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي، كما يشير أيضا إلى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة، وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي، والاستغلال يمر بعدة خطوات متكاملة هي: (أبو زيد، ٢٠١٩)

- (١) يجب تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استغلال كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عمليا، وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها، واحتمالات ذلك، والنتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة.
- (٢) يجب التفكير في استراتيجية استغلال الفرصة، وذلك من خلال الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو المركزة عن طريق إمكانية زيادة وتسويق الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق، وتطوير الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية، والفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية التنوع عن طريق تقديم خدمات جديدة لعملاء جدد، وهناك فرص يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصص السوقية، ويطلق على هذه الاستراتيجية التكامل الأفقي.
- (٣) يجب تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها الواقعية، والقابلية للقياس كميا، والمحددة بتوقيت زمني، وألا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وألا يوجد تكرار بينها، وأن تكون مرتبة حسب أهميتها نسبيا.
- (٤) التفكير في استراتيجية وتكتيكات استغلال الفرص، وكل ذلك يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك. ومن الجدير بالذكر أنه لكي يتحقق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف الذي هو سمة من سمات البراعة التنظيمية؛ لا بد إدراك أن كلاهما منهجان متنافسان للأسباب التالية: (محمد والسنتي والزهار، ٢٠١٤)
- إن استراتيجية الاستغلال تقلل من استكشاف المنظمة واستراتيجيات الاستكشاف تقلل من استغلال موارد المنظمة.
 - غالبا ما تتنافس استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف على الموارد المحدودة لدى المنظمة، وترتبط هذه الاستراتيجيات بوجود ثقافات، وهياكل تنظيمية مختلفة.
 - المنظمة التي تهتم بالاستكشاف تعاني من عدم الحصول على عائد المعرفة، أما المنظمة التي تهتم بالاستغلال تعاني من التقادم.
 - المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمة هي عمل توازن ومزيج دقيق من الاستغلال والاستكشاف؛ حيث تضمن أنشطة الاستغلال البقاء الحالي، وتضمن أنشطة الاستكشاف البقاء في المستقبل.
- وعلى الرغم من ذلك فقد أشار لي وآخرون (lee, et al., 2015) إلى أنه يمكن للمنظمات استكشاف الموارد الجديدة، واستغلال مواردها الحالية في وقت واحد، بالإضافة إلى ذلك، وجد كلا من نونكا و داتا (Nwankpa and Datta, 2017) أنه يمكن أن يكمل استكشاف واستغلال الموارد بعضهما البعض في تسهيل الأداء التنظيمي.
- ومن ثم لا بد من وجود قيادات جامعية واعية لهذين المنهجين المتناقضين، وكيف يمكن تحقيق التوازن بينهما، باستخدام استراتيجيات مختلفة تساعد على تحقيق هذا التوازن، مما ينعكس على أداء الجامعات بشكل كبير.

ثانياً: الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

ويمكن استعراض الرشاقة التنظيمية من حيث ماهيتها، وخصائصها وأبعادها ومقوماتها كما يلي:

١- ماهية الرشاقة التنظيمية

يعد مفهوم الرشاقة أحد المصطلحات الحديثة في مجال الفكر الإداري؛ فقد ظهر في بداية التسعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام ١٩٩٠، تم اكتشاف ضعف قدرة العديد من المؤسسات في المجال الصناعي الأمريكي على المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية، ومن ثم قرر الكونجراس الأمريكي اتخاذ التدابير اللازمة كافة لمواجهة الأمر، وذلك بإنشاء لجنة للبحث والوقوف على الأسباب، والذي انتهت بإصدار تقرير ليهاي Lehigh report نسبة لجامعة ليهاي في ولاية بنسلفانيا التي أصدرت هذا التقرير، والتي تبين ازدياد معدل التغييرات في بيئة العمل بنسبة أعلى من المعدلات المطلوبة للتنافس، ودعت لضرورة تبني استراتيجيات ونظم جديدة تمكنهم من المنافسة، وذكر مفهوم الرشاقة ضمن هذا التقرير، ثم تطور هذا المفهوم بعد ذلك على ضوء تزايد الحاجة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وغير المتوقعة بالسرعة اللازمة لذلك (مغاوري، ٢٠١٦، ١٣٦).

يعد أصل كلمة رشاقة في اللغة العربية إلى الفعل "رشق بالضم، رشاقته التهذيب: يقال للغلام والجارية إذا كانا في اعتدال: رشيق ورشيقة، وقد رشقا رشاقته. وناقته رشيقته: خفيفته وسريته" (ابن منظور، د.ت، ١١٧).

كما يصف قاموس Oxford كلمة الرشاقة Agility على أنها "القدرة على التحرك السريع والسهل"، كما يتناولها على أنها "القدرة على التفكير بسرعة وذكاء"، وهو ما يشير إلى أن الرشاقة تنطوي على معنى للحركة السريعة والسلسلة والذكية (حموده والقدسي وعلي، ٢٠١٨، ١٩٤).

بينما على المستوى التنظيمي، فهناك العديد من التعريفات للرشاقة التنظيمية منها ما يلي:

- يعرفها ذو وآخرون (Zhou, et al., 2018, 696) بأنها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من خلال الاستشعار، والتفاعل مع المتغيرات الخارجية بسرعة وفعالية.
- يعرفها دوف (1999) Dove بأنها قدرة المنظمة على التغيير أو التكيف مع التغييرات البيئية، كما تتضمن التحكم والاستجابة للتغيرات المستمرة والسريعة في البيئات المعقدة، وتصبح المنظمات أكثر نجاحاً وفعالية إذا أصبح هيكلها متكيف ومرن مع التغييرات البيئية، كما تعد محرك أساسي للمنظمات في تعزيز الابداع، ومواجهة التعقيد في البيئات غير المؤكدة؛ حيث يرى مكمولين وشيبرد (McMullen & Shepherd, 2006) أن عدم التأكد يؤدي إلى التردد والتوتر بسبب الارتباك، وبالتالي الأفراد الذين يتعاملون مع معلومات غير واضحة وغير مؤكدة، لا يستطيعوا تفسير المواقف أو توضيح المعلومات الغامضة، مما يؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرارات (Darvishmotevali, Altinay and Koseoglu, 2020).
- يرى كين ونيمبهارد (Qin and Nembhard, 2010) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على العمل في بيئة تنافسية نتيجة للتغيرات المستمرة، والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق وحركاته، وإنتاج منتجات وخدمات قيمة تعتمد على رضا العميل.
- يعرفها شينج وزونجب وكاو (Cheng, Zhongb and Cao, 2020,96) بأنها القدرة على التعامل مع التغييرات السريعة والقاسية، وغير المؤكدة والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالفرص غير المتوقعة.

- يعرف رضوان (٢٠١٤، ٥) المنظمة الرشيقية بأنها تلك المنظمة التي تستطيع تلبية احتياجات عملائها بسرعة من خلال تقديم خدمات جديدة. كما يمكنها الدخول في تحالفات استراتيجية أو الانفصال عنها بسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على البحث عن القدرات والامكانيات الجوهرية داخل المنظمة للتعرف على نواحي القوة، والعمل على استغلالها، وكذلك التعرف على بيئة الاعمال، واستغلال الفرص المناسبة ومواجهة التهديدات.
 - يرى العابدي (٢٠١٢، ١٥٦) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها/ خدماتها، وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة، وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير.
 - يعرف شاكرافارتي وآخرون (Chakravarty, et al., 2013) بأنها قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها بشكل استباقي، مما يحقق للمنظمة استراتيجياتها، وتحسين سمعتها، وتحقيق ميزة تنافسية بين منافسيها.
 - يرى المصري (٢٠١٦، ٢٨٠) الرشاقة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الادراكية للمنظمات، ومساعدتها على اكتشاف ورؤية التغييرات البيئية، وانعكاساتها على المنظمات، وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغييرات.
 - عرفت مغاوري (٢٠١٦، ١٤٠) الرشاقة التنظيمية بالجامعات بأنها جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة الجامعية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية وابتكار، بل والاستفادة منه في تحسين قدرتها المؤسسية، وبما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.
- ومن الجدير بالذكر التفرقة بين الرشاقة التنظيمية والمرونة، فقد أشارت مغاوري (٢٠١٦) إلى أن المرونة تساعد في التعامل مع التغييرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، بينما تستطيع الرشاقة التعامل مع التغييرات غير المتوقعة، والتي تمثل أكثر تحديا، مما يتحتم سرعة الاستجابة لها بطريقة مبتكرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغييرات الحادثة، ومن ثم يتبين أن مفهوم الرشاقة أعم وأشمل من مفهوم المرونة.
- وفي ضوء ما سبق، يلاحظ أن مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، كما يكشف تحليل الأدبيات عن مختلف الأبعاد والأطر التي يتم استخدامها لتحليل وتحقيق الرشاقة التنظيمية؛ حيث تركز الكثير من الأدبيات على منظور محدد في تناو لها لمفهوم الرشاقة التنظيمية.
- وفي هذا الإطار أشار زيتكيني ودكسنس (Žitkienė and Deksnys, 2018, 116) إلى أن الرشاقة التنظيمية هي موضوع متعدد الأبعاد ومعقد ويتعامل معه العديد من الباحثين من منازير مختلفة، المنظور الأول: منظور العوامل التمكينية والقدرات التي تساعد المنظمات على تحقيق الرشاقة التنظيمية، بينما المنظور الثاني: منظور الممارسات الأساسية التي تستخدمها المنظمات الرشيقية في عملياتها اليومية، والمنظور الثالث: منظور كيفية تفاعل المؤسسات مع البيئة المتغيرة من خلال بعد الإحساس والاستجابة.
- في هذا الصدد، حلل بعض الباحثين (Melián-Alzola, Fernández-Monroy and Hidalgo, 2020) الرشاقة التنظيمية كنموذج إداري من خلال منظور شمولي، وجد أن المنظمات تواجه تغييرات في البيئة (محركات الرشاقة)، مثل التغييرات في التكنولوجيا والعملاء والمنافسين والمناخ، إلخ. وكاستجابة لهذه التغييرات، يجب على المنظمة تطوير عدد من القدرات لتكون

دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية. دسرين صالح محمد صلاح الدين

رشيقة مثل: الاستجابة الاستباقية (الاستجابة)، تنتج منتجات وخدمات متعددة بنفس الموارد (المرونة)، أداء المهام في أقصر وقت ممكن (السرعة)، وامتلاك "الكفاءات الجوهرية المرتبطة بالمنظمات الناجحة (الرؤية الاستراتيجية، إدارة الجودة، التغيير التنظيمي، إدخال منتجات وخدمات جديدة، إلخ)، وكذلك يعد استخدام الأساليب والممارسات والأدوات والتكنولوجيا والموارد البشرية من بين الأمور التي تدعم هذه القدرات من خلال العمل كمقدمي الرقابة. ومن ثم يمكن القول إن الرقابة التنظيمية للجامعات تعني قدرة الجامعة على استشعار التغيرات غير المتوقعة في سوق العمل، واحتياجات وتوقعات المستفيدين، والاستجابة بشكل سريع ومرن لها من خلال اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة، والقيام بأعمال وأنشطة جديدة غير مخططة، مما يؤدي إلى تحسين سمعة الجامعة.

٢- خصائص الرقابة التنظيمية

هناك عدة خصائص للرقابة التنظيمية منها ما يلي (العنزي، ٢٠١٨، ١٧-١٩؛ الشمري، ٢٠٠٦؛ Darvishmotevali, Altinay and Koseoglu, 2020; Khoshlahn and Ardabili, 2016, 144)

- ترتبط بتغيير بيئة الأعمال والأسواق المضطربة؛ حيث إن الرقابة دائما تعرف على أنها استجابة للأسواق المضطربة وغير المستقرة وبيئات الأعمال.
- الاهتمام بالوقت؛ حيث إن الرقابة التنظيمية هي مزيج من السرعة والمرونة، كما أنها لا تتكون فقط من القدرة على الاستجابة بسرعة، ولكن الأهم من ذلك هو الاستجابة بكفاءة للتغيرات غير المتوقعة.
- الاستجابة، كونها استباقية لرد الفعل؛ حيث إن المنظمة تتميز بأنها رشيقة عندما تستجيب للتغيير في كل من رد الفعل والطرق الاستباقية.
- التعاون مع العملاء؛ حيث إن العلاقة القائمة مع العملاء لا بد أن تكون قائمة على الثقة.
- الاستعانة بمصادر خارجية وأنشطة الشراكة مع المنظمات الأخرى حتى المنافسين؛ كأداة للاستكشاف.
- الاعتماد على الشركاء للحصول على فرص جديدة أو الحصول على المعلومات.
- الاعتماد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة؛ لمراقبة وفهم التغيرات في بيئة الأعمال.
- المناخ الإبداعي؛ لتسهيل الحلول المبتكرة للتهديدات التنافسية.
- الاتصالات الفعالة؛ لتحقيق التدفق الفعال للمعلومات بين الهياكل الإدارية والأفراد ومكونات النظام.
- اللامركزية؛ حيث يؤدي التنظيم اللامركزي إلى ارتفاع معدلات الإبداع.
- إدارة التعقيد وتبسيط العمليات؛ حيث تقلل من الوظائف أو وحدات الأعمال التي تشرف عليها الإدارة من خلال التوحيد أو الإلغاء أو التفويض.
- تستطيع أن تحل العمليات الحالية بتطبيق إجراءات وموارد جديدة، كما يمكنها إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وفقا للظروف الجديدة.
- تساعد على تلبية احتياجات العملاء، وتنتج منتجات وخدمات جديدة، وتدخل تحالفات مخططة استراتيجيا، أو تستغنى عن هذه التحالفات.

- تؤثر على أداء المنظمة فيما يتعلق بتقديم المنتجات والخدمات، وتعمل كميسر للأمور المتعلقة بالمنظمة؛ وتلعب دوراً فيما يتعلق بالعملاء العالميين والخدمات ذات الصلة.
 - تساهم في المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتقييمه في إطار البيئة التنافسية، وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار، وأخيراً تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية للمنظمة.
- باستقراء الخصائص السابقة للرشاقة التنظيمية يتضح أنها تقوم على عدة أسس منها: الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة، استباقية، الشراكة، الثقة، الإبداع، الاتصال الفعال، المرونة، الاهتمام بالعملاء، التنافسية، كما تساعد خصائص الرشاقة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق منظمات ذات سمعة تنظيمية عالية تستطيع أن تبقى وتستمر بميزة تنافسية في عالم سريع التغيير.

٣- أبعاد الرشاقة التنظيمية

هناك العديد من التصنيفات لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على الأبعاد التالية: (العابدي، ٢٠١٢، ١٥٦-١٥٧؛ حموده والقدسي وعلي، ٢٠١٨، ١٩٤، Park, 2011، السواعير، ٢٠١٧، ٣٨-٣٩؛ الصالحي والصالحي والسلطاني، ٢٠٢١، ١٠٣)

أ- **رشاقة الاستشعار Sensing Agility**، وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيلات المستهلكين، تحركات المنافسين الجديدة، التكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب، كما تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل: الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغير البيئي، وتنقيته من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً، وتستهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة، والتي تؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغير البيئي أو حدوث التغيرات البيئية الجديدة.

ب- **رشاقة عملية اتخاذ القرار Decision Making Agility** وهي القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة؛ لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وعمل إجراءات تنافسية جديدة. كما يعرف كاستر وآخرون (Kester, et al., 2011) رشاقة اتخاذ القرارات على أنها "قدرة المنظمة على تحويل محور تركيزها بسرعة من خلال دمج أو إدراج تكنولوجيا جديدة في خطوط إنتاجها/أعمالها".

ج- **رشاقة التطبيق / الممارسة Acting Agility** وهي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري وتعديل العمليات، وإعادة هيكلية العلاقات، وتغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب، وتعتبر قدرات الاستشعار والاستجابة مترابطة، فإذا كانت المنظمات غير قادرة على الإحساس بشكل فعال ستضيع الفرص وستكون الاستجابة غير فعالة، وستضيع الموارد لذلك يجب الملائمة بين رشاقة الاستشعار، ورشاقة التطبيق لاقتناص الفرص بشكل فعال.

يتبين مما سبق أن الرقابة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد أساسية وهي: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق، وأن هذه الأبعاد ترتبط ببعضها البعض بل ويمكن القول أنها مترددة ومتفاعلة وتتكامل؛ لتحقيق الرقابة التنظيمية بشكل فعال.

٤- المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات

من أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات ما يلي: (مغاوري، ٢٠١٦، ١٥٤-١٥٦؛ قنديل، ٢٠٢٠، ١٩؛ أحمد ومحمد والنيل، ٢٠٢٠، ١٦٦)

- مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية الجامعة، ومن ثم يسمح بمعرفة نواحي القوة والضعف لدى الجامعة، وفهم الفرص والاستفادة منها، وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم إيجاد مزايا تنافسية جديدة لها، وبالتالي تستطيع الجامعة الاستجابة للتغيرات الحادثة حولها بطريقة رشيقة وفعالة، وبما يتفق مع آخر المستجدات، ووفقاً لعمق التغييرات، بما يحقق تقدمها نحو الأفضل.
- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات، كأحد أهم الموارد الداعمة للرقابة التنظيمية؛ لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المنظمات.
- إيجاد هيكل تنظيمية شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل، مما يزيد من قدرة الجامعة على اتخاذ الإجراءات، والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- المشاركة في صنع القرار، ودعم اللامركزية، مما يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة، ومواجهة التحديات بفعالية؛ حيث إن المنظمات الرشيقة تتطلب منح سلطة أوسع للأفراد لتكوين والعمل ضمن فرق عمل، وإلى اتخاذ قرارات لا مركزية.
- كفاءة الموارد البشرية بالجامعة، من حيث تمتعهم بالمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التغيير، وتحسين أنفسهم بشكل مستمر، ولديهم القدرة على تبادل ونقل الخبرات، وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية.
- إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميز بالجامعة، وذلك من خلال توفير سياسات داعمة للابتكار ونظم تحفيز ومكافآت.
- يتضح مما سبق أن الرقابة التنظيمية تعتمد على عدة مقومات منها: مشاركة كافة العاملين بالمنظمة في رسم الاستراتيجيات والخطط وصنع القرارات، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والاعتماد على الهياكل التنظيمية الشبكية، وتوافر كفاءات بشرية، ومناخ تنظيمي داعم للابتكار والتجديد.

ثالثاً: السمعة التنظيمية Organizational Reputation

يعد بناء علاقات متبادلة المنفعة بين المنظمة والمستفيدين أمراً محورياً للعلاقات العامة الفعالة في المنظمات، كما تعتبر السمعة التنظيمية الجيدة الناتجة عن علاقات المنفعة المتبادلة مؤشراً رئيساً لنجاح العلاقات العامة، وأصلاً تنظيمياً ذا قيمة (Lee, Lim and Drumwright, 2018, 598)، ومن ثم تحتاج المنظمات المختلفة التي من بينها الجامعات إلى تحسين سمعتها التنظيمية، ومن ثم يدور هذا المحور حول السمعة التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها وأبعادها، وذلك كما يلي:

١- مفهوم السمعة التنظيمية

ازداد الاهتمام بسمعة المنظمة بمرور الوقت، وذلك لإدراك المدراء والعاملين لأهميتها في استدامة المنظمات، وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء العملاء، وتمثل سمعة المنظمة التقييم

الذي تحصل عليه المنظمة من قبل أصحاب المصالح، والمصادقية التي تتمتع بها في سياساتها وأنظمتها وعملياتها وأدائها، كما تعد سمعة المنظمة إحدى أهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى المنظمات المتطورة إلى الحفاظ عليها لدورها الفاعل في بقائها ونموها في ظل الازمات التي تتعرض لها (الدليمي وصلاح الدين، ٢٠١٧، ٢٢٥).

لقد اختلف الباحثون في تعريف السمعة التنظيمية، فقد عرفها إوينج ووندش ونيوتن (Ewing, Windisch & Newton, 2010) بأنها أصول المنظمة غير الملموسة التي تسهم في تحقيق مميزات تنافسية تدعمها الإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة، كما يعرف عبد الفتاح (2014، 553) السمعة التنظيمية بأنها الانطباعات المتراكم للأطراف ذات المصلحة مع المنظمة نتيجة التفاعلات والاتصالات مع المنظمة.

بينما ينظر شاميس (Shamsie, 2003,199) للسمعة التنظيمية "كمستوى الوعي الذي تمكنت المنظمة من تطويره لنفسها"، كما يعرف بروملي (Bromley, 2000, 241) السمعة بأنها "الطريقة التي تصور بها مجموعات أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين أو الأطراف المهتمة الأخرى المنظمة في الواقع". ويرى لانج ولي ودي (Lange, Lee & Dai, 2011) أن السمعة التنظيمية تمثل تصورات وإدراكات عملاء المنظمة حول منظمة ما سواء كانت سلبية أو إيجابية، ومن ثم تستند إلى تقييم المستفيدين الخارجيين لعدة أمور منها: الخدمة، والمعلومات، والعنصر البشري، والجودة وغيرها، بينما يشير الدليمي وصلاح الدين (٢٠١٧، ٢٢٦) إلى السمعة التنظيمية بأنها "التصورات التي تعكس ردود فعل المساهمين عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة، ووجهات النظر بشأن الأصول غير الملموسة".

ويرى وانج (Awang, 2010, 283-296) أن سمعة المنظمة هي نتاج جهود المديرين وتميزهم ونجاحهم في إدارة المنظمة، وأن السمعة تتكون نتيجة لوجود ثلاثة عناصر أساسية هي: الميل العاطفي تجاه الخدمات، والولاء للمنظمة، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة. كما يعرفها ويليمز وفولك (Willems & Faulk, 2016) بأنها الأصول المؤثر على المستفيدين وزيادة رضاهم، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم التنظيمي، ودعم ولائهم وانتماؤهم للمنظمة. بينما يرى صقر (٢٠١٥، ١٧٤) السمعة التنظيمية بأنها عبارة عن أحكام جماعية ثابتة نسبياً ولفترات طويلة المدى من قبل عملاء المنظمة، وهذه الأحكام مبنية على نتائج حققت مخرجات ذات قيمة للعملاء؛ حيث تسعى المنظمة بشكل دؤوب للمحافظة على مكانتها عند العملاء، والعمل على تعزيزها باستمرار.

كما تُعرف سمعة المنظمة بشكل عام على أنها "تمثيل معرفي لإجراءات المنظمة ونتائجها، ويبلور قدرة المنظمة على تقديم نتائج ذات قيمة لأصحاب المصلحة" (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000, 87)، كما يراها كل من لي وليم ودرومريت (Lee, Lim & Drumwright, 2018, 599) باعتبارها أحد الأصول ذات القيمة والموارد التنافسية للمنظمة، كما يشار إلى سمعة المنظمة من خلال التصورات النفسية والتقييمات تجاه المنظمة بناءً على أنشطتها واتصالاتها. كما تتكون سمعة المنظمة من نوعان مختلفان من الروابط: (1) قدرة المنظمات و(2) المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وعلى وجه التحديد، إدراك أصحاب المصلحة أن قدرة المنظمات ترتبط بقدرتها وخبرتها في تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة. في المقابل، يعتمد إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمات استناداً إلى جوانب وأنشطة المنظمة الأخلاقية والمسؤولية اجتماعياً مثل: الاستدامة البيئية، ودعم المجتمع، والأعمال الخيرية للمنظمات، والمعاملة الأخلاقية للموظفين أو المستفيدين، وما إلى ذلك.

ويرى كاربينتر (Carpenter, 2010) أن السمعة التنظيمية تتكون من معتقدات رمزية حول منظمة ما تشمل قدراتها وأهدافها، وتاريخها ورسالتها، وهذه الصور مضمنة في شبكة من

أصحاب المصالح الكثيرين، فالسمعة ليست دستورا أو قانونا؛ انها ليست كيان رسمي، فالقدرة على تحمل السمعة تميز المنظمات عن المؤسسات التي تحدد القواعد. وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن السمعة التنظيمية للجامعة تعني أحد الأصول غير الملموسة ذات القيمة للجامعة التي توضح إدراك المستفيدين أن الجامعة لديها القدرة والخبرة في تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.

٢- أهمية السمعة التنظيمية

تعتبر السمعة التنظيمية من أهم مقاييس الحكم على نجاح المنظمات، كما أنها أهم الأصول الاستراتيجية القيمة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة، وأهمية سمعة المنظمة يمكن النظر إليها من وجهات نظر متعددة؛ فالمحاسبون ينظرون إليها على أنها أصل غير ملموس يضيف قيمة للمنظمة، بينما الاقتصاديون ينظرون إليها كدلالة تساعد المنظمة على تحديد السلوك المتوقع، أما الاستراتيجيون ينظرون إليها كأصل غير ملموس يعمل كمصدر للميزة التنافسية، والتسويقيون ينظرون إليها كعامل مهم يؤثر في عملية اتخاذ القرار الخاص بشراء المنتج من قبل المستهلك (عبد الفتاح، ٢٠١٤، ٥٥٣).

وأضاف الفز وآخرون (Alves et al., 2014, 56) أن السمعة التنظيمية الجيدة تساعد على زيادة إدراك المستفيدين لجودة المنتجات/الخدمات، مما يزيد من فرص المنظمات لزيادة تسويق خدماتها، وبالتالي زيادة أرباحها، والاحتفاظ بالكفاءات والجدارات الوظيفية الموهوبة في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة وكفاءتها، وحماية المنظمة عن طريق تقليل المخاطر والتعرف على الازمات المحتملة، كما تسهم في الانتشار الدولي للمنظمة، وبناء تحالفات استراتيجية مع نظرائها بالدول المختلفة. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أهمية السمعة التنظيمية فيما يلي: (قرني وصحراوي،

٢٠١٦؛ النجار، ٢٠١٨، ٣٠، 51؛ Carpenter, 2010)

- تؤدي السمعة التنظيمية إلى تراجع أو تشجيع المساهمات الحكومية، وبذلك يمكن أن تؤدي السمعة إلى تعقيد مهام المنظمات أو جعلها أكثر سهولة.
- تعتبر السمعة بمثابة البناء الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة من علاقتها مع أصحاب المصالح؛ حيث إن السمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع.
- تساعد في التقليل من المخاطر التي قد يتحملها العملاء، وتكون عوناً لهم عندما يواجهون اختيار منتج أو خدمة ما خصوصاً في حالة تشابه المنتجات والخدمات، مما يزيد من رضا العملاء عن المنظمة، وكذلك الموظفين عن عملهم.
- تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تضاعف فاعلية الإعلان، والتسويق للخدمات، وتأثير قوة التسويق للخدمات والمنتجات، فالسمعة الإيجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات المنظمة.
- تحدد الأدوار، ليس فقط داخليا، ولكن خارجياً أيضاً مع الجمهور المستفيد.
- تحقق السمعة التنظيمية الوحدة (الهوية) للهياكل والشبكات، والجماعات التي قد تحتوي على قدر كبير من الخلاف والفوضى وعدم التنظيم.
- تميز السمعة المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولذلك يمكن اعتبار السمعة التنظيمية أحد جوانب الهوية التنظيمية التي ترسم حدود للمنظمة.

كما يرى باسويك (Busuioc, 2016, 42) السمعة التي تبنتها المنظمات من خلال استجابتها (غير المتكافئة) للتوقعات من جماهير متعددة - هي المصدر الأساسي لسلطتها، والتي يمكن أن تسمح لها بحشد الدعم العام، وبناء استقلاليتها، وحمايتها من الضغوط الخارجية، مما يساعد في النهاية على ضمان بقائها، لذلك تنفق المنظمات قدراً كبيراً من الوقت والجهد في تنمية هذه السمعة التنظيمية.

٣- أبعاد السمعة التنظيمية

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد السمعة التنظيمية، ولكن أغلبهم ركز على الأبعاد التالية: (عبد الفتاح، ٢٠١٤، ٥٥٣-٥٥٥؛ الدليمي وصلاح البين، ٢٠١٧، ٢٢٩-٢٣٠؛ أحمد، ٢٠١٨)

- **الابداع:** وهو القدرة على خلق شيء جديد، وإخراجه إلى حيز التنفيذ، كما أن المهارات الإبداعية هي سلوكيات تحتوي في طياتها أساليب للمعرفة المتخصصة، وكيفية استخدامها وتطبيقها بكفاءة وفاعلية لإنجاز أعمال روتينية أو مبتكرة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** هي التزام المنظمة بأداء الاعمال بشكل يخدم مصالحها، ومصالح العاملين معها.
- **جودة الخدمة:** هي مطابقتة المنتج /الخدمة للخصائص والمواصفات المطلوبة، كما أنها تعني رضا المستفيد، فالجودة بعد مهم في قياس سمعة المنظمة، فقد أشار البعض إلى أن سمعة المنظمة هي حصيلة التقييم الموضوعي للمستفيدين لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- **الموثوقية:** وتعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى للوصول إليها بشكل ناجح، وكذلك الإيفاء بوعودها التي قطعتها على نفسها لجمهورها.
- **الأداء المالي:** حيث يعد تقييم الأداء المالي بمثابة مراجعة لما قامت به المنظمة من إنجازات، من خلال تقييم الخطط والأهداف الاستراتيجية، وتوضيح ذلك لكافة العاملين بالمنظمة.
- **جاذبية المنظمة:** يتم تحقيق جاذبية المنظمة من خلال قدرتها على بناء علامة تجارية، ومكانة مرغوبة عن طريق تقديمها نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي. في ضوء ما سبق يمكن القول إن السمعة التنظيمية هي نتاج عدة أبعاد ومحددات تسهم في تحقيقها منها: الابداع وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة، والموثوقية، وأدائها المالي، وجاذبيتها التنظيمية.

رابعاً: العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية

لقد توصلت عدة دراسات إلى وجود علاقة واضحة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، فقد أشار لي وآخرون (Lee et al., 2015) إلى أن البراعة التنظيمية تعزز الرشاقة التنظيمية من خلال تعزيز البراعة التشغيلية؛ حيث إن استكشاف واستغلال الموارد ضروريان للمنظمات لتحسين الرشاقة التنظيمية.

وعلى وجه الخصوص، للتعامل مع بيئة السوق المعقدة والديناميكية بشكل متزايد، تحتاج المنظمات إلى استكشاف الموارد بنشاط لتعديل العمليات وخلق فرص جديدة في السوق (Lowry and Wilson, 2016) يمكن للمنظمات التي تركز على قدرات استكشاف تكنولوجيا المعلومات فهم المزايا التي يجلبها ابتكار تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي القدرة على تحديد واختيار تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي تتناسب مع التطور المستقبلي للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمات التي تتمتع بقدرة قوية على استكشاف الموارد أن تحلل وتتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة الناجمة عن التقدم في تكنولوجيا المعلومات (Chen et al., 2014)، لذلك، يمكن للمستوى العالي من القدرة على استكشاف تكنولوجيا المعلومات أن يدفع المنظمات إلى تحديد

دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية. دسرين صالح محمد صلاح الدين

واختيار الفرص التي أتاحتها تقدم التكنولوجيا بسرعة، وتشجيع المنظمات على إجراء ابتكارات الأعمال بعد إعادة تكوين موارد تكنولوجيا المعلومات، وتمكين المنظمات من تعديل الاستراتيجيات في الوقت المناسب للتعامل مع التغيير في احتياجات العملاء (Ravchandran, 2018).

كما تمكن الجودة العالية لاستغلال الموارد المتاحة للمنظمات من جمع البيانات، وبالتالي تعزيز التنسيق والتكامل بين مواردها القوية. على هذا النحو، يمكن للمنظمات إدراك التغيرات في السوق ومواجهتها بشكل أفضل، والتعاون مع الشركاء، وتعزيز رضا العملاء، وتقديم خدمات سوق أفضل (Gregory et al., 2015). علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة إلى تحسين تكامل الموارد والعمليات للمنظمات. (Tallon et al., 2019). يؤدي تحسين استغلال الموارد إلى اتخاذ المنظمة قرارات سريعة ودقيقة وفعالة، كما تعمل على تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات السريعة وتناقضات السوق المحتملة (Zhen, Xie, & Dong, 2021, 5-6)، مما يساهم في زيادة الرقابة التنظيمية.

إضافة إلى ما سبق، فقد توصلت دراسة تشن وشيه ودونغ (Zhen, Xie & Dong, 2021) أن استكشاف واستغلال الموارد المتاحة مرتبطين بشكل إيجابي بالرقابة التنظيمية؛ حيث أكدت هذه النتائج أن تحقيق الرقابة التنظيمية بشكل مرتفع يتطلب استكشاف موارد وممارسات جديدة، واستغلال الموارد والممارسات الحالية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الدراسات والبحوث التي وضحت العلاقة الوثيقة بين البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية، فأغلب الدراسات وضحت أن البراعة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية مثل دراسة المحاسنة (٢٠١٧) وأبو حطب (٢٠٢١) و (Zhen, Xie & Dong, 2021)، بينما هناك دراسات أخرى وضحت أن الرقابة التنظيمية هي التي تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية مثل دراسة مقاط (٢٠٢٠) ودراسة فريحات (٢٠١٩) ودراسة عزار والزبيحي ومولي (Azar, Zabihi and Mollaei, 2020).

خامساً: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والسمعة التنظيمية

يلاحظ أن المنظمات التي تسعى للتميز وتحقيق سمعة تنظيمية عالية، والتي تسعى للحفاظ على هذا التميز والتفوق تعتمد على الرقابة كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، كما يوضح دوز وكوسونين (Doz & Kosonen, 2008) أن المنظمات التي لا تحقق الرقابة التنظيمية تصبح بمرور الوقت منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرارية والتنافس، ومن ثم تحقيق السمعة التنظيمية.

كما أشار المعاينة (٢٠١٩) إلى أن الرقابة التنظيمية تعد من أهم الأساليب الإدارية التي تهتم بتعزيز أداء المنظمات واستمرارية وجودها واستدامة ميزتها التنافسية، ورفع مستوى أداء العاملين فيها، وتحقيق الرؤية المتميزة للمنظمة لمعرفة مكانها بين المنافسين في الأسواق.

وقد حدد ويبستر وآخرون (Webster, et al., 2008) عدة عوامل لبناء السمعة التنظيمية منها الرقابة التنظيمية؛ حيث إنها تمثل قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف والتغيرات البيئية التي تواجهها بطريقة فعالة تحقق لها المحافظة على بقائها، وزيادة حصتها السوقية.

سادساً: العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية

ثمة عدة خطوات يجب أن تتبعها المنظمات لبناء سمعتها التنظيمية المرغوبة، منها معرفة أولوية وأهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة، وتفضيلاتهم من خلال إجراء البحوث المستفيضة حول أصحاب المصالح بغية معرفة المزيد عن أعمالهم وأنشطتهم، كما تكشف هذه البحوث عن مواطن قوة وضعف أصحاب المصلحة، مما يمكن المنظمة من تحديد الفجوة بين الواقع الداخلي للمنظمة، (الدليمي وصلاح الدين، ٢٠١٧، ٦٣) وهو ما يمكن أن تحققه استراتيجية الاكتشاف بالبراعة التنظيمية.

قد أشار بريدا (Preda, 2014) إلى أن المستويات العالية من الاستكشاف والاستغلال تؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة، كما توصلت العديد من الدراسات مثل دراسة (Günsel et al, 2018) والسرحاني (٢٠١٩)، وبلفقيه (٢٠٢٠)، ودراسة (He & Wong, 2004) إلى أن هناك علاقة وثيقة وقوية بين البراعة التنظيمية، وتحسين الأداء التنظيمي الذي بالتالي يزيد من سمعة المنظمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يسعى هذا القسم من الدراسة إلى وصف منهجية الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها، وعرض أدوات الدراسة، وخصائصها السيكمترية من خلال التحقق من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، وذلك كما يلي:

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على وصف الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة، وتفسيرها، وتحديد أبعادها والعلاقات بينها، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS، كما تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling؛ لتحديد مدى مطابقة النموذج النظري المفترض في الدراسة، مع البيانات الامبريقية الميدانية التي تصف تأثير البراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس، بوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسبب؛ حيث يعمل أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية كأسلوب توكيدي (بلنتش، ٢٠١٧؛ تيغزة، ٢٠١٢)؛ للتحقق من شبكة العلاقات المفترضة من خلال نموذج نظري مقترح، يتم اختباره بواسطة جملة من الإجراءات الإحصائية، وعبر بيانات ميدانية امبريقية (أري وآخرون، ٢٠١٣؛ بلنتش، ٢٠١٧)، فإذا تم دعم النموذج النظري من خلال البيانات الميدانية، يمكن افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعمه، فهناك خياران هما: تعديل النموذج الأصلي واختباره مرة أخرى، أو تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها، وصولاً لنماذج تعكس الواقع الفعلي (المهدي، ٢٠٠٧).

ومن ثم اعتمدت عملية اختبار مطابقة النموذج النظري المفترض مع البيانات الميدانية على مرحلتين أساسيتين: أولهما اختبار "صدق نماذج القياس"؛ للتأكد من العلاقة بين كل متغير كامن "Latent Variable" ومؤشراته المشاهدة "Observed Variable"؛ بهدف وصف كيف تعمل المؤشرات المشاهدة كأداة لقياس المتغيرات الكامنة، أما المرحلة الثانية، فهي اختبار "نموذج البناء"؛ لوصف العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة؛ لتحديد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم بقية المتغيرات في النموذج (تيغزة، ٢٠١٢؛ المهدي، ٢٠٠٧)، ويتم الحكم على مدى مطابقة النموذج من خلال عدة مؤشرات لحسن المطابقة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية والبالغ عددهم (٩٠٨) أكاديمي، وجميع العاملين بالهيئة الإدارية والبالغ عددهم (١٠٦٥) موظف إداري بجامعة السلطان قابوس عام ٢٠١٩ (دائرة التخطيط والاحصاء-جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٠).

ومن أجل تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة لاستخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، تم الرجوع إلى عدة مراجع؛ فقد أشارت بعض المراجع إلى أن العدد المناسب لأفراد العينة يجب ألا يقل عن (١٠٠) فرد، وأنه كلما كبر حجم العينة قلت الأخطاء العشوائية (Harrington, 2009)، بينما تجد مراجع أخرى أن حجم العينة يجب أن يكون أكبر من (٢٠٠) فرداً (تيغزة، ٢٠١٢)، رغم معارضة كلاين (Kline, 2011) إلى العينات صغيرة الحجم، وأنها تعد بمثابة مشكلة تؤثر في صحة التحليل الإحصائي باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية؛ ومن ثم توجه عدد من الباحثين مثل كلاين (Kline, 2005) و تيغزة (٢٠١٢)، إلى أن حجم العينة يتوقف على عدد فقرات المقاييس؛ بحيث لا يقل عن (٥) أفراد لكل فقرة، أو (١٠) أفراد، أو (١٥) فرداً لكل فقرة. بناء عليه فإن

دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براءة الجامعة وسمعتها التنظيمية. دسرين صالح محمد صلاح الدين

عدد فقرات المقاييس المستخدمة (٣٧) فقرة، ومن ثم فالحد الأدنى المقبول لحجم عينة الدراسة الحالية هو (١٨٥) أكاديمي وإداري، أي بمعدل (٥) أفراد لكل فقرة من فقرات مقاييس الدراسة. وقد تم توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة وبعد الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة الجامعة على التطبيق تم إرسال أدوات الدراسة إلكترونياً ويدوياً إلى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة السلطان قابوس خلال شهر يناير وفبراير ومارس ٢٠٢١، بطريقة العينة المتاحّة: حيث تم استخدام الجوجل درايف.

جدول ١: توزيع مجتمع وعينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة من العينة الإجمالية	المجموع
الجنس	ذكور	١١٤	٥٦.٢	٢٠٣
	إناث	٨٩	٤٣.٨	
الوظيفة	عميد	٣	١.٥	٢٠٣
	مساعد عميد	٨	٣.٩	
	رئيس قسم	١٨	٨.٩	
	رئيس وحدة	٣	١.٥	
	عضو هيئة تدريس	٦٤	٣١.٥	
	موظف إداري	١٠٧	٥٢.٧	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٣	١١.٣	٢٠٣
	من ٥-١٠ سنوات	٦٢	٣٠.٥	
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٨	٥٨.١	

تبين من الجدول (١) أن نسبة الإناث (٥٦.٢٪) من عينة الدراسة كانت أكبر من نسبة الذكور (٤٣.٨٪)، كما أن نسبة الموظفين الإداريين (٥٢.٧٪) أكثر من نسبة أعضاء هيئة التدريس (٤٧.٣٪)، وكان أكثر أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، تليها من (٥-١٠) سنوات، وأخيراً فئة الأقل من ٥ سنوات.

أدوات الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على ثلاثة مقاييس فرعية: لقياس متغيرات الدراسة الثلاث (البراعة التنظيمية، والرشاقة التنظيمية، والسمعة التنظيمية)، فقد اعتمدت الدراسة لقياس متغير البراعة التنظيمية على مقياس (He & Wong, 2004) ، والذي اعتمد عليه عدد من الدراسات مثل (Cao, Simsek & Zhang, 2012; Bodwell (2012); Gibson & Birkinshaw (2004); Lubatkin, et al (2006); Bierly & Daly (2009); Jansen, et al (2008); (2007); المحاسنة (٢٠١٧): والزيادي (٢٠١٧): وأبو زيد (٢٠١٩)، والمنسي (٢٠١٨)، وقد تضمن مقياس البراعة التنظيمية بعدين وهما (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) وعدد فقراته (١٦) فقرة، وتم التعديل عليه، وإضافة بعض العبارات حتى وصل عدد الفقرات إلى (١٨) عبارة موزعة إلى (٩) عبارات ضمن بعد براعة الاستكشاف، (٩) عبارات ضمن بعد براعة الاستغلال.

كما قد استعانت الباحثة في قياس الرشاقة التنظيمية بالمقياس الذي وضعه Jaworski & Kohli (1993). ويتألف من ١٥ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (٣) فقرات تحت بعد رشاقة الاستشعار، و(٥) فقرات تحت بعد رشاقة اتخاذ القرار، و(٧) فقرات تحت بعد رشاقة التطبيق، واتبعت العديد من الدراسات الأجنبية مثل: (Darvishmotevali, Altinay & Köseoglu, 2020; Wageeh, 2016; Park, 2011)، (٢٠١٦)، و(٢٠١٩)، وحموده والقدسي وعلي (٢٠١٨)، وقامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات في الصياغة ليتناسب مع غرض وطبيعة الدراسة الحالية: حيث تقيس (٣) فقرات بعد رشاقة الاستشعار، و(٥) فقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار، و(٧) فقرات بعد رشاقة الممارسة.

واعتمدت الدراسة في قياس متغير السمعة التنظيمية على مقياس Ponzi, Fombrun, & Gardberg, (2011) الذي تكون من (٤) فقرات الذي طوره بالاعتماد على مقياس (Highhouse et al., 2009) ومقياس (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000)، والذي تم تعريبه واستخدامه في بعض الدراسات العربية مثل دراسة درة والتيجاني وحناوي (٢٠١٨). وقد تكونت الاستبانة من جزئين هما:

- ١- الجزء الأول: البيانات الأساسية
- ٢- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة مقسمة إلى ثلاثة محاور وهي:
 - المحور الأول: البراعة التنظيمية، والذي تضمن بعدين هما: براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال.
 - المحور الثاني: الرضاقة التنظيمية، الذي تضمن ثلاثة أبعاد هي: رضاقة الاستشعار، رضاقة اتخاذ القرار، رضاقة التطبيق.
 - المحور الثالث: السمعة التنظيمية.

وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق مطلقاً.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يمثل هذا الإجراء أحد الشروط الأساسية التي يجب التأكد منها قبل إجراء التحليل العاملي للأداة، الذي يفترض إلا يكون توزيع الدرجات ملتوياً التواء موجباً أو سالباً، لأن ذلك يؤثر على طبيعة العلاقات الارتباطية، ووجود مشكلة في عملية اختيار عينة الدراسة؛ حيث إنها لا تحمل خصائص المجتمع الأصلي الذي صممت له الأداة، والجدول (٢) يوضح خصائص التوزيع الاعتمادي للأداة:

□ جدول (٢) خصائص التوزيع الاعتمادي للأداة

السمعة التنظيمية □	□ الرضاقة التنظيمية			□ البراعة التنظيمية		□
	رضاقت الممارسة □	رضاقت القرار □	رضاقت الاستشعار □	براعة الاستغلال □	براعة الاستكشاف □	
□ - ٠.٥٥١	□ - ٠.٠٨٩	□ - ٠.٠٣٤	□ - ٠.٠٦٨	□ - ٠.٣٨١	□ - ٠.٣٤٠	□ الالتواء
□ - ٠.٢٤٢	□ - ٠.٧١٩	□ - ٠.٢٩٣	□ - ٠.٨٧١	□ - ٠.٢٩٣	□ - ٠.٠٦٣	□ التفلطح

يلاحظ من الجدول (٢) أن قيم الالتواء والتفلطح لا تتعدى قيمة بين (-١) و(١)، مما يشير إلى أن التوزيع يقترب من التوزيع الاعتمادي بدرجة كبيرة (Kline, 2011; Byrne, 2013) **صدق الأدوات:**

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وفي ضوء مراجعتهم أعيد صياغة بعض العبارات، كما أن من صلاحية المقاييس أنها استخدمت في دراسات سابقة. كما تم القيام باختبار الصدق البنائي Validity Construct باستخدام التحليل العاملي (التوكيدي) Confirmatory Factor Analysis

بواسطة البرنامج الاحصائي AMOS V.23، وذلك بحساب معامل تشبع الفقرات على العوامل التي تنتمي لها، بهدف التحقق من اتساق متغيرات الدراسة، وبيان مدى صلاحية نموذج القياس (Hair et al., 2010) وقد أشارت نتائج هذا التحليل، إلى أن كافة قيم معاملات التشبع بين كل عبارة والمتغير التابعة له تقع في الحدود المقبولة؛ حيث حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي ٠.٤٠ وقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه (Costello & Osborne, 2005)، كما أشارت النتائج في الجدول (٣) إلى قيم جيدة ومقبولة لمؤشرات جودة المطابقة، كما يلي:

دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية. د.سرين صالح محمد صلاح الدين

جدول (٣) مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة

RMSEA	TLI	CFI	CMIN/D F	P VALUE	DF	Chi- Square	المتغير/ المؤشر
0.08	0,92	0.93	2,33	.00	129	300,078	المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)
0.08	0,93	0,95	2,37	.00	81	192,037	المتغير الوسيط (الرقابة التنظيمية)
0.04	0.99	0.99	1.39	0,239	1	1,3887	المتغير التابع (السمعة التنظيمية)

يتضح من الجدول (٣) جودة المطابقة وصدق فقرات الاستبانة؛ حيث إن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (٠,٥٠) حسب بيرن (Byrne, 2010)، كما أن قيمة RMSE لا تزيد عن ٠,٠٨ ومن ثم النموذج البنائي المقترح ملائم جدا لبيانات الدراسة، وصالح لاختبار فروض الدراسة. ثبات الأدوات:

لتحديد درجة ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من ٢٥ فرد من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم فحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل الفا Cronbach's alpha ويوضح الجدول التالي النتائج كما يلي:

جدول (٤) قيم معاملات الثبات لمؤشرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	معامل الثبات	عدد الفقرات
	البراعة التنظيمية	٠,٩٥١	١٨
١	براعة الاستكشاف	٠,٩٣٥	٩
٢	براعة الاستغلال	٠,٨٩٧	٩
	الرقابة التنظيمية	٠,٩٣٧	١٥
١	رقابة الاستشعار	٠,٨٤١	٣
٢	رقابة اتخاذ القرار	٠,٨٨٦	٥
٣	رقابة الممارسة	٠,٩٢١	٧
	السمعة التنظيمية	٠,٩٤١	٤
	الاستبانة ككل	٠,٩٧٠	٣٧

يتبين من الجدول (٤) أن قيم معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، ونسبها عالية ومقبولة باعتبار أن قيم معامل الفا كرونباخ لجميع المتغيرات لا تقل عن (٠,٨) (Hair et al., 2014)، مما يشير إلى أن الاستبانة المستخدمة صالحة لجمع البيانات للدراسة الحالية. كما يمكن تفسير ذلك بسبب أن الاستبانة استندت إلى عدد من الاستبانات المحكمة لعدد من المرات نتيجة الدراسات التي استخدمت فيها من قبل الباحثين الآخرين.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الباحثة على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المعادلات البنائية Amos الإصدار (٢٣) واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات Alpha Cronbach لقياس الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة.
- حساب معاملات الالتواء والتفطح؛ للتأكد من اعتدالية البيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بغرض اختبار صدق نماذج القياس الثلاثة المستخدمة في الدراسة.
- النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)؛ لاختبار مدى مطابقتة نماذج البناء مع البيانات الميدانية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم الاعتماد على عدد من مؤشرات حسن المطابقتة، وهي: مؤشر مربع كاي النسبي (χ^2/df)، ومؤشر المطابقتة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر-لوييس (TLI)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA).
- اختبار البوتسترايبنج (Bootstrapping)؛ لاختبار التأثيرات الكلية، والمباشرة، وغير المباشرة، وذلك للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

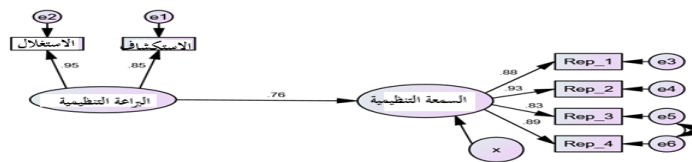
يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلتها، واختبار صحة الفروض، وذلك كما يلي:

أولاً: نتائج السؤال الأول، والذي ينص على "ما تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستقلال) على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرض بحثي وهو: يوجد تأثير دال ايجابي للبراعة التنظيمية على تحقيق السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذا الفرض، تم رسم نموذج قائم على وجود تأثير ايجابي للبراعة التنظيمية على السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس، كما في شكل ٢، ومن ثم تم اختبار هذا النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، وقد كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقتة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي (χ^2/df) (1.617)، وقيمة مؤشر المطابقتة المقارن CFI (0.996)، ومؤشر توكر-لوييس TLI (0.992)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.055).

من جانب آخر، تُظهر قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا (β)، كما يتضح في شكل ٢ وجود تأثير ايجابي قوي دال إحصائياً للبراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية للجامعة ($\beta = 0.76$ ، $p > 0.01$)، وقد استطاعت البراعة التنظيمية أن تفسر نسبة (٥٧.٧٦٪) من التباين في السمعة التنظيمية للجامعة، وبذلك يتحقق الفرض بأن البراعة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً قوي دالاً إحصائياً في السمعة التنظيمية للجامعة.



$\chi^2=11.321$; $df=7$; $p=.125$; $CFI=.996$; $RMSEA=.055$; $TLI=.992$

شكل ٢ تأثير البراعة التنظيمية على السمعة التنظيمية للجامعة

وفي ضوء ما سبق يتبين أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على السمعة التنظيمية للجامعة، وذلك بأوزان انحداريه معيارية $(\beta = 0,76)$ ، كما أن البراعة التنظيمية تسهم في تفسير (57,76%) من التباين في السمعة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة بلفقيه (2020) التي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباط بين بعدي البراعة التنظيمية والأداء عموماً، وكذلك دراسة (He & Wong, 2004; Onyeizugbe, et al., 2016) وكذلك دراسة المحلاوي وخطاب (2019) ودراسة أبو شحاتة (2018) التي أشارت إلى أن البراعة التنظيمية للمنظمة ككل تنعكس بالإيجاب على تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن ثم السمعة التنظيمية؛ حيث توصلت دراسة عبد الفتاح (2014) إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محددات كل من السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية. كما توصلت دراسة الزيايدي (2017) إلى أن البراعة التنظيمية لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على تعزيز الاستراتيجيات الريادية، وكان لها الأثر الأكبر على استراتيجيات التفرد، وأشار بريدا (Preda, 2014) إلى أن المستويات العالية من الاستكشاف والاستغلال تؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة.

وكذلك دراسة الباشقالي والداؤد (2015) التي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية ببعديها تؤثر بشكل عكسي في مصادر الأنهباء التنظيمي. ودراسة مقاط (2020) أثبتت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية. كما تساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها، وبالتالي الحفاظ على ديمومتها (أبو زيد، 2019).

ويمكن تفسير التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية على السمعة التنظيمية للجامعة في ضوء ما أشار إليه جانسن وآخرون (Jansen et al., 2006) إلى أن الاستكشاف أكثر فاعلية في البيئات الديناميكية، وأن الاستغلال أكثر فاعلية في البيئات التنافسية، وتعتبر بيئة جامعة السلطان قابوس بيئة تنافسية وكذلك ديناميكية، مما يساعدها على السعي نحو تحقيق البراعة التنظيمية لزيادة وتعزيز سمعتها التنظيمية، وذلك من خلال سعي الجامعة المستمر إلى تطبيق استراتيجيات الاستكشاف من خلال ما تقوم به من بحوث مستمرة لتطوير خدماتها التعليمية وتحسين أدائها، كما تعمل في ذات الوقت على تطبيق استراتيجيات الاستغلال من خلال العمل بشكل مستمر على الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة البشرية والمادية والمالية.

وكل هذه الخطوات والجهود التي تتبعها الجامعة تعمل على تحسين سمعتها التنظيمية المرغوبة كما أشار الدليمي وصلاح الدين (2017)؛ حيث تعمل على معرفة أولوية وأهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة، وتفضيلاتهم من خلال إجراء البحوث المستفيضة حول أصحاب المصالح بغية معرفة المزيد عن أعمالهم وأنشطتهم، كما تكشف هذه البحوث عن مواطن قوة وضعف أصحاب المصلحة، مما يمكن المنظمة من تحديد الفجوة بين الواقع الداخل للمنظمة، وهو ما يمكن أن تحققه استراتيجيات الاكتشاف بالبراعة التنظيمية.

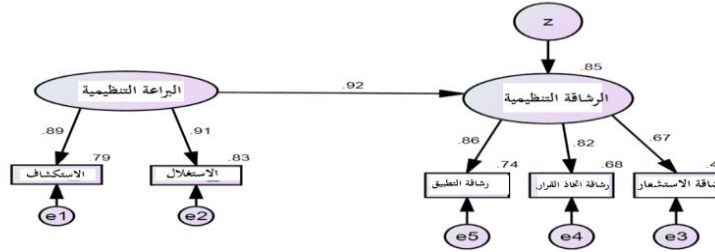
وبالتالي يمكن القول بأن البراعة التنظيمية خلال اهتمامها بتحقيق التوازن الدقيق بين الأنشطة الحالية للمنظمة باستخدام استراتيجيات الاستغلال، والاهتمام بالبقاء والاستمرار في المستقبل من خلال استراتيجيات الاستكشاف يمكنها بالطبع أن تعزز سمعتها التنظيمية.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على "ما تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستقلال) على الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق والممارسة) في جامعة السلطان قابوس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرض بحثي وهو: يوجد تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذا الفرض، تم رسم نموذج قائم على وجود تأثير للبراعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس، كما في شكل ٣، ومن ثم تم اختبار هذا النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، وقد كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي χ^2/df (5.54)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (0.973)، ومؤشر توكر- لويس TLI (0.932)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.150).

من جانب آخر، تُظهر قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا (β)، كما يتضح في شكل ٣ وجود تأثير إيجابي قوي دال إحصائياً للبراعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية للجامعة ($\beta = 0.92$ ، $p < 0.01$)، وقد استطاعت البراعة التنظيمية أن تفسر نسبة (٨٤.٦٪) من التباين في الرقابة التنظيمية للجامعة، وبذلك يتحقق الفرض بأن البراعة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً دالاً إحصائياً في الرقابة التنظيمية للجامعة.



$$\chi^2=22.142; df=4; p=.000; CFI=.973; RMSEA=.150; TLI=.932$$

شكل ٣ تأثير البراعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية للجامعة

وفي ضوء ما سبق يتبين أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على الرقابة التنظيمية للجامعة، وذلك بأوزان انحدارية معيارية ($\beta = 0.92$)، كما أن البراعة التنظيمية تسهم في تفسير (٨٤.٦٪) من التباين في الرقابة التنظيمية.

وتتفق مع هذه النتيجة العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو حطب (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وفسرت ذلك من خلال أنه عندما تمارس إدارة المدرسة الانفتاح على تجارب الآخرين والاستفادة منها، فتسمح لأولياء الأمور بتقديم المبادرات والمقترحات التطويرية في الوقت الذي تشرك المعلمين في صياغة توجهات المدرسة المستقبلية، فإنها تخطو بذلك خطوات حثيثة نحو الرقابة التنظيمية. وعندما تتمكن إدارة المدرسة من حشد الطاقات والإمكانات المادية والبشرية داخل المدرسة ومن خارجها بغرض

دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية. دسرين صالح محمد صلاح الدين

التحسين والتطوير، وتوظيف التجارب البشرية لديها وخبرات المعلمين في تحسين الأداء المدرسي، فإن ذلك يقود إلى توفر الرشاقة التنظيمية في كافة الممارسات الإدارية والمهنية في المدرسة.

وكذلك دراسة الطيبلاوي (٢٠١٧) أوضحت أن هناك علاقة تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية وأبعادها، وكذلك دراسة الموسوي (٢٠١٨) والمحاسنة

(٢٠١٧) والنجار (٢٠١٥) والعايدي (٢٠١٢)، (Park 2011)؛ حيث أشاروا إلى أن البراعة التنظيمية تساهم في اكتشاف واستغلال الموارد لتحويلها للفرص التي تم استشعارها، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الاستجابة، وتشمل مهمة الممارسة الجديدة تقديم منتجات وخدمات جديدة، ونماذج تسعير جديدة، وتغيير السياسات مع الشركاء والموردين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة مقاط (٢٠٢٠) ودراسة فريجات (٢٠١٩)؛ حيث أشارت إلى أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على البراعة التسويقية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال الدور الذي تؤديه البراعة التنظيمية في زيادة قدرة المنظمات على المنافسة واتخاذ القرارات التي تزيد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص في ظل محدودية الموارد من خلال الاستغلال، كما تؤدي بشكل مستمر إلى التطوير والتحديث من خلال الأبداع والابتكار والبحث عن أفكار جديدة، من خلال الاستكشاف، وكل ذلك يزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات واستباقها، ومن ثم تحقيق الرشاقة التنظيمية؛ حيث أشار المعايطة (٢٠١٩، ٢٠) إلى أن استغلال الفرص والظروف المواتية إحدى المراكز الأساسية المهمة للرشاقة التنظيمية.

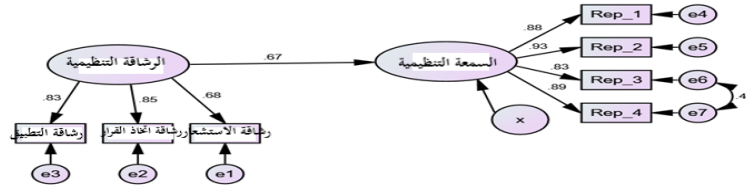
ثالثاً: نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على "ما تأثير الرشاقة التنظيمية على

السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرض بحثي وهو: يوجد تأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية في تحقيق السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذا الفرض، تم رسم نموذج قائم على وجود تأثير للرشاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس، كما في شكل ٤؛ ومن ثم تم اختبار هذا النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، وقد كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقت جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي χ^2/df (2,146)، وقيمة مؤشر المطابقت المقارن CFI (0,988)، ومؤشر توكر- لويس TLI (0,978)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0,075).

من جانب آخر، تُظهر قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا (β)، كما يتضح في شكل ٤، وجود تأثير إيجابي قوي دال إحصائياً للرشاقة التنظيمية في السمعة التنظيمية للجامعة ($\beta = 0,67$ ، $p > 0,01$)، وقد استطاعت الرشاقة التنظيمية أن تفسر نسبة (٤٤,٩%) من التباين في السمعة التنظيمية للجامعة، وبذلك يتحقق الفرض بأن الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في السمعة التنظيمية للجامعة.



$$\chi^2=25.747; df=12; p=.012; CFI=.988; RMSEA=.075; TLI=.978$$

شكل ٤: تأثير الرشاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية للجامعة

وفي ضوء ما سبق يتبين أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على السمعة التنظيمية للجامعة، وذلك بأوزان انحدارية معيارية (β=0.67)، كما أن الرشاقة التنظيمية تسهم في تفسير (٤٤.٩%) من التباين في السمعة التنظيمية. وتتفق مع هذه النتيجة العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو عابد وأبو حسين (٢٠١٩) ودراسة مقاط (٢٠٢٠) الذي وجد أثر للرشاقة التنظيمية بأبعادها على التميز الوظيفي الذي يعد جزء أساسي للسمعة التنظيمية للمنظمات. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشارت إليه دراسة المصري (٢٠١٦، ٢٧٧-٢٧٨) أن الرشاقة التنظيمية نهج عقلاني ومطلب عصري لضمان تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية التي يزخر بها العالم المعاصر، وأن العصر الحالي بتغيراته الهادئة وتحدياته الناتجة يفرض على المنظمات ضرورة التحول لمنظمات رشقية قادرة على التأقلم والتكيف مع طبيعة العصر وتداعياته حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها. كما أن من أهداف الرشاقة التنظيمية المساهمة في المحافظة على مركز المنظمة التنافسي، وتقييمه في إطار البيئة التنافسية، وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو، ورفع مستوى أداء العاملين فيها (الحنيطي، ٢٠١٨؛ المعايطه، ٢٠١٩) ومن ثم تزداد سمعتها التنظيمية.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على "هل تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين البراعة والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس؟ وما طبيعة التأثير الوسيط؟"

ولإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرض بحثي وهو: يوجد تأثير وسيط للرشاقة التنظيمية على العلاقة بين البراعة والسمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية (α ≤ 0.05).

لاختبار هذا الفرض، تم بداية المقارنة بين النموذجين المحتملين لطبيعة تأثير البراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية في وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط (وفق التصور العام المفترض للعلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة)، وهما: نموذج الوساطة الجزئية "Partial Mediation"، ونموذج الوساطة الكلية "Full Mediation"؛ وذلك لتحديد أي النموذجين ينطبق على البيانات التي تم جمعها من الواقع الميداني، إذ يفترض نموذج الوساطة الجزئية وجود تأثير مباشر للبراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية، بالإضافة إلى التأثير الذي يتم عبر الرشاقة التنظيمية، بينما يفترض نموذج الوساطة الكلية أن تأثير البراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية يتم فقط عبر الرشاقة التنظيمية، دون وجود تأثير مباشر دال إحصائياً.

لقد اعتمدت المقارنة المبدئية بين النموذجين (الوساطة الجزئية، والكلية) على اختبار مدى جودة المطابقة لكل منهما مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، وكما توضح النتائج في جدول ٥، فإن مؤشرات المطابقة في النموذجين (نموذج الوساطة الجزئية، والكلية) جميعها تفي بالمعايير المحددة لقبول مطابقتها مع البيانات الميدانية، مع وجود تقارب في قيم تلك المؤشرات في النموذجين، باستثناء قيمة مربع كاي (χ^2) التي بلغت (٥٢.٢٦) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٦٦.٨٤) في نموذج الوساطة الكلية، وكذلك قيمة مؤشر مربع كاي النسبي (χ^2/df) التي بلغت (٢.٢٧) في نموذج الوساطة الجزئية، وبفارق بسيط بلغت (٢.٧٩) في نموذج الوساطة الكلية، كما تقاربت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI: حيث بلغت (٠.٩٨) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٠.٩٧) في نموذج الوساطة الكلية، وكذلك مؤشر توكر. لوليس TLI الذي بلغ (٠.٩٧) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٠.٩٦) في نموذج الوساطة الكلية، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA بلغ (٠.٠٧٩) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٠.٠٩٤) في نموذج الوساطة الكلية. يتضح كذلك من النتائج في جدول ٥ وجود دلالة إحصائية ($p > 0,01$) للفرق بين قيمتي مربع كاي للنموذجين ($\chi^2 = 14,58$)؛ حيث إنها أكبر من القيمة الجدولية ($\chi^2 = 3,84$) عند درجات الحرية ١، مما يعطي أفضلية لمطابقة نموذج الوساطة الجزئية مقارنة بنموذج الوساطة الكلية مع البيانات الميدانية.

جدول ٥ مؤشرات جودة المطابقة لنموذجي الوساطة الجزئية والكلية (ن=٢٠٣)

النموذج	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta \chi^2$	CFI	TLI	RMSEA
وساطة جزئية	52.26	23	2,27	-	0,98	0,97	0,079
وساطة كلية	66.84	24	2,79	**14,58	0,97	0,96	0,094

** دلالة إحصائية ($p > 0,01$)

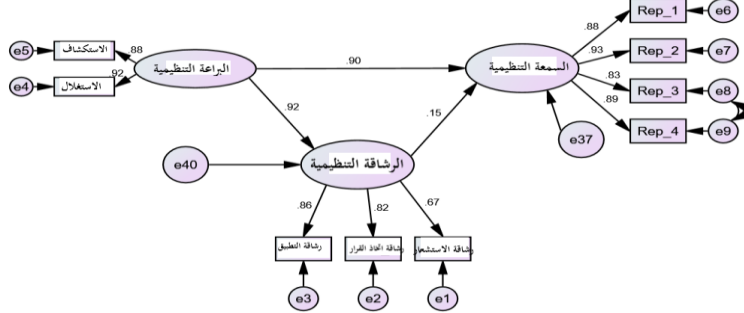
بالرجوع إلى الأوزان الانحدارية المعيارية بيتا (β) في نموذج الوساطة الجزئية كما يظهر في شكل ٥، يتضح وجود تأثير مباشر قوي ($\beta = 0,92$) ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($p > 0,001$) للبراعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير مباشر قوي ($\beta = 0,90$) ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($p > 0,001$) للبراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية، في حين يظهر تأثير مباشر ضعيف غير دال إحصائياً للرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية ($\beta = 0,15$).

وبمقارنة الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في اختبار النموذج العام الذي يجمع المتغيرات الثلاثة بالنماذج التي تجمع كل متغيرين بشكل مستقل (كما تم اختباره في السؤالين الأول والثاني) يتضح وجود ارتفاع في قيمة الوزن الانحداري المعياري للتأثير المباشر للبراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية بدخول الرقابة التنظيمية كوسيط، حيث ارتفع التأثير من ($\beta = 0,76$) إلى ($\beta = 0,90$) في النموذج العام للمتغيرات الثلاثة، مما يدل على أن تأثير البراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية هو تأثير مباشر بجامعة السلطان قابوس، ولا يوجد تأثير وسيط دال إحصائياً للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء الارتباط القوي بين كلا من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية، بل يكاد يكون هناك تشابه قوي بين كلا من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية، وأن كلا منهما يؤثر في الآخر فقد أشارت دراسات إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر على الرقابة التنظيمية مثل أبو حطب (٢٠٢١) والطبلاوي (٢٠١٧) والموسوي (٢٠١٨) والمحاسنة (٢٠١٧) والنجار (٢٠١٥) والعايدي (٢٠١٢)، Park (2011) و Zhen, Xie & Dong (2021). بينما دراسات أخرى توصلت إلى عكس ذلك، وهو أن الرقابة التنظيمية هي التي تؤثر على البراعة التنظيمية مثل

دراسة مقاط (٢٠٢٠)، ودراسة فريجات (٢٠١٩)، ودراسة عزار والزبيحي ومولي (Azar, Zabihi and Mollaei, 2020)

بشكل عام، يظهر من النتائج في شكل ٥، أن البراعة التنظيمية تفسر نسبة (٥٩٪) من التباين الحاصل في السمعة التنظيمية، في وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، مع ملاحظة استقرار نسبي في قيمة التباين الذي تفسره البراعة التنظيمية في السمعة التنظيمية مع وجود المتغير الوسيط، والذي بلغت قيمته (٥٩٪) مقارنة بقيمة التباين المفسر بدون المتغير الوسيط والذي كانت قيمته (٥٨٪).



$$\chi^2=52.263; df=23; p=.000; CFI=.981; RMSEA=.079; TLI=.971$$

شكل ٥ نتائج اختبار النمذجة بالمعادلة البنائية للنموذج المفترض

تقييم النموذج البنائي للدراسة

يوضح النموذج البنائي للدراسة العلاقات البيئية بين متغيرات النموذج النظري المفترض (Hair et al,2010)، ومن ثم اختارت الباحثة عدد من نماذج البناء لاختبار فروض الدراسة، وذلك كما بالجدول (٦)

جدول (٦) النتائج العامة لفروض الدراسة

الفروض	العلاقة	تقدير النموذج			النتيجة
		الدلالة	الخطا المعياري	β	
الفرض الأول	البراعة التنظيمية-السمعة التنظيمية	أقل من ٠.٠٠١	٠.١٠٢	٠.٧٦	قبول
الفرض الثاني	البراعة التنظيمية-الرشاقة التنظيمية	أقل من ٠.٠٠١	٠.١٠٩	٠.٩٢	قبول
الفرض الثالث	الرشاقة التنظيمية-السمعة التنظيمية	أقل من ٠.٠٠١	٠.١١١	٠.٦٧	قبول
الفرض الرابع	البراعة التنظيمية-الرشاقة التنظيمية-السمعة التنظيمية	٠.٤٥٧	٠.٤٩٧	-٠.١٣٨	رفض

يتضح من الجدول (٦) أن الفرض الأول للدراسة تم اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية، وأشارت نتائج النموذج البنائي الأول إلى حسن مطابقته مع البيانات الامبريقية ($\chi^2/df = 1.617$ ، $CFI = 0.996$ ، $TLI = 0.922$ ، $RMSEA = 0.055$ ، $\beta = 0.76$ ، $p > 0.01$). وبالنسبة للفرض الثاني تم اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، وتوصلت نتائج النموذج البنائي الثاني إلى حسن مطابقته مع البيانات الامبريقية ($\chi^2/df = 5.54$ ، $CFI = 0.973$ ، $TLI = 0.932$ ، $RMSEA = 0.150$ ، $\beta = 0.92$ ، $p > 0.01$). وبالنسبة للفرض الثالث تم اختبار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والسمعة التنظيمية، وتوصلت نتائج النموذج البنائي الثاني إلى حسن مطابقته مع البيانات الامبريقية ($\chi^2/df = 2.146$ ،

تحققت فروض الدراسة الثلاثة الأولى كما بالشكل (هـ) $CFI=0,988$ ، ومؤشر توكر- $TLI=0,978$ ، $RMSEA=0,075$ ، $\beta=0,67$ ، $p > 0,01$. ومن ثم فقد أما بالنسبة للفرض الرابع، لاختبار التأثير الوسيط المحتمل للرقابة التنظيمية في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية أشارت نتائج اختبار البوتسترابينج (*Bootstrapping*)؛ أن العلاقة بين البراعة التنظيمية كمتغير مستقل والسمعة التنظيمية كمتغير تابع لم تفقد قوتها بدخول الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط، وهذا يؤكد أن الرقابة التنظيمية لا تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مما يؤدي إلى رفض الفرض الرابع للدراسة.

الإجراءات المقترحة للدراسة

يسعى هذا القسم من الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتحقيق سمعة تنظيمية عالية بجامعة السلطان قابوس من خلال الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية بها، وذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توضح أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على كلا من الرقابة التنظيمية والسمعة التنظيمية، فضلا عن التأثير الإيجابي للرقابة التنظيمية في تعزيز السمعة التنظيمية لجامعة السلطان قابوس، بينما الرقابة التنظيمية لا تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية. ويوصي البحث جامعة السلطان قابوس وقادتها بالاهتمام بتلك المتغيرات، لما لها من دور مهم في تحسين السمعة التنظيمية للجامعة، وذلك وفقا لنتائج الدراسة، وذلك كما يلي:

أولاً: فيما يخص تفعيل البراعة التنظيمية بالجامعة

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- 1- عقد ورش عمل لتوعية كافة العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس وإداريين بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للجامعات المعاصرة، وتوعية القيادات والرؤساء بكيفية تنمية أبعاد البراعة التنظيمية لدى مرؤوسيههم، وتدريبهم على طرق وآليات الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة، وفي الوقت ذاته العمل على استكشاف فرص جديدة ومحاولة اقتناصها.
- 2- وضع نظام وآلية عمل واضحة تساعد العاملين بالجامعة على الاستكشاف واستغلال الفرص قبل أن تقوم الجامعات المنافسة بذلك، من خلال الاعتماد على البحث العلمي ودعم وتمكين العاملين والعمل على تنمية قدراتهم، وتوفير الإمكانيات المطلوبة لهم لزيادة تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة لإرضاء كافة المستفيدين.
- 3- إعداد وتدريب قادة جامعيين لديهم القدرة والاستعداد لتحقيق البراعة التنظيمية في الجامعة، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية متخصصة تساعدهم على تنمية مهاراتهم في هذا المجال، ومن ثم يزداد استعدادهم وقدراتهم على التطبيق الفعال.
- 4- تشكيل فرق عمل تطوعية لديها القدرة والرغبة للقيام بأنشطة الاستكشاف والاستغلال، وقدرتهم على تحمل الصراعات والحد من التوترات، مع توفير الدعم المادي والمعنوي لهم لتشجيعهم على تحقيق أهدافهم واستدامة العمل.
- 5- تحسين السياسات التسويقية للجامعة، واستحداث إدارة للتسويق الجامعي، تعمل على توظيف إمكانات وموارد الجامعة وكفاءتها البشرية المتخصصة والقادرة على بناء السمعة التنظيمية للجامعة.
- 6- تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية بالجامعة، والعمل على تطوير وتحسين الخدمات الجامعية باستمرار.

- ٧- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين بالجامعة على تقديم مبادرات ومقترحات لتطوير وتغيير الأداء الجامعي؛ بحيث تتوافر معايير وشروط واضحة للحصول على هذه المكافآت والحوافز.
- ٨- تفعيل دور مكتب ضمان الجودة ووحدات الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة بالكليات المختلفة من خلال الاستفادة من البيانات التي تجمعها الوحدات لرصد أهم الفرص والتحديات واستغلالها أفضل استغلال ممكن، وكذلك استكشاف فرص جديدة تدعم من سمعة الجامعة، وعمل بحوث ودراسات حول هذه الجوانب لتحقيق الهدف المنشود بأفضل السبل الممكنة.
- ٩- متابعة أفضل الممارسات للجامعات في تطبيق البراعة التنظيمية والاستفادة من هذه الممارسات وإنشاء شراكات مع هذه الجامعات، مما يساهم في تدعيم السمعة التنظيمية للجامعة.
- ١٠- الدعم التنظيمي المستمر للعاملين بالجامعة، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار والانجاز، وكذلك مراعاة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين والتقدير والتحفيز لهم.
- ١١- توفير نظام اتصال وتواصل فعال يتيح الاستماع والانصات لجميع العاملين والاطلاع على المعلومات المهمة، وتبادلها ومشاركتها بين الجميع والحرص على التغذية الراجعة المستمرة من كافة الأطراف المعنية حول القرارات التي يتم اتخاذها.
- ١٢- تشجيع القيادات الجامعية للمرؤوسين على البحث عن أفكار جديدة أو تكنولوجيا جديدة لتطوير الخدمات الجامعية التي تقدمها الجامعة وتقديمها بأقل تكلفة ممكنة، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين السمعة التنظيمية للجامعة.
- ١٣- العمل على التوسع في نشر الجامعة لخدماتها بأماكن جغرافية جديدة خارج سلطنة عمان، والعمل على جذب عملاء ومستفيدين جدد من خلال تدويل التعليم العالي، وفتح برامج يقبل عليها الطلبة الدوليين.
- ثانياً: فيما يخص تفعيل الرقابة التنظيمية بالجامعة**
ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:
- ١- نشر ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير الإيجابي بل المبادرة في التغيير بدلا من اللجوء الى سياسة رد الفعل واتباع سياسات عمل جديدة وفعالة لمواكبة العصر المتغير، وذلك من خلال:
- التدريب المستمر والدوري لكل العاملين بالجامعة على كافة المستويات لضمان رفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم على التغيير، وذلك من خلال تدريبهم على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم وممارسة أعمالهم بطرق جديدة ومبتكرة غير تقليدية، والتي تتفق مع توجهات الجامعة وسياساتها لتحقيق سمعة تنظيمية عالية.
- إعداد أدلة ومنشورات دورية إلكترونية تتضمن مختلف الجوانب القانونية والإدارية للعمل الجامعي، ودور كل فرد والامتيازات التي يحصل عليها في حال إنجازه الأعمال بطريقة فعالة، وكذلك الجزاءات التي ستقع عليه في حال الإخلال بهذه الأعمال.
- وجود نظام جيد وفعال للحوافز والمكافآت يشجع على التغيير والممارسات غير التقليدية في كافة الأعمال بالجامعة.

- الاستماع والتحاور مع كافة العاملين بالجامعة بشكل دوري لكي يتم مناقشة مخاوفهم نحو التغيير وكيف يمكن معالجتها والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير مناخ تنظيمي يشجع على وجود علاقات إنسانية طيبة بين جميع العاملين بالجامعة من خلال الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية وتوظيفها.
- 2- استقطاب كفاءات وموارد بشرية تتمتع بمستويات عالية من المهارات والقدرات التحليلية والمبادرة والقدرة على التعامل مع المواقف المتنوعة، والابتكار، وتقبل التغيير بل وصناعته، وذلك من خلال توافر سياسات محددة للتعيين والتوظيف بالجامعة، ووضع معايير توظيف غير تقليدية تتفق وطبيعة بيئة الأعمال المتغيرة، وتركز على استقطاب نوعية من العاملين تتمتع بمستويات عالية ومتنوعة من المعارف والمهارات والقدرات الاستيعابية والتحليلية، والقدرة على التكيف والتعامل مع المواقف المختلفة.
- 3- الاهتمام بإيجاد بدائل استراتيجية عند تنفيذ الخطط تساعد على تحقيق رؤية الجامعة بأفضل شكل ممكن، وذلك بسبب التغييرات المستمرة التي تواجه الجامعة وتحتاج منها أن تكون على استعداد مستمر لمواجهة بل واستباقها.
- 4- الاهتمام بدرجة كافية باحتياجات المستفيدين وتفضيلاتهم، وذلك من خلال استطلاع آرائهم بشكل مستمر حول هذه الاحتياجات والعمل على تلبيتها.
- 5- وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين بالجامعة والمتابعة الجيدة لهذا النظام، وذلك من خلال قسم الموارد البشرية بالجامعة يشكل لجنة متخصصة لوضع هذا النظام ومعايير التقييم، كما أنه لا بد أن يكون هذا النظام مبني على أسس ومعايير تتناسب مع الرقابة التنظيمية وتقيس كفاءة الأفراد في القيام بأعمالهم برشاقة، والتزامهم بالسلوكيات الرشيقة مثل القدرة على التكيف، والمبادرة واكتشاف الفرص والابتكار.
- 6- وضع نظام لإعداد وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة، وذلك من خلال جهة محددة تشرف على نظام التدريب وفق قواعد علمية واضحة ومعلنة، وربط التدريب بنظام حوافز إداري ومالي، وكذلك تقييم أثر التدريب على الأداء الجامعي العام، وذلك لتطوير قدرة القادة ومهاراتهم على وضع خطط تغيير مرنة للعمل الجامعي للتكيف مع التغييرات في ظروف البيئة الخارجية.
- 7- منح الهيئة الأكاديمية والإدارية مزيد من الصلاحيات وتمكينهم للاستجابة السريعة والرشيقة نحو الظروف المتغيرة باستمرار مع وجود نظام محاسبي فعال يضمن التنفيذ الجيد والمتابعة.
- 8- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة؛ حيث إن الرقابة التنظيمية تعتمد على الهياكل المرنة بدلا من الهياكل الهرمية، وتتطلب بيئة ومناخ تنظيمي أكثر ديناميكية، وذلك من خلال اتباع اشكال التنظيمات المرنة مثل: تنظيمات المشروعات أو فرق العمل التي تنتهي بانتهاء المشروع وتشكل فرق أخرى بعد ذلك لإنجاز مهام أخرى.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- ١- ابن منظور. (د.ت). لسان العرب. المجلد الرابع. الجزء ٣٦. القاهرة: دار المعارف.
- ٢- أبو حطب، عابدة محمد أحمد. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية ونسبة الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية بكلية التربية - جامعة الأقصى بغزة.
- ٣- أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (٢٠١٩). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ١٥، ع ٣٦، ٣١١ - ٣٢٩.
- ٤- أبو شحاتة، ثناء معوض علي. (٢٠١٨). دور رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٢٤، ٩٧ - 176. مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1050286>
- ٥- أبو عابد، محمد عقلية، وأبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠٢٠). أثر الرضاقة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية: جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٤، ع ١٤، ١٩٣ - ٢١٨.
- ٦- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (٢٠١٦). الرضاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي - دراسة ميدانية: بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسبوط. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٩ (١)، ٢٥٠ - ٢٤٤.
- ٧- أحمد، بشرى حسين علي. (2017). أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة - دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٨- أحمد، عوض احمد سيد. (2018). المسؤولية الاجتماعية وأثرها على سمعة المنظمة في ظل بيئتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- ٩- أحمد، محمد درع، محمد، مالك النعيم، والنيل، مجدي محمد حمد. (٢٠٢٠). أثر الرضاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج ٢١، ع ٢٤، ١٦١ - ١٧٦.
- ١٠- الأوسى، ابراهيم رائد عبد الكريم. (2018). أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينات من العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- ١١- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، والداؤد، ألفن ناظر ججو. (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينات من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٥، ع ٢٤، ٣٢٩ - 356. مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/795543>

- ١٢- البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم عبيد. (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات "زين وآسيا سيل" في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج ١٧، ع ١٧، ٣٢. - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/728565>
- ١٣- بلفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة المنصورة، دمياط. - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1074991>
- ١٤- بلنتش، نيلز جيه (٢٠١٧). مقدمة في نمذجة المعادلات البنائية (سعد سعيد القحطاني وحبیب علی اسماعیل، مترجمان). معهد الإدارة العامة بالرياض.
- ١٥- تبغزة، أمحمد بوزيان (٢٠١٢). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليرزل LISREL. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- ١٦- جامعة السلطان قابوس (٢٠١٩). التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس.
- ١٧- جامعة السلطان قابوس (201٧). مؤشرات قياس أداء الجامعة. دائرة التخطيط والاحصاء، مسقط: مطبعة جامعة السلطان قابوس.
- ١٨- الجنازة، أسماء على محمود. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ١٩- الحراسى، جابر بن سعود بن على. (2016) أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.
- ٢٠- حموده، عبد الناصر محمد على، والقدسي، عبد العزيز غالب عبدان، وعلى، نادية أمين محمد. (٢٠١٨). أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية. أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، مج ١، الفردقة: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، ١٨٦ - ٢٢١. - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/951755>
- ٢١- الحنيطي، رغد ابراهيم. (2018). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناسير الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- ٢٢- خليل، ليلى جار الله، والنوري، ولاء جمال الدين نوري. (٢٠١٤). الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل. تنمية الراقدين: جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٣٦، ع ١١٥٤، ٨٧-١٠٦.
- ٢٣- دره، عمر محمد، والتيجاني، محمد عثمان الرشيد، وحناوي، سوزان إلياس. (٢٠١٨). المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية: جامعة ظفار أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي

- للبحوث غزة، مج ٢، ع ١، ٢٦، 45. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/940605>
- ٢٤- الدليمي، عراك عبود عمير، وصلاح، أحمد ضياء الدين. (٢٠١٧). انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٥، ع ٣، ٥٢. 75. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/830082>
- ٢٥- راضي، جواد وقاسم، زهراء (٢٠١٨). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية آراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلد ٧ عدد ٢٥، ص ص ١٠٥-١٣٩.
- ٢٦- رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة، ع ٣، ١. 44. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/666578>
- ٢٧- الزبدة، مها. (٢٠١٨). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين
- ٢٨- الزبيدي، بسنت عادل رمضان. (٢٠١٧). أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٣، ١٣-٨٤.
- ٢٩- السرحاني، ليلى عبد الله محمد. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج. مسترجع من
<http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/961537>
- ٣٠- سليمان، فيبي نصحي راغب. (٢٠١٦). أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٧، ع ٢، ٣٣٦. 380. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/862296>
- ٣١- السواعير، موسى مسلم موسى. (2017). الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٣٢- شحاتة، ياسر السيد على محمد. (٢٠١٨). تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: جامعة الإسكندرية - كلية التجارة، مج ٥٥، ع ١، ٥٢.
- ٣٣- الشمري، سجي عبد الجبار. (٢٠٠٦). إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد. بغداد: العراق.
- ٣٤- الصالح، ليلى عمران، والصقال، معتز أحمد، والسلطاني، أمال منصور. (٢٠٢١). أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب

- واللغات: جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، مج 2، ع 4، ع 93 -
115 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1132461>
- 35- صقر، زكي محمود زكي. (2015). دور الجدية في العمل في دعم سمعة المنظمة بالتطبيق على البنوك الحكومية والبنوك الاستثمارية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، ع 3، 165-197.
- 36- صلاح الدين، نسرين صالح محمد والكيومية، أمل بنت راشد بن عبد الله. (2021). الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، المجلد الثلاثون، ع 3.
- 37- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية*، مجلد 44، ع 4، 177-260.
- 38- الطلاوي، أسامه السد. (2017). الدور الوسيط للراعة التنظيمية علم، علاقة تأثر الذكاء الإستراتيجي في الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة بقنا*، مج 5، ع 1، 39 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1160489>
- 39- العابدي، علي رزاق جواد. (2012). الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد*، ع 24، 147-174.
- 40- عبد الفتاح، إيمان صالح حسن. (2014). نمذجة العلاقة بين السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية في ظل وجود الصورة الذهنية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة*، ع 2، 501 -
618 مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/777851>
- 41- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان، ونور، بسمه إبراهيم أحمد، والطلاوي، أسامه السيد. (2019). أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة*، ع 7، 739 - 771. مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1000976>
- 42- عبد ربه، نقاء عبد ربه أحمد. (2020). *أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأسراء الخاصة، عمان.
- 43- العنزي، أحمد حمدان مشرف. (2018). *أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- 44- فريجات، محمد سلطان محمد سعيد. (2019). *أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة اسمائها في سوق عمان المالي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأسراء الخاصة، عمان.
- 45- القبلان، نجاح بنت قبلان. (2017). سمعة المؤسسات الأكاديمية ودورها في دعم التخصصات العلمية: دراسة لسمعة قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمجتمع وبناء استراتيجية لتعزيزها. *اعلم: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات*، ع 19، 81 - 101. مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/823551>

- ٤٦- قريفي، شافي وصحراوي، حمودي حاج (٢٠١٦). دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المنظمة- دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسية رويبة للعصائر مجلة الباحث. العدد ١٦.
- ٤٧- قنديل، سماح خليل، والبطينة، عبدالله قاسم. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظم: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٤٨- الكرعوي، محمد. (٢٠١٦). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف. مجلة الإدارة والاقتصاد، مج ٥، ع ٢٠، جامعة كربلاء، العراق، ص ص ٢٤-٤٨.
- ٤٩- مجلس التعليم. (٢٠١٤). مسيرة التعليم في سلطنة عمان، ط١. سلطنة عمان.
- ٥٠- مجلس التعليم. (٢٠١٨). الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠. الملخص التنفيذي. (ط١). سلطنة عمان.
- ٥١- المحاسنه، ليس عارف عبد ربه. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٥٢- المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم، وخطاب، عايدة سيد. (٢٠١٩). العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٢٤، ١١-١٤.
- ٥٣- محمد، إيمان سليم شحادة. (2018). أثر أخلاقيات الأعمال في السمعة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- ٥٤- محمد، نظير رياض، السننتي، لمياء السعيد، والزهار، رضوه محمد عزيز. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة، ع ٣٤، ٤٥ - 72 - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/666583>
- ٥٥- المصري، مروان وليد سليمان. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤، ع ٢٤، ٢٥٧ - 341 - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/778523>
- ٥٦- المعايطة، سلام عبد الرحيم. (2019). أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1052798>
- ٥٧- المعصب، عبد الله باتل عبد الله. (2018). التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- ٥٨- المعمري، ربيعة. (٢٠١٧). دور الجامعة في خدمة المجتمع: دراسة مطبقة على جامعة السلطان قابوس. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان).

- ٥٩- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، س٣، ع١٠، ١٣٣، 174. - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/869533>
- ٦٠- مقاط، تامر حربي (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي-دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٦١- المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي*، مج٢٥، ع٢، ١٦١-٢١٠.
- ٦٢- المهدي، ياسر فتحي هندawi (٢٠٠٧). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التربوية. *مجلة التربية والتنمية، القاهرة*، ٥ (٤٠)، ٩-٤١.
- ٦٣- الموسوي، كوثر محمد هانب. (٢٠١٨). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لأراء عينتة من المدرء في شركة الكفيل. *آداب الكوفة: جامعة الكوفة - كلية الآداب*، مج١٠، ع٣٥، ٤٣٩، 466. - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/908346>
- ٦٤- النجار، حميدة محمد البدوي. (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، ع٤٤، ٧٥، 112. - مسترجع من <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/763544>
- ٦٥- النجار، محمد سمير. (2018). *آثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٦٦- اليمودية، عبير راشد علي. (٢٠٢١). تفعيل إدارة برامج الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس لتوجيه الطلبة نحو خدمة المجتمع. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

ثانياً: مراجع باللغة الانجليزية

- 67- Alves, M., A.; Peflcco, E. & Arroyo, J., (2014), 'A new approach for measuring Corporate Reputation', *Administration Business journal*, vol. 5, no.1, pp. 53-66.
- 68- AWang,Z.(2010). Analyzing the Effects of corporate Reputation on the Competitiveness of Telecommunication Industry using the Structural Equation Modeling: The case of Kelantan. *Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences*. PP 283-296
- 69- Azar, Adel , Zabihi, Mohsen and Mollaei, Manizheh (2020). The Impact of Organizational Agility on Increasing the Organizational Ambidexterity. *Volume 1399, Issue 42 Autumn 2020*, Pages 11-18

- 70- Bălan, D. A. (2020). Major Approaches to Measuring Corporate Reputation: An Extensive Literature Review. *Revista de Stiinte Politice*, (67).
- 71- Bernardes, E. S., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Productions Management*, 29(1), 30–53. <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>.
- 72- Bierly, E., & Daly, P. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, And Organizational Performance In Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 31, 493-516.
- 73- Bodwell, W & Chermack, T. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological forecasting & social change*. 77(2): 193-202.
- 74- Bodwell, W. (2012). *Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals*, A (Doctoral dissertation, Colorado State University)
- 75- Boukamel, O & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *Innovation journal*, 22 (2): 1- 27.
- 76- Bromley, D. B. 2000. Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3: 240-252.
- 77- Busuioc, E. Madalina (2016). Friend Or Foe? Inter-Agency Cooperation Organizational Reputation, And Turf, *Public Administration* Vol. 94, No. 1, (40–56)
- 78- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- 79- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 80- Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2009). Modelling the joint impact of the ceo and the tmt on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, (200912). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x>
- 81- Carpenter, D. (2010). *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA*. Princeton, NJ: Princeton University Press

- 82- Chakravarty, A; Grewal, R & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24(4); 976-997
- 83- Chen, Y., Tang, G.,Cooke, F.L.,&Jlin,J. (2016). How Does Executive Strategic Human Resource Management Link to Organizational Ambidexterity? An Empirical Examination of Manufacturing Firms in China. *Human Resource Management*, 55(5), 919- 943.
- 84- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., Chow, W.S. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *Eur. J. Inform. Syst.* 23 (3), 326–342
- 85- Cheng, Cong, Zhong, Huihui and Cao, Liebing (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103.
- 86- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 10(7), 1-9
- 87- Darvishmotevali, M., Altinav, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- 88- Dove, Rick (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Management Volume 3, Issue 1, 1 March 1999, Pages 18-35*
- 89- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
- 90- Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, pp. 167-188.
- 91- Ewing, M. T., Windisch, L., & Newton, F. J. (2010). Corporate reputation in the people's republic of china: a b2b perspective. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 728–736. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.011>
- 92- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotients^{am}: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-256.

- 93- Freij, A & Olsson, J. (2014). How does managerial leadership influence organizational ambidexterity? A study of the public sector. Bachelor Thesis, Kristianstad University.
- 94- Gibson, B. & Birkinshaw, J. (2004). THE ANTECEDENTS, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of management journal*, 47(2). 209-226.
- 95- Gregory, R.W., Keli, M., Muntermann, J., Mahring, M., (2015). Paradoxes and the nature of ambidexterity in IT transformation programs. *Inform. Syst. Res.* 26 (1), 57–80
- 96- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S.K. Kitapçı. H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207.
- 97- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Sage. Thousand Oaks.
- 98- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010): *Multivariate Data Analysis (7th Ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 99- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press.
- 100- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- 101- Highhouse. S., Broadfoot. A., Yugo. J. E., & Devendorf. S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789.
- 102- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114
- 103- Jansen, J. , George, G., Van, D., Bosch F., & Volberda, H. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *Journal of management studies*, 45(5), 982-1007.
- 104- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52 (11), 1661- 1674.

- 105- Jaworski, B. J.. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- 106- Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., & Lauche, K. (2011). Exploring portfolio decision-making processes. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 641-661.
- 107- Khoshlahn, Maryam & Ardabili, Farzad Sattari (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Social and Behavioral Sciences* 230. 142 – 149.
- 108- Khoshlahn, Maryam and Ardabili, Farzad Sattari (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, 142 – 149
- 109- Kline, R. (2005): Principles and Practices of Structural Equation Modeling (2n ed.). New York: Guilford Press.
- 110- Kline, R.B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. 3rd ed. The Guilford Press..
- 111- Lange, D., Lee, P., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: a review. *Journal of Management*, 37(1), 153–184.
- 112- Lee, O., Sambamurthy, V., Lim, K.H., Wei, K.K., 2015. How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Inform. Syst. Res.* 26 (2). 398–417
- 113- Lee, S. Y., Lim, E. R., & Drumwright, M. E. (2018). Hybrid happening: organizational reputations in corporate crises. *Public Relations Review*, 44(4), 598–609.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.05.008>
- 114- Lowry, P.B., Wilson, D., 2016. Creating agile organizations through IT: the influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. *J. Strateg. Inf. Syst.* 25 (3), 211–226
- 115- Lu, Y., & Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954. <https://doi.org/10.2307/41409967>

- 116- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- 117- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- 118- Mc Carthy, I. & Gordon, B. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*. 41(3): 240-258.
- 119- McMullen, J.S& Shepherd, D.A (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*. 31 (1), pp. 132-152
- 120- Melián-Alzola, Lucía, Fernández-Monroy, Margarita and Hidalgo-Peñate, Marisa (2020). Information technology capability and organizational agility: A study in the Canary Islands hotel industry, *Tourism Management Perspectives*, 33. New York: J. Wiley.
- 121- Nwankpa, J.K. & Datta, P. (2017). Balancing exploration and exploitation of IT resources: the influence of digital business intensity on perceived organizational performance. *Eur. J. Inform. Syst.* 26 (5), 469–488.
- 122- Onyeizugbe Chinedu, U., Orogbu Obiageli, L., & Asiegbu Onyinye, B. (2016). Ambidexterity And Employee Performance Of Selected Commercial Banks In Anambra State Of Nigeria. *Pyrex Journal Of Business And Finance Management Research*, 2(7), 58-64.
- 123- Park, Y. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies. <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll127/id/621596>
- 124- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). Reprax pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15–35. <https://doi.org/10.1057/crr.2011.5>
- 125- Preda G., (2014), Organizational Ambidexterity and competitive advantage: toward a research model, *Management & Marketing*, XII.12 (1) . 67-74

- 126- Qin, R. and Nembhard D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Journal of Production Economics*. Volume 125, Issue 2, June 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.006>
- 127- Ravchandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *J. Strategic Inform. Svst.* 27 (1). 22–42.
- 128- Saha. N., Gregar Aleš. & Sába Petr. (2017). Organizational agility and hrm strategy: do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*. 6(3). 323–334. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454>
- 129- Shamsie, J. 2003. The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24: 199-215
- 130- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- 131- Shin, H., Lee, J-N., Kim, D., Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 81–196.
- 132- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: a systematic review with future research possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218–237. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>
- 133- Taylor, Alva and Helfat, Constance, E (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management and Ambidexterity, *Organization Science*, Vol. (20), No. 4, PP. 718-739.
- 134- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329–342.
- 135- Tuan Luu Trong. (2016). Organizational Ambidexterity and Supply Chain Agility: The Mediating Role of External Knowledge Sharing and Moderating Role of Competitive Intelligence, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol.19, NO. 6, P 583-603, Date of entry 12 November 2018,

- 136- Wageeh, N.A. (2016). The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt. *International Journal of Biometrics*, 11, 121.
- 137- Walter, A. T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 1-49.
- 138- Webster, T. R., Curry, L., Berg, D., Radford, M., Krumholz, H. M., & Bradley, E. H. (2008). Organizational resiliency: how top-performing hospitals respond to setbacks in improving quality of cardiac care. *Journal of Healthcare Management / American College of Healthcare Executives*, 53(3), 169–81.
- 139- Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector. *Public performance & Management Review*, 39(2), 454-475.
- 140- Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of it governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and it ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100501>
- 141- Zhou, Jingmei , et al. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility – An ambidexterity perspective. *Information & Management* 55, 695–708.
- 142- Žitkienė, Rima & Deksnys, Mindaugas (2018). Organizational Agility Conceptual Model. Article. In *Montenegrin Journal of Economics* 14 n2 .115-129