

تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق السمعة الاستراتيجية دراسة لاراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي نوروز وجيهان/دهوك

م.م روندك صالح زكر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، دهوك، اقليم كردستان، العراق
أ.د. حكمت رشيد سلطان، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، دهوك، اقليم كردستان، العراق

المستخلص

تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق سمعة استراتيجية للجامعات الخاصة في محافظة دهوك لكونها من المؤسسات الخدمية المهمة التي لها دور اساسي في خدمة المجتمع والتي تواجه تحديات كثيرة نتيجة لتغيرات البيئة المستمرة والمتسارعة، لذا فان تبني مفاهيم ادارية حديثة في تحقيق السمعة الاستراتيجية يمكن ان يساعدها في مواجهة هذه التحديات وتحقيق ما تصبو اليه، وقد اختير متطلبات الرشاقة الاستراتيجية: (سرعة الاستجابة، المرونة في تقديم الخدمات، القدرة على استغلال الفرص، التجديد الاستراتيجي) لمعرفة دورها في تحقيق السمعة الاستراتيجية للجامعات المبحوثة. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة حيث شملت العينة (98) فردا موزعين في مستويات ادارية وعلمية عدة (رؤساء الجامعات ومساعدتهم وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام الادارية والعلمية للجامعات المبحوثة). واختبار صحة الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان الجامعات اذ ما ارادت تحقيق سمعة استراتيجية جيدة في القطاع الذي تعمل فيه أن تركز على تبني المتطلبات الاربعة حيث يساعدها ذلك في تحسين سرعة استجابتها ومن ثم تكيفها مع تطورات البيئة واستغلال الفرص لتقديم ماهو فريد وبالتالي تحقيق السمعة الاستراتيجية التي تهدف الى تحقيقها. وختمت الدراسة بعدد من المقترحات أهمها: ضرورة تعزيز تبني الرشاقة الاستراتيجية بمتطلباتها المذكورة في الجامعات الخاصة في محافظة دهوك لتحقيق سمعة استراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، السمعة الاستراتيجية.

1. المقدمة

تعد الرشاقة الاستراتيجية من المواضيع الإدارية بالغة الاهمية التي يمكن أن تتكامل متطلباتها الفرعية، لتعزيز السمعة الاستراتيجية ويعد موضوعا مهما يحتاج الى الكثير من البحث والدراسة، خاصة في مؤسسات التعليم العالي في ظل التطورات التي يشهدها العالم، حيث باتت السمعة تلعب دورا محوريا في نجاح الجامعات وتميزها او فشلها، وتسهم في توطيد العلاقات مع الاطراف المؤثرة في المجتمع، فالسمعة الجيدة تعد عوناً للمنظمات في سعيها لتحقيق الاداء الافضل واستدامته واداة مؤثرة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية وجذب افضل المواهب، وتمنحها ثقة ومصداقية في المجتمع.

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

تأتي أهمية تقديم الخدمات في أولويات الكثير من الدول وتزداد أهميتها في دفع عجلة النمو فيها..وتجابه المؤسسات الخدمية ومنها التعليمية الكثير من التحديات التي مصدرها البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية ولذلك فإن هذه الجامعات تحتاج الى ادوات استراتيجية من شأنها تحقيق السمعة الاستراتيجية لها. ان المؤسسات التعليمية والبحثية (الجامعات) لاتزال في طور استكمال البيئة التحتية لمواردها وهيكلها وهذا ما جعل تلك الجامعات بحاجة ماسة الى ادوات استراتيجية فعالة لمواجهة تلك التحديات فضلا عن تمكين اداراتها من بناء رؤية مستقبلية آزاء عملياتها وأنشطتها واعتماد الاستشعار والتبصر لتوصيات الجامعة المستقبلية.

ويهدف الاستجابة للتحويلات المحلية والاقليمية والدولية الجديدة لابد من الارتقاء بالقرارات الاستراتيجية وتحسين الاداء الاستراتيجي للجامعات وخلق قيمة للمستفيدين وتحقيق سمعة استراتيجية لها. وهنا برز دور الرشاقة الاستراتيجية كأحد الادوات التي يستلزم على الجامعة تبنيها لتتمكن من استغلال الفرص الجديدة وتحقيق سمعة استراتيجية وادامتها.

ولتأطير مشكلة الدراسة يمكن اارة التساؤلات الآتية:-

- ما هي المنهجية المفاهيمية للرشاقة الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية ؟
- هل تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق مؤشرات السمعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟
- هل تتباين الجامعات المبحوثة في تحقيقها لمؤشرات السمعة الاستراتيجية طبقا لتحقيقها أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ؟
- هل تتباين الجامعات المبحوثة في تحقيق مؤشرات السمعة الاستراتيجية طبقا للخصائص الشخصية للمبحوثين؟

2.2 أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، حيث يعد موضوع الرشاقة الاستراتيجية، السمعة الاستراتيجية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في يومنا هذا في القرن الحادي والعشرين، وتتجسد أهميتها في جانبين مهمين هما:-

تكتسب الدراسة أهميتها أكاديميا في معالجتها موضوعا يعد من أكثر المواضيع أهمية في بيئة الجامعات المعاصرة بالجمع بين المفاهيم الرئيسية: الرشاقة الاستراتيجية، السمعة الاستراتيجية، حيث هذه المفاهيم تنسجم بالحدثة في دراستها من قبل الباحثين والكتاب في علم الادارة الاستراتيجية. بالاضافة الى:-

- توجيه انظار الاداريين بأهمية مواضيع الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعات، باعتبار الرشاقة الاستراتيجية عنصرا مهما وذات تأثير كبير على الجامعات الخاصة.
- تنسجم مواضيع الدراسة بالحدثة في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في علم الادارة الاستراتيجية.
- نتيجة للأهمية البالغة للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز السمعة الاستراتيجية والحاجة الماسة للتعاطي معه في ظل المتغيرات السريعة في عالمنا اليوم جاءت أهمية هذه الدراسة .
- رفد المكتبات في إقليم كردستان وبشكل خاص في مكتبات الجامعات الاهلية بمواضيع حديثة نسبيا في الفكر الاستراتيجي.
- تكمن أهمية الدراسة في جانبها الميداني في محاولة تحديد العلاقة بين متطلبات الرشاقة الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية ومن ثم الاخذ بما يمكن أن تتوصل اليها من استنتاجات وتوصيات بهدف بيان قدرات متغيرات الدراسة وتأثيرها في الجامعات المبحوثة وما يمكن ان تؤديه من دور ايجابي في تقدمها.

3.2 أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها ينصب هدف الدراسة على تقديم اطار فكري لتوضيح مفاهيم الدراسة الرئيسية : الرشاقة الاستراتيجية، السمعة الاستراتيجية، فضلا عن تقديم اطار ميداني يهدف الى تحقيق الاتي:-

- التعرف على مستوى العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة.
- التعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في محافظة دهوك والدعوة لاعتماد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ضمن فلسفة المنظمات باتجاه تحقيق سمعة استراتيجية تمكنها من البقاء والاستمرار في عالم الاعمال.
- التصدي لمشكلة تواجه أغلب المنظمات عينة البحث التي تتمثل بالتعقيد المرتفع للبيئة وسرعة التغير والذي ستعكس في تحقيق السمعة الاستراتيجية، ولهذا فنتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في قطاعات ومنظمات أعمال مختلفة.

4.2 فرضيات البحث

ويهدف اختبار وتشخيص مشكلة الدراسة وتحقيق اهدافها ، طرحت الدراسة مجموعة من الفرضيات بهدف اختبارها وتطويرها وكالاتي:-

أ- فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد السمعة الاستراتيجية.

ب- فرضيات التأثير

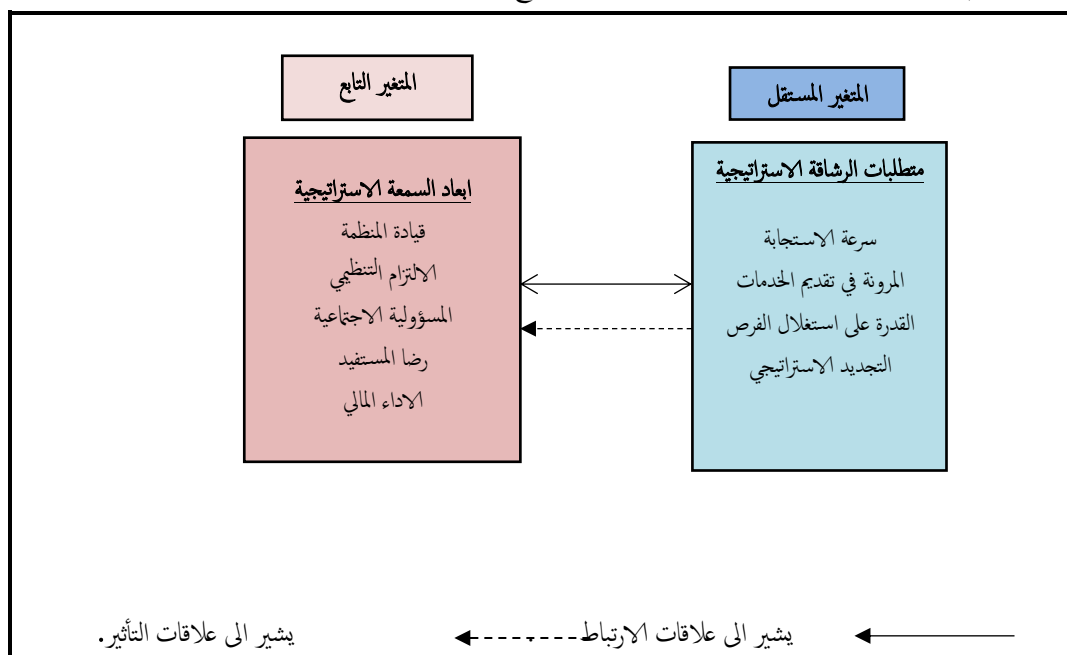
الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة تأثير معنوية بين كل متطلب من متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد السمعة الاستراتيجية.

5.2 مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء نموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة والتي تعطي تصورا واجابة اولية للفرضيات التي افترضتها الباحثة للاجابة عن الاسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة.

حيث يتضمن النموذج الدراسة متغيرين تمثلان أولاً بالرشاقة الاستراتيجية وتضم أربعة متغيرات فرعية هي سرعة الاستجابة والمرونة في تقديم الخدمات والقدرة على استغلال الفرص والتجديد الاستراتيجي. والثاني يتعلق بالسمعة الاستراتيجية التي بدورها تتكون من خمسة متغيرات فرعية هي قيادة المنظمة والالتزام التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية ورضا المستفيد والاداء المالي.

يمثل متغير الرشاقة الاستراتيجية المتغير المستقل والسمعة الاستراتيجية يمثل المتغير المعتمد، حيث يشير النموذج الى العلاقات بين المتغيرين وجرى استنباط هذه العلاقات من حصيلة الجانب النظري وما اطلع عليه من نتائج الدراسات السابقة. ويشير المخطط الافتراضي للدراسة الى الفرضيات الموضوعة ويمثل السهم ذو الاتجاه الواحد فرضية التأثير اما السهم ذو الاتجاهين يمثل علاقة الارتباط، والشكل (1) يوضح هذا المخطط وكالاتي:



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

6.2 ادوات البحث

أ- مصادر الجانب النظري

لقد اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات المطلوبة لاتمام الجانب النظري للدراسة على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والادبيات العربية والاجنبية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات ورسائل وأطاريح ذات صلة بموضوع الدراسة فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على احداث ما كتب حول هذا الموضوع.

ب-مصادر الجانب الميداني

اما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدت الباحثة الاسلوب التحليلي، وقد جمعت البيانات المطلوبة للدراسة من خلال الوسائل الاتية:-

- **المقابلة الشخصية:** اجريت المقابلات الشخصية مع عدد من رؤساء الجامعات ومساعدتهم وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام الادارية والعلمية للجامعات المبحوثة بهدف توضيح فقرات الاستبانة عند الحاجة اليه، لضمان الاجابة الصحيحة، فضلاً عن طرح الاسئلة غير المباشرة التي تخدم الدراسة.
- **استبانة الاستبانة:** مثلت استبانة الاستبانة الاداة الرئيسية للدراسة في جمع البيانات عن الجانب الميداني، والتي تم اعدادها بالاعتماد على المقاييس السابقة والادبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة والتراكم المعرفي فيها فضلاً عن الاستفادة من اراء الاساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، ومرت عملية صياغتها بالعديد من الخطوات ابتداء من تصميمها، حيث تم مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة اسئلتها، حيث تم عرض النموذج الاولي لها على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم والقيام بالتعديلات اللازمة على الفقرات الواردة في الاستبانة لتجنب الاخطاء والصعوبات التي يمكن ان تواجه افراد عينة الدراسة عند الاجابة، بالإضافة الى قابلية فهمها وادراكها من جانب العينة من اجل تحديد قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي تبتها الدراسة، وقد اعتمد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) بأوزان متدرجة من (5) الى (1) على التوالي، فأخذت الاستبانة شكلها النهائي وكالاتي:

الجزء الاول: خصصت للمعلومات الشخصية لافراد عينة الدراسة، وتضمنت (8) فقرات والتي تشمل كل من (اسم المؤسسة التعليمية، المنصب "المركز الوظيفي"، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، النوع، السن، مدة الخدمة في المنصب الحالي، مدة الخدمة الكلية في الوظيفة).

الجزء الثاني: خصص لمتغيرات الدراسة حيث تضمن (55) فقرة وزعت بحسب المتغيرات ومتطلباتها وأبعادها، كما هو موضح فيما يلي:

المحور الاول: خصص للمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) وشمل عددا من الفقرات بلغ مجموعها (24) فقرة تم توزيعها على (4) متطلبات فرعية، بحيث خصصت (6) عبارات لقياس كل مطلب من متطلبات هذا المتغير التي تمثلت ب (سرعة الاستجابة، المرونة في تقديم الخدمات، القدرة على استغلال الفرص، التجديد الاستراتيجي).

المحور الثاني: تم تخصيص هذا المحور للمتغير التابع (السمعة الاستراتيجية)، وبعدد فقرات بلغ مجموعها (31) فقرة تم توزيعها على (5) أبعاد فرعية، بحيث خصصت (6) عبارات لقياس أربعة من أبعاد هذا المتغير التي تمثلت ب (قيادة المنظمة، الالتزام التنظيمي، رضا المستفيد، الاداء المالي)، باستثناء البعد الثالث (المسؤولية الاجتماعية) خصصت له (7) عبارات لقياسه.

ويوضح الجدول (1) مضامين الاستبانة وبحسب متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية في بناء العبارات المستخدمة في قياس كل بعد من أبعادها.

الجدول (1) مكونات استبانة

الجزء	اسم المتغير	الأبعاد	العبارات	
			العدد	المجموع
الاول	المعلومات التعريفية	بيانات الجامعات المستجيبة والافراد المبحوثين	8	8
الثاني (1)	متطلبات الرشاقة الاستراتيجية	سرعة الاستجابة	X1x1- X1x6	24
		المرونة في تقديم الخدمات	X2x1- X2x6	
		القدرة على استغلال الفرص	X3x1- X3x6	
		التجديد الاستراتيجي	X4x1- X4x6	
الثاني (2)	أبعاد السمعة الاستراتيجية	قيادة المنظمة	Y1y1- Y1y6	31
		الالتزام التنظيمي	Y2y1- Y2y6	
		المسؤولية الاجتماعية	Y3y1- Y3y7	
		رضا المستفيد	Y4y1- Y4y6	
		الاداء المالي	Y5y1- Y5y6	

المصدر: اعداد الباحثة على وفق استبانة الاستبانة.

أ- اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

كان لا بد لها من الوصول الى مقاييس يمكن بواسطتها التثبت علميا من صدق الفرضيات التي اعتمدت والتي تعد من ضروريات البحث العلمي، بعد أن تم تدعيمها نظريا، ولجل هذا كان لزاما علينا وانسجاما مع متطلبات البحث العلمي قيامنا بعمل اختبار الصدق والثبات للتحقق مع ملائمة الاستبانة لخرجات الدراسة على النحو الاتي:

- **الاختبارات القبلية لاستبانة:** تم اجراء العديد من الاختبارات على الاستبانة وعلى وفق عدة مراحل، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها والتأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة الحالية قبل التوزيع النهائي لاستبانة الاستبانة على أفراد العينة المستجيبة والتي تمثلت بالاتي:
- **اختبار الصدق الظاهري (المحكمين):** يهدف التحقق من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في العلوم الادارية للتعرف على ارائهم ووجهات نظرهم فيما يخص صياغة العبارات ودقتها في قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ومدى وضوح كل عبارة من

العبارات ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي اليه، وقد تم الاخذ بنظر الاعتبار ملاحظات وراء اغلب المحكمين وتم التعديل على عدد من العبارات وفق ما اقترحه الخبراء وذلك تحقيقا لاختبار الصدق الظاهري لعبارات استبانة الدراسة.

- **اختبار الشمولية:** قامت الباحثة بطرح عدد من التساؤلات على السادة المحكمين والخبراء تجاه المتطلبات والابعاد والعبارات التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة وذلك للتعرف على شمولية مضامين الاستبانة، اذ انه في ضوء اجاباتهم ورائهم تمت اضافة عدد من العبارات وحذف واستبدال عدد اخر منها أكثر دقة وملاءمة للدراسة، وبذلك اخذت الاستبانة صورتها النهائية.
- **اختبار الثبات:** يقصد بثبات الاستبانة ان اختبار الاستبانة يعطي نفس النتائج اذا ما اعيد تطبيقه في الظروف ذاتها، ويقاس الثبات باستخراج معامل الارتباط بين مفردات الاستبانة، تم استخراج معامل الثبات لعبارات الاستبانة وبلغت (0.992) وفق معامل (الفارونباخ) وهي درجة عالية لتقييم ثبات الاستبانة.
- **الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:** وتشمل كافة الاختبارات التي تمت بعد توزيع الاستبانة على أفراد العينة في صورتها النهائية، والتي تمثلت بالاتي:
 - **الحيدانية:** اعتمدت الباحثة عدم التدخل في اجابات افراد العينة فضلا عن منحهم الوقت المناسب والحرية الكاملة للاجابة على فقرات الاستبانة.
 - **اساليب التحليل والمعالجة الاحصائية:** استخدمت الباحثة برنامج (SPSS V.25) وبرنامج (AMOS.V.25) في التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام المقاييس الاتية:-
 - **التكرارات والنسب المئوية:** بهدف وصف عينة الدراسة واجراء المقارنة والتحليل بين فئاتها.
 - **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** للتعرف على اراء عينة الدراسة وفئاتها تجاه متغيرات الدراسة.
 - **معامل الارتباط البسيط والمتعدد:** لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجة قوتها، فضلا عن تحديد درجة الاتساق الداخلي بين عناصر متغيرات الدراسة.
 - **معامل الانحدار:** لتحديد طبقية علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
 - **تحليل التباين الاحادي (ANOVA):** والذي يختص بالسبات التي تضم أكثر من فئتين لتحليل الفروقات حسب السبات الديموغرافية وكذلك لمعرفة التباين بين الجامعات المستجيبة في تركيزها على متغيرات الدراسة.

7.2 حدود البحث

يعد تحديد حدود الدراسة احد الخطوات الاساسية في البحث العلمي، وفي ضوء ذلك تمثلت حدود الدراسة في الاتي:-

أ- الموضوعية: وتشمل:-

- **الرشاقة الاستراتيجية** والتي تمثلت متطلباتها في سرعة الاستجابة، والمرونة في تقديم الخدمات، والقدرة على استغلال الفرص، والتجديد الاستراتيجي.
- **السمعة الاستراتيجية** والتي تمثلت أبعادها في قيادة المنظمة، والالتزام التنظيمي، والمسؤولية الاجتماعية، ورضا المستفيد، والاداء المالي.

ب- الحدود الزمانية

تمثلت الحدود الزمانية في اعداد الدراسة (2020-2021).

ت- الحدود المكانية والجغرافية

تركزت الدراسة على الجامعات الخاصة في محافظة دهوك وعددها (3) جامعات خاصة، الا ان الجامعة الامريكية اعتذرت في اللحظات الاخيرة من ملئ الاستمارات.

ث- الحدود البشرية:-

تمثلت عينة الدراسة بالقيادات الادارية والعلمية في الجامعات الخاصة في محافظة دهوك، وجرى اختيار القادة المتمثلين برؤساء الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاونيه، ورؤساء الاقسام ومديري الوحدات الذين يشاركون في عملية صنع القرار في الجامعات المبحوثة.

3 الجانب النظري

1.3 الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

1.1.3 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الادارة الاستراتيجية وقد تعددت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية الا ان معظمهم يتفقون على انها تتمحور حول قدرة المنظمات للتحرك السريع لمواجهة اي تغيير مفاجئ في بيئة اعمال سريعة التغيير والمرونة الكافية من خلال اقتناص الفرص

والاستمرار بإدراكها واستكشافها ، وبذلك تكون من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة للتفوق على منافسيها .

ويشير (Khoshnood & Nematizadeh, 2017:221) الى ان مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يتكون من عنصرين هما الاستجابة وادارة المعرفة، وكذلك قدرة المنظمة في اكتشاف التغيرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة العمل والاستجابة السريعة من خلال اعادة تركيب العمليات والاستراتيجيات والموارد . ونجد ان الرشاقة الاستراتيجية تم التطرق اليها من قبل (عبدالله وعمر، 2019: 303) بانها تتمثل بقدرة المنظمة بصورة ديناميكية على اعادة تشكيل وتعديل المنظمة واستراتيجياتها في البيئة التي تتميز بالتغيير وذلك من خلال مراقبتها المستمرة والتكيف مع احتياجات الزبون من غير الاستغناء عن الرؤية المستقبلية.

ويرى (الكبيسي ونوري، 2013: 175) ان مفتاح نجاح المنظمات في البيئة المعقدة التي تتميز بحركتها السريعة هي الرشاقة الاستراتيجية حيث تتمثل بتقديم الدعم والتغيير المفاجئ لاقتناص الفرص في السوق. حيث ان بعض المنظمات في مرحلة معينة تتميز بالكفاءة وتتفوق على غيرها من المنظمات ويشير (الروسان والعموش، 2017: 92) بان الرشاقة الاستراتيجية ضرورية من جانبين اولهما : من داخل المنظمة لمعرفة الكفاءات الاساسية والجانب الثاني: هو من خارج المنظمة حيث توجد الفرص والتهديدات.

يشير (سعد، 2018: 12) ان السمة الرئيسية لمنظمتنا الحالية هي حالة عدم الاستقرار وعدم التأكد في البيئة التي تعمل فيها نتيجة المنافسة الشديدة وتطور التكنولوجيا مما يتطلب مواجهة هذه التغيرات السريعة، ويهدف تحقيق التفوق المستدام يشير (الفريشي، 2017: 21) انه للحفاظ على هذا التفوق ينبغي اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة لضمان ديمومة التفوق والدخول الى عالم المستقبل

ويشير (اسماعيل، 2018: 23) ان الرشاقة الاستراتيجية يمكن ان تطبق بشكل تدريجي ومن خلال مراحل معينة وتتكيف مع بيئة العمل المحيطة بها فيسمح لها بتطور عملها مما يولد امامها تصورات عديدة لتقوم بتجديد استراتيجياتها بالاعتماد على الرشاقة، وعندما تنمو وتحقق النجاح سيكون من الطبيعي ان تفقد القدرة على التغيير والتكيف ومن ثم التجديد فتصبح الممارسات صعبة في هذه المرحلة، حيث انه في المراحل الاولى من مراحل تحويل الاعمال التي تقوم بها المنظمة يمكن ان تكون هناك تعديلات بسيطة وتدرجية اما المراحل الاخيرة كالتصور والتجديد فيتطلب الامر اجراءات جذرية وذات اهمية أكثر، حيث تحتاج المنظمات في هذه المرحلة اعادة النظر في عملها وانشطتها لتتمكن من التطور واستمرارية الرشاقة الاستراتيجية في استغلال الفرص. ولكي تكون المنظمة رشيقة استراتيجيا عليها ان تحافظ على المرونة للاستجابة بشكل سريع للتغيرات والفرص .

2.1.3 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تنشأ الحاجة الى الرشاقة الاستراتيجية كدخل لمواجهة التغيير السريع للمنظمات في البيئة الخارجية، وهي تساهم في تحديد الفرص واستغلالها قبل المنافسين كما تحقق ميزة تنافسية للمنظمات (دماج، 2019: 348) وبهذا فهي تشكيلة من قدرات وفلسفات تسعى لتمكين المنظمات من التوجه المستمر نحو الفرص الناشئة في بيئة العمل (المعاضدي، 2018: 288).

ووفقا لما تقدم يمكن استعراض أهمية الرشاقة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات من خلال ما ورد من نقاط من قبل الباحثين تدل على هذه الاهمية:

- الرشاقة الاستراتيجية تتيح للمنظمات التكيف مع الاحداث التي تفرضها البيئة وخاصة الاحداث الطارئة.
- تعد الرشاقة الاستراتيجية حكر الزاوية في القدرة على التجديد والتحول مما يجعل المنظمة أكثر استباقية وتفاعلية من غيرها. (العامري وحسين، 2019: 149).
- تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الفعال لموارد المنظمة وزيادة الانتاجية مما يوفر خدمات متنوعة في الوقت المناسب.
- تعد اداة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة التغيرات في سوق العمل والتعامل معها بسرعة وكفاءة. (Alromeedy, 2019: 3).
- الرشاقة الاستراتيجية تجعل المنظمة ان تكون فعالة في استجابتها للاحتياجات واقتناص الفرص الاستباقية. (Tikkanen, 2014: 36).

3.1.3 متطلبات الرشاقة الاستراتيجية

يتفق كل (AL-azzam, et al, 2011: 9) و (عبدالرزاق، 2018: 336-338) و (Widjajani & Nurjaman, 2020: 5) على ان متطلبات الرشاقة الاستراتيجية تتمثل ب (الحساسية الاستراتيجية "المرونة"، الالتزام الجماعي، سيولة او انسيابية الموارد) ، في حين ان (الروسان والعموش، 2017: 92) و (الفقيه، 2018: 12-14) يتفقون على ان متطلبات الرشاقة الاستراتيجية تتمثل : (الحساسية الاستراتيجية ، وضوح الرؤية ، المقدرات الجوهرية في استغلال الفرص، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية ، سرعة الاستجابة). وحددت (عوجة، 2017: 288-286) متطلبات الرشاقة الاستراتيجية (بالنخطيط ، التنظيم والافراد ، التكنولوجيا). ويتفق هذا مع وجهة نظر (الزيدة، 2018: 18) في تحديدها المتطلبات الضرورية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية والتي حددتها: (بالتكنولوجيا

الحديثة والشريك الاستراتيجي والتناغم). ويراهما (التميمي وعبد الغفور، 2020: 327) انها تتمثل في (الحساسية الاستراتيجية ، الاستجابة الاستراتيجية ، القدرة في استغلال الفرص).

ومن خلال استقراء المضامين الفكرية لمطلوبات الرشاقة الاستراتيجية التي تناولها عدد من الباحثين توقفت الباحثة عند عدد من المطلوبات والتي كانت الأكثر تكرارا من حيث المضمون كما انها أكثر انسجاما لمطلوبات دراستنا الحالية وأكثر موافقة لبيئتها وفيما يأتي شرح لهذه المطلوبات:-

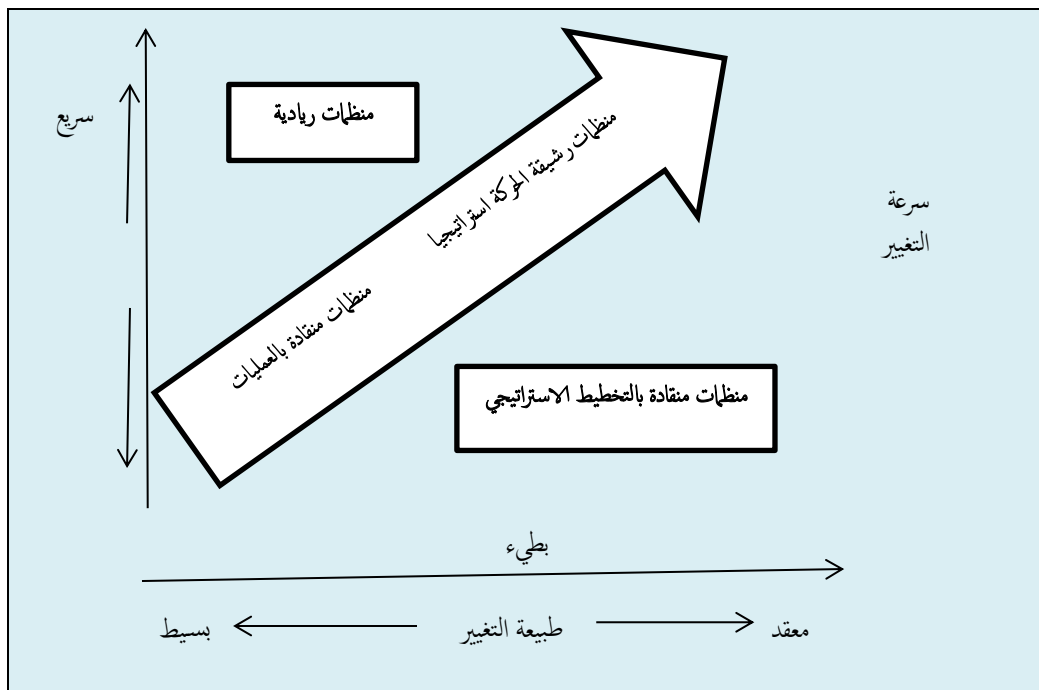
4.1.3 سرعة الاستجابة

يشير (Nabatchian,et al,2014:11) ان السرعة تعني امكانية القيام بالانشطة في اقصر وقت ممكن، والاستجابة هي القدرة على التعرف على التغيرات واظهار الاستجابة لها . كما ان الاستجابة تعني وجود ارادة لمساعدة الزبائن لتزويدهم بالخدمات بالتوقيت المطلوب والجودة المطلوبة ، بمعنى الرغبة والرضا لمساعدة الزبائن، (الملا حسن، 2018:258).

ويتفق (Cai et al,2013:1) مع من سبق انه على المنظمات ان تكون مرنة وقادرة على الشعور والاستجابة لتغيرات السوق بسرعة للحفاظ على قدرتها التنافسية، وبالتالي الرشاقة الاستراتيجية سلاح حاسم لاستجابة المنظمات لتغيرات السوق، فيرى (سامي، 2013:43) انه تتحدد كفاءة المنظمة بمدى قدرتها على تلبية مطلوبات الزبائن في الوقت والسرعة والدقة التي يريدها.

ويرى (اندراوس، 2017: 111) الى ان سرعة الاستجابة قد تكون داخلية او خارجية، فتمثل سرعة الاستجابة داخليا بالسرعة التي يتم فيها تحويل البيانات الى معلومات فتساهم في مساعدة المدراء التنفيذيين في اتخاذ قرارات تساعد في تحسين العمليات في المنظمة من خلال تركيزها على مدى السرعة في التكيف والدعم للافكار المبتكرة ومن ثم تحويلها الى قرارات منفذة. اما خارجيا فتمثل بمستوى السرعة في تحسين الخدمات حسب تغيرات الزبائن، من خلال التركيز على رشاقة السوق الخارجي بالمراقبة المستمرة لها لمعرفة اتجاهاتها.

ويرى (Navaroo et al,2015:2) بان الرشاقة الاستراتيجية تؤدي الى تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل سريع مما يساهم في تطوير وتقديم خدمات عالية الجودة. ويوضح الشكل (2) موقع الرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين التغيير ومقدار سرعته وطبيعته:



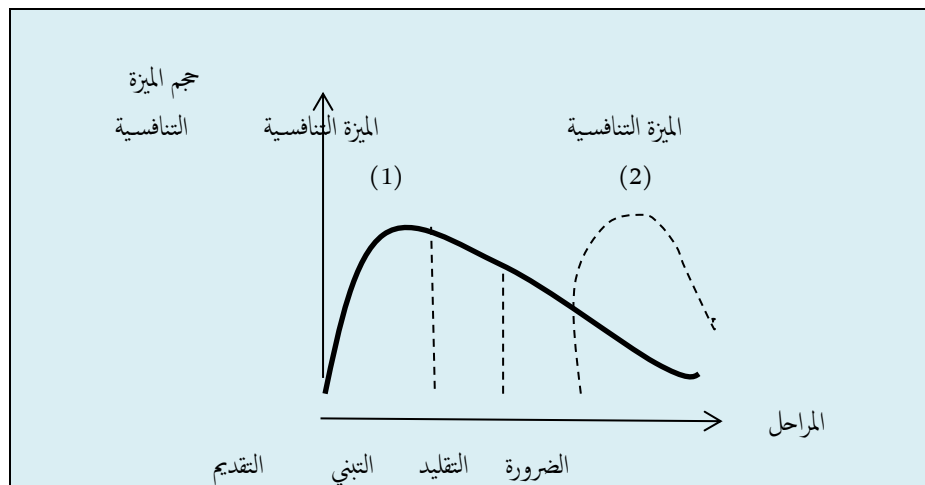
الشكل(2) موقع الرشاقة الاستراتيجية من المتغيرات الاخرى بالاعتماد على طبيعة التغيير وسرعته

5.1.3 المرونة في تقديم الخدمات

عرف (الشريف، 2015: 31) المرونة على انها قدرة المنظمة على تطوير سلع او خدمات جديدة او دخول اسواق جديدة وقدرتها على الموائمة مع تغيرات البيئة الخارجية والسرعة في الاستجابة . ويرى (عمرأوي، 2016: 10) الى ان المنظمات لا تستطيع تحقيق التميز مالم يتم الاعتماد على الابداع في تحسين وتطوير ما تقدمه ، فقد يتميز الزبون بالولاء تجاه ما تقدم من قبل المنظمة بالرغم من تكلفته العالية ، وبذلك تحقق المنظمة ميزة تنافسية على المنافسين لها عندما تتمكن من اكتشاف وسائل جديدة تكون ذات فعالية عالية أكثر من المنافسين وامكانية تطبيقها في عملياتها وانشطتها (ميدانيا).

ويتفق كل من (طرطار، 2011: 361) و (سالم، 2013: 53) و (عائشة، 2014: 18) (شكاکطة، 2015: 33) و (صافي، 2017: 109) بان للميزة التنافسية (المرونة) دورة حياة تمر بمراحل ممثلة بالاتي:

- **مرحلة التقديم:** تحتاج هذه المرحلة الى الكثير من الاستعداد المالي والتفكير البشري لها، وتعرف المنظمة انها تمتلك المرونة بمرور الزمن فتنتشر تدريجيا ولذلك تعتبر اطول مرحلة من مراحل دورة حياة المرونة.
- **مرحلة التبنى:** يبدأ المنافسين في هذه المرحلة بالتركيز على المرونة ولذلك فانها تتميز باستقرار وثبات نسبي من حيث انتشارها .
- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يبدأ حجم المرونة بالتراجع والتوجه تدريجيا نحو الركود نتيجة قيام المنافسين بتقليد هذه الميزة ، ولهذا تتراجع عندها ريادة واسبقية المنظمة في امتلاكها الميزة التنافسية.
- **مرحلة الضرورة :** عند الوصول الى هذه المرحلة يكون من الضروري القيام باجراء تحسينات على المرونة الحالية لتطويرها باسرع وقت او القيام بانشاء ميزة جديدة تكون مختلفة عن الحالية من حيث الاسس . تكون هذه المرحلة حرجة فاذا لم تتمكن المنظمة من اجراء التحسين او التعديل وانشاء ميزة جديدة سيكون من الصعب عليها المنافسة وستفقد مكانتها.



الشكل (3) مراحل دورة حياة الميزة التنافسية (المرونة)

المصدر: خليل، نبيل مرسي، (1998)، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ص86.

6.1.3 القدرة على استغلال الفرص

ويطلق عليها احيانا اقتناص الفرص او استثمار الفرص، وهي تشير الى كيفية خلق الفرص واكتشافها ومن ثم تطويرها، وتبدأ بالقدرة على خلق الحاجات غير المشبعة للحصول على الفرص قبل المنافسين، (مرعي وحسين، 2017: 8). وفي نفس السياق نجد ان استغلال الفرص تتمثل في جهود المنظمات لاقتناص الفرص الجديدة والتميز بالاستباقية في ادراك التغيرات ومن ثم العمل عليها لتتقدم على المنافسين، حيث ان المنظمات الريادية تتميز بمراقبتها لجميع الاتجاهات وذلك لمعرفة الاحتياجات والرغبات المستقبلية لزيائنها الحاليين وتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلا عن ادراك تلك المشاكل والتحديات التي قد تبرز مستقبلا والتي قد تكون فرصا للقيام بمشاريع جديدة، (محمد، 2012: 73). وهي تشير ايضا الى مدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية وممارسة النشاط للتأثير عليها بدلا من الانتظار في ان تتأثر بها، (Linares, et al, 2019: 4).

هذا وان للفرص الخلاقة والمرجحة مؤشرات معينة حددها (عبد، 2016: 329) بالقابلية لتحقيق Achievable : حيث يجب ان تكون الفرصة قابلة للتطبيق ويمكن من الناحية المادية، جاذبة Attractive : يجب ان تكون الفرصة لها جاذبية في السوق اي يوجد طلب على المنتجات الجديدة وان تخلق القيمة Value Creating : بمعنى ان تتجاوز الارباح والمنافع التكاليف فتكون أكبر بنسبة جيدة ، وان تتميز بالاستمرارية Durable : الفرصة يجب ان تكون ذات فائدة لمدة زمنية تكفي للتطوير ومن ثم الانتشار.

7.1.3 التجديد الاستراتيجي

يشير (رشيد والعبودي، 2016: 16) ان التجديد الاستراتيجي هي عملية تطويرية ترتبط بتحسين وادراك وتكريس السلوك الابداعي و المعرفة الجديدة بهدف خلق تغيير في مجال سوق منتجاتها او خلق التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة. ويرى (Kirilka & Tautvydas, 2012:7) انه شكل من اشكال ريادة الاعمال تمكن المنظمات من دخول المنافسة والتعرف على الاسواق التي سوف تؤثر مستقبلا على تطور المنظمة.

وتكمن اهمية التجديد الاستراتيجي في مساهمته في تغيير نمط موارد المنظمات بهدف تحقيق افضل اداء مستدام فمن خلال التجديد الاستراتيجي تستطيع المنظمة من تغيير مسار نشاطها بتحويل القدرات والسياسات الاستراتيجية لديها بما يتلاءم وينسجم مع بيئة العمل التي تتميز بالديناميكية. فالمنظمات تواجه تحديات وتهديدات خارجية وداخلية من الناحية الاقتصادية على جميع مستويات الاعمال التجارية وافضل فرصة لهذه المنظمات هو التجديد الاستراتيجي من اجل تجديد النجاح المستدام عند مواجهتها ظروف واوضاع التراجع الاقتصادي، (التميمي، 2017: 36).

وترى الباحثة ان التجديد الاستراتيجي في التعلم العالي ينطوي على تجديد مدخلاتها فكريا ومضمونا ونوعا وحجما (الطلبة، هيئة التدريس، الموارد المالية، التكنولوجيا، المعلومات والمعرفة، البنية التحتية)، كما ينطوي التجديد على عمليات الجامعة (التدريسي، البحث العلمي، الندوات والمؤتمرات، الاستشارات) ويذهب التجديد ايضا الى مخرجات الجامعات كما ينطوي على علاقة الجامعات بالبيئة الخارجية والمجتمع والسوق فضلا عن تجديد اساليب التغذية الراجعة بهدف الاستفادة من الملاحظات واعتماد التجديد الاستراتيجي.

2.3 السمعة الاستراتيجية Strategic Reputation

1.2.3 مفهوم السمعة الاستراتيجية

السمعة الاستراتيجية موضوع لفت انتباه الاكاديميين والمؤلفين وهناك تباين في وجهات النظر بخصوص توضيح مفهوم السمعة الاستراتيجية حسب كل مجال وتخصصه في بيئة الاعمال. يشير (kizak, 2015:2) ان السمعة الاستراتيجية تعد احد اكثر الاصول الاستراتيجية قيمة وبالرغم من هذه الاهمية الا انها مرت بالعديد من الازمات وذلك نتيجة القلق لدى اصحاب المصالح ، تدفق المعلومات ، ظهور العولمة والتعقيد الذي حدث في بيئة الاعمال التنافسية، فضلا عن تزايد الطلب على الشفافية والمسؤولية الاجتماعية

ويعرفها (Smith & Rupp, 2013:134) بانها تصور الزبائن ، الموظفين ، واصحاب المصالح بشأن الاستقرار المالي للمنظمة والتي تتمثل بجودة سلعها وخدماتها، جودة الادارة، بالإضافة الى الاحتفاظ بالموظفين وقيمة الاستثمار وبالتالي امكانية ايهاب الزبائن بشكل منتظم مما يساعدهم في معرفة ما يمكن توقعه. ويشير (Schultz & Werner, 2011:2) الى ان السمعة الاستراتيجية تحتوي على ثلاث محتويات اساسية تتمثل بالادراك اي تصور اصحاب المصالح تجاه المنظمة ، والواقع او حقيقة السياسات والممارسات والاجراءات والنظم واداء المنظمة ، بالإضافة الى شخصية المنظمة . ويرى (Fledman et al, 2014:55) بانها ظاهرة جماعية تضم كلا من الابعاد الوجدانية والمعرفية والتي تتطور مع مرور الوقت بالإضافة الى تصور عالمي وتقييم الجهات المكونة بخصوص اداء المنظمة وسابقتها.

اما عن السمعة الاستراتيجية للجامعات يشير اليها (عودة، 2012: 41) على انها: الصورة الذهنية نتيجة التراكم الزمني للنتائج التي حققتها الجامعة، بالإضافة الى ذلك تعد انطباع ومعلومات من مجموعة من قنوات الرموز والاتصال كسبات التوجه الاستراتيجي فضلا عن امكانية ارتباط سمعة الجامعة بالانطباع الذي يتم اخذه من شكل الجامعة العام. ويرى (Reznik & Yudina, 2018:381) على انها تقييم عام ، ورأي حول الجامعة يتم انشاؤه تحت تأثير عوامل مختلفة من بيئتها الداخلية والخارجية.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة ان السمعة الاستراتيجية في منظمات التعليم العالي على انها سعي المؤسسة التعليمية في كسب دعم اصحاب المصالح لتعزيز العلاقة معهم على اساس تصور التجارب السابقة والسلوك المستقبلي، وتعد عنصر حيوي يرتبط بالصورة الذهنية المتراكمة لدى افراد المجتمع وتشكل وتطور عبر الوقت وبالتالي تلعب دورا محوريا في نجاح استراتيجية المؤسسة التعليمية او فشلها.

2.2.3 أهمية السمعة الاستراتيجية

تتمثل أهمية السمعة الاستراتيجية في تحسين وزيادة رضا الزبون، الفهم والادراك الصحيح لصورة المنظمة الجيدة، حيث السمعة الجيدة تمكن المنظمات من خلق وإنشاء علاقات أكثر فعالية في فهم من هم أصحاب السيطرة ذو النفوذ الحقيقي في توجيه الآخرين، وتساهم أيضاً في اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمات حسب آراء الزبائن بالإضافة أنها تمكن المنظمات من الاحتفاظ بأموال المساهمين، (العابدي والساعدي، 2017: 601).

ويرى (Fledman et al, 2013: 55) أن أهمية السمعة الاستراتيجية تكون في إمكانية اعتبارها مؤشراً حول سلوكها المحتمل، مستوى الجودة وإدائها الاستراتيجي وهذا يزيد من ثقة الجمهور في منتجات المنظمة وثقة المستثمر. فضلاً عن أنها تصور حول قدرة المنظمة على تقديم نتائج ذات قيمة لأصحاب المصالح مما يساعد على تقليل عدم اليقين وبالتالي تقليل التكاليف، لهذا تعد السمعة من وجهة نظر استراتيجية إحدى الأصول التي لها قيمة كبيرة للمنظمات.

ويشير (Beheshtifar & Korouki, 2013: 18) فيرى أن السمعة الجيدة تساعد المنظمات في استقطاب المواهب وتعزيز الاحتفاظ بهم، فهناك ارتباط قوي بين سمعة المنظمة ونوايا المتقدمين للوظائف حيث تعتمد سمعة المنظمات على درجة الاحترام والمصداقية التي يمتلكها أصحاب المصالح والمتعاملين حول المنظمة.

وترى الباحثة أن أهمية السمعة الاستراتيجية بالنسبة للجامعات تتمثل في جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها فضلاً عن وجود كادر تدريسي يتمتع بكفاءة عالية، حيث أن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات التعليمية في تنافس شديد مما يعتمد اكتساب هذه المنظمات القدرة على التنافس على مستوى السمعة الجيدة والصورة الذهنية المتراكمة عبر الوقت لدى الطلبة.

3.2.3 أبعاد السمعة الاستراتيجية Dimensions of the strategic reputation

حدد العديد من الباحثين أبعاد للسمعة الاستراتيجية، إذ انطلق كل منهم من حقائق ورؤى مختلفة اعتماداً على زوايا ركز عليها كل واحد منهم بما يحقق الأهداف المطلوبة لدراساتهم، إذ أشار (Smith and Rupp, 2013: 133) أن الأبعاد تتمثل بـ (الاداء المالي، جودة الادارة، الابداع، قيمة الاستثمار، المسؤولية الاجتماعية، جودة المنتجات والخدمات). في حين يشير (Adesoun & Ganiyu, 2013: 223) إلى (الاداء المالي، بيئة ومكان العمل، جودة المنتجات والخدمات، موقف المنظمة تجاه المنافسين، القيادة، المسؤولية الاجتماعية) كأبعاد للسمعة الاستراتيجية، ويحدد (جميل، 2017: 72-73) مجموعة أبعاد تتمثل بـ (رضا المستفيد، جودة الخدمة، الالتزام التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية، الاداء المالي). ويرى (Shamma, 2012: 158) أن أبعاد السمعة الاستراتيجية تتمثل بـ (اخلاقيات المنظمة، الاداء المالي، قيمة المساهمين، أنشطة العلامة التجارية، أنشطة التسويق، العلاقات العامة، العلاقة مع أصحاب المصالح)، وحدد (Amigo et al, 2014: 1440) هذه الأبعاد بـ (الاداء الاداري والمالي، جودة الخدمات، القيادة والتوجيه، المواطنة والاستقامة، الشفافية، المحاسبة، مكان العمل، الحكم الرشيد، الابداع) كأبعاد للسمعة الاستراتيجية.

ومن خلال استقراء مضامين أبعاد السمعة الاستراتيجية لعدد من الكتاب والباحثين تقف الباحثة عند مجموعة أبعاد تعد القاسم المشترك لآراءهم كما أنه تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تتواءم ومتطلبات دراستنا هذه وبيئة عملها:-

4.2.3 قيادة المنظمة Organization Leadership

يشير (عميرة، 2012: 51) إلى أن الجامعة تعد نظام يضم فئات مختلفة من الأفراد يمتلكون درجة علمية معرفية معينة وأنه يستدعي الأمر أعداد قيادة جامعية خاصة قادرة على الموازنة بين كل هذه الفئات. فقيادة الجامعة تعبر عن القدرة على فهم القوانين واللوائح محاولة منها للالتزام بها بدون التشديد في تطبيقها واحترام النسيج الاجتماعي للأسرة الجامعية والجوانب الانسانية فيها. ويؤكد (الحري، 2016: 677) أن أهم العوامل التي تؤثر في حياة المؤسسة التعليمية هي القيادة فضلاً عن استدامة جهود التطوير والتحسين فيها، ولواجهة تحديات التعلم ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها باتت القيادة الفعالة شيئاً ضرورياً فيعد ذلك من أهم أسباب التفوق في المؤسسات التعليمية المعتمدة على التطوير المستمر للمهارات القيادية لأفرادها.

ويشير (Hamidifar & Ebrahimi, 2016: 195) أن معظم مؤسسات التعليم العالي تتمتع بعملية موازنة منتظمة ما بين القيادة والادارة وهذا يؤثر فعلياً على العملية التعليمية وينعكس بدوره على ديناميكية الفرد الذي يحدث بدوره فرقاً ملحوظاً في مستويات الاداء وتعد هذه الديناميكية أهم عامل في كفاءة وفعالية أية منظمة. ويرى (الشهراني، 2018: 587) أن أهمية القيادة الجامعية تكمن في الدور الذي تمثله بين العاملين في المؤسسة وبين خطط وتصورات المؤسسة لتسهيل تحقيق أهدافها ومواكبة التغيير في البيئة المحيطة وبالتالي تسخيرها لخدمة المؤسسة.

5.2.3 الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يرى (الشوايكة، 2010: 31) ان المنظمات تسعى لبلوغ الالتزام التنظيمي باعتباره احد الاهداف الانسانية لما له من اثر فعال في استقرار العمل وتنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وبالتالي زيادة رضاهم . ويشير (السعود، 2014: 499) الى ان الالتزام التنظيمي لاقى اهتماما واضحا في الفكر الاداري الحديث بسبب تأثيره الواضح في درجة انجاز العمل وعلاقته الايجابية بفعالية المنظمة.

ولقد وردت العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي فعرفه (WeiBo et al,2010:013) بأنه بلرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تحقيق اهداف المنظمة. في حين (حمادي، 2016: 308) يعرف الالتزام التنظيمي في ابسط معانيه بحرص الفرد على القيام بمهامه بداية حضوره في الوقت المحدد فهورا بانجاز مهام عمله في الوقت المحدد بدون تعطيل او تأخير.

6.2.3 المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

يرى (الروبي، 2017: 267) انه غالبا ما يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالتعليم المستمر الذي يهدف في المقام الاول الى تحقيق قيمة. ويرى (Dahan & Isil,2012:95) بان الجامعات بشكل عام وعلى وجه الخصوص الخاصة منها تحتاج الى استراتيجيات قوية لكي تنجح في بيئة التعليم التنافسية ومن هذه الاستراتيجيات المفضلة عند منظمات التعليم العالي هي تبني المسؤولية الاجتماعية لاكتساب سمعة استراتيجية جيدة تمكنها من تحقيق التنمية والاستدامة والقوة التنافسية. ويرى (الخصاونة والدباي، 2019: 299) بان المسؤولية الاجتماعية في الجامعات (منظمات التعليم العالي) تتمثل بممارسة القيم والمبادئ ضمن المهام الاساسية للتدريس بحيث تتضمن الحرية والعدالة والمساواة بالاضافة لتعزيز مبدأ المشاركة والمسؤولية عن طريق تفعيل مبادئ المسؤولية المدنية والديموقراطية. ويرى (Alzyoud & Bani-Hani,2015:123) بانها الالتزام المستمر من قبل المؤسسات التعليمية للعمل بشكل اخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

ويشير كل من (الحسن، 2013: 13) و (عثمان و محمد، 2015: 124) الى ان شمولية مضمون المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي تنطوي على ما يأتي:-



الشكل (4) هرم كارول (CARROLL) لابعاد المسؤولية الاجتماعية

7.2.3 رضا المستفيد Beneficiary Satisfaction

يرى (ادريس واخرون، 2012: 45) ان اصعب ما يواجه التعليم العالي هو تحديد المستفيد من خدمات التعليم العالي، فقد يكون المستفيد هو الطالب وقد تكون المنظمة التي سوف يعمل فيها هذا الطالب بعد التخرج او قد يكون اصحاب المصالح المباشرة في تعليم ابناءهم واولياء الامور بالاضافة الى المجتمع المحلي الذي سوف يستفيد من جهد هذا الطالب او قد يكون الاستاذ الجامعي الذي يعتبر المسؤول عن الرعاية والتنمية حسب وجهة نظر كافة الاجهزة التعليمية. ويرى (ابو عامر، 2008: 51) انه على ادارة الجامعات ان تسعى لتحقيق رضا المستفيد المباشر وهم الطلاب والمستفيدين غير المباشرين وهم الدولة واصحاب المصالح، ومنظمات الاعمال ، فمستوى رضا المستفيد يعكس مستوى الجودة المحققة في الجامعة.

ويشير (الرابع، 2019:4) الى ان رضا المستفيد في الجامعات تتطلب مجموعة اجراءات منها:-

- ان يتم ربط حاجات المستفيد بتصميم العملية التعليمية في الجامعة.
- قياس رضا المستفيد من الخدمة التعليمية المقدمة من قبل الجامعة بالاعتماد على معايير مقارنة بين مخرجاتها ومخرجات كليات وجامعات اخرى من نفس الاختصاص.
- الاستيعاب بشكل كامل لمتطلبات المستفيد من خلال اعتماد التغذية العكسية واعتماد اسلوب التحسين والتطوير المستمر في الجامعة.

8.2.3 الاداء المالي Financial Performance

- يشير (بولحية وبوجمعة، 2016:3) الى ان الاداء المالي يعد مفهوم ضيق لاداء العمل فهو يركز على استخدام بعض النسب البسيطة استنادا الى مؤشرات مالية بافتراض انها انعكاس لانجاز الاهداف الاقتصادية للمنظمات، حيث يشير الاداء المالي الى العملية التي يتم عن طريقها استخراج مجموعة معايير او مؤشرات كمية ونوعية حول نشاط المنظمة والتوصل لمعلومات من القوائم المالية فيتم اعتماد هذه المؤشرات في تقييم الاداء المالي للمنظمات.
- اما عن اهمية الاداء المالي في مؤسسات التعليم العالي فيشير (شيتور، 2014:52) الى ان اهميته تنبع بشكل عام في انه :-
- يعد الاداء المالي اداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الجامعة لانشطة معينة او لجميع انشطتها.
 - يعد اداة تحفيز لتوجيه واتخاذ القرارات الاستثمارية في فتح كليات او اقسام او فروع.
 - الاداء المالي ينظر اليه كدابة تحفيز الادارة والموظفين في الجامعة بغرض بذل الجهد لتحقيق افضل النتائج .
 - ويعد اداة يتم من خلاله تدارك المشاكل والثغرات والمعوقات التي تواجه الجامعة في مسيرتها ، فالمؤشرات المالية تكون دليلا لمعرفة الصعوبات المالية للمؤسسة التعليمية.

4. المبحث الثالث: الجانب العملي

1.4 وصف عينة البحث

تمثل ميدان الدراسة مجامعي نه وروز وجيهان وتمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، في حين تمثل عينة الدراسة في (98) قيادي اداري وعلمي في الجامعات المبحوثة.

ومن المبررات التي دعت لاختيار هذا الميدان مجالا للدراسة هي:-

- تنامي أهمية القطاع الخاص للتعليم في إقليم كردستان فضلا عن قدرة الجامعات وامكانية قيادتها للمجتمع نحو التغيير.
- سعي الجامعات في تطوير المجتمع على كافة الاصعدة والعمل على تزويده بقيادات مستقبلية.
- امكانية اختبار فرضيات الدراسة في هذا الميدان بشكل جيد لوجود الكوادر الاكاديمية ذوي المؤهلات العلمية القادرة على فهم متغيرات الدراسة.
- شدة المنافسة بين الجامعات الخاصة في الوقت الحاضر وسعيها في تقديم خدمات متميزة.

2.4 وصف الافراد المبحوثين

جاء اختيار الباحثة للافراد المبحوثين من الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والقرار (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، العميد، معاون العميد، رئيس قسم علمي، مدير وحدة "شعبة"). ويمكن توضيح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة على النحو الاتي:-

الجدول (2) خصائص الافراد المبحوثين

ت	السمة	الفئة	العدد	النسبة %
1.	المنصب (المركز الوظيفي)	رئيس الجامعة	2	2.0
		مساعد رئيس الجامعة	2	2.0
		عميد	4	4.1

5.1	5	معاون عميد		
19.4	19	رئيس قسم علمي		
67.3	66	مدير وحدة (شعبة)		
24.5	24	دكتوراه	التحصيل الدراسي	.2
37.8	37	ماجستير		
1.0	1	دبلوم عالي		
36.7	36	بكالوريوس		
7.1	7	استاذ	اللقب العلمي	.3
13.3	13	استاذ مساعد		
18.4	18	مدرس		
21.4	21	مدرس مساعد		
39.8	39	اخرى		
63.3	62	ذكر	النوع	.4
36.7	36	انثى		
25.5	25	30 سنة فأقل	السن	.5
49.0	48	31-40 سنة		
16.3	16	41-50 سنة		
9.2	9	51 سنة فأكثر		
63.3	62	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة في المنصب الحالي	.6
25.5	25	6-10 سنوات		
11.2	11	11 سنوات فأكثر		
30.6	30	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة الكلية في الوظيفة	.7
34.7	34	6-10 سنوات		
34.7	34	11 سنوات فأكثر		

المصدر: اعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

حيث تمثل نتائج التحليل في الفقرات الآتية وصفا للخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين وبموجب البيانات المستمدة من استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة وكما يلي:-

1. المنصب (المركز الوظيفي): بلغت نسبة الأفراد الباحثين الذين يشغلون منصب رئيس الجامعة ومساعد رئيس الجامعة بالتساوي (2.0%) من الباحثين، في حين كانت نسبة الأفراد الباحثين الذين يشغلون منصب العميد (4.1%) ومعاون العميد (5.1%) من الباحثين، وبلغت نسبة (40.6%) ضمن المنصب الوظيفي رئيس القسم العلمي، في حين بلغت أعلى نسبة (67.3%) لمنصب مدير وحدة.

2. التحصيل الدراسي: يتبين من نتائج التحليل في الجدول (2) ان التحصيل الدراسي للمستجيبين توزع بأعلى نسبة بلغت (37.8%) لدرجة شهادة الماجستير وتلتها نسبة حملة شهادة البكالوريوس التي بلغت (36.7%)، بينما كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (24.5%) من إجمالي حجم العينة، وكانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (1.0%).

3. اللقب العلمي: يتبين من نتائج التحليل في الجدول (2) بلغ اللقب العلمي لـ (مدرس مساعد) (21.4%)، يلي بعدها حملة اللقب العلمي (مدرس) بنسبة (18.4%)، في حين كانت نسبة حملة اللقب العلمي (استاذ مساعد) هي (13.3%)، اما نسبة حملة اللقب العلمي (استاذ) كانت (7.1%)، واحتل خيار اللقب العلمي (أخرى) المرتبة الأولى بأعلى نسبة بلغت (39.8%). وهذا يشير الى ضرورة تحفيز الكادر الأكاديمي (القيادات الادارية والعلمية) في الجامعات الباحثة على تغيير القابهم العلمية.

4. النوع: يتبين من نتائج التحليل في الجدول (2) ان غالبية أفراد العينة هم من الذكور حيث شكلت نسبتهم (63.3%) من المجموع الكلي للعينة مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (36.7%) من أفراد العينة.

5. السن: يظهر من نتائج التحليل في الجدول (2) ان الفئة العمرية ضمن (31-40 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية للأفراد الباحثين والتي بلغت (49.0%)، ومن ثم تلتها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (25.5%) بالمرتبة الثانية، اما الفئة العمرية (41-50 سنة) فبلغت نسبتها (16.3%)، في حين احتلت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (9.2%). مما يدل على ان غالبية الأفراد في القيادات الادارية والعلمية في الجامعات الباحثة هم من الفئة العمرية المتوسطة.

6. مدة الخدمة في المنصب الحالي: يتبين من نتائج التحليل في الجدول (2) ان عدد المستجيبين حسب مدة الخدمة في المنصب القيادي الاداري والعلمي في الجامعات الباحثة هم غالبية أفراد العينة الذين تراوحت مدة خدمتهم في مناصبهم الحالية تضمنت الفئة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (63.3%)، وجاء بعدها نسبة الأفراد الذين مدة خدمتهم (6-10 سنوات) بنسبة (25.5%) من المجموع الكلي لأفراد العينة، وبالمرتبة الأخيرة جاءت فئة الأفراد ذوي الخدمة لـ (11 سنوات فأكثر) بنسبة بلغت (11.2%).

7. مدة الخدمة الكلية في الوظيفة: يتبين من نتائج التحليل في الجدول (2) ان نسبة (34.7%) من الأفراد الباحثين كانت مدة خدمتهم الكلية في الوظيفة تتراوح بين (10-6 سنوات) و(11 سنوات فأكثر) بالتساوي، اما الأفراد الذين مدة خدمتهم الكلية في الوظيفة (5 سنوات فأقل) فكانت نسبتهم (30.6%).

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المحور الى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين متغيرات الدراسة، وسوف يتم التحقق من مدى صحة الافتراضات عن طريق استخدام عدد من الأساليب والادوات الاحصائية التي اختيرت لاجراء التحليل على هذه المتغيرات. وعليه تم تقسيم هذا البحث على ثلاثة محاور وكما يأتي:

اولا : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

استكمالا لعمليات الوصف والتشخيص على معطيات التحليل الوصفي، تم تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتضمن وجود علاقة الارتباط بين الرضا الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية، وبين الرضا الاستراتيجية والمعرفة الريادية، وبين السمعة الاستراتيجية والمعرفة الريادية، وعلى المستوى الجزئي والكلي للارتباط، حيث كانت نتائج التحليل كما يأتي:

1- اختبار علاقة الارتباط بين الرضا الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية

تشير نتائج علاقات الارتباط في الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات الرضا الاستراتيجية (سرعة الاستجابة، المرونة في تقديم الخدمات، القدرة على استغلال الفرص، التجديد الاستراتيجي) اجمالا وابعاد السمعة الاستراتيجية (قيادة المنظمة، الالتزام التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية، رضا المستفيد، الاداء المالي) وبلغ الارتباط (0.899) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). اما بصدد علاقة الارتباط بين كل مطلب من متطلبات الرضا الاستراتيجية بابعاد السمعة الاستراتيجية فيشير الجدول (14) الى الاتي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين سرعة الاستجابة وابعاد السمعة الاستراتيجية اجمالاً وقد بلغ المؤشر الكلي للارتباط (0.702) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اعلى قيمة ارتباط معنوية والبالغة (0.652) بين سرعة الاستجابة وابعاد رضا المستفيد والاداء المالي والتي جاءت بنفس القيمة في حين ان ادنى قيمة ارتباط معنوية كانت بين سرعة الاستجابة والالتزام التنظيمي والتي بلغت (0.625).
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة في تقديم الخدمات وابعاد السمعة الاستراتيجية ومعامل بلغت قيمته (0.739) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اعلى قيمة ارتباط والبالغة (0.694) بين المرونة في تقديم الخدمات والالتزام التنظيمي في حين ان ادنى قيمة ارتباط معنوية كانت بين المرونة في تقديم الخدمات وقيادة المنظمة والتي بلغت (0.651).
- تبين من قيم علاقات الارتباط وجود ارتباط معنوي بين القدرة على استغلال الفرص وابعاد السمعة الاستراتيجية ومعامل ارتباط (0.822) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اعلى قيمة ارتباط معنوية والبالغة (0.806) بين القدرة على استغلال الفرص والاداء المالي في حين ان ادنى علاقة ارتباط معنوية كانت بين القدرة على استغلال الفرص وقيادة المنظمة والتي بلغت (0.715).
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي و ابعاد السمعة الاستراتيجية و بلغ قيمة ارتباط المؤشر الكلي (0.882) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اقوى علاقة ارتباط والبالغة (0.857) بين التجديد الاستراتيجي والالتزام التنظيمي في حين ان ادنى علاقة ارتباط كانت بين التجديد الاستراتيجي والاداء المالي والتي بلغت (0.747).

الجدول (3) الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية و السمعة الاستراتيجية

المؤشر الكلي	الاداء المالي	رضا المستفيد	المسؤولية الاجتماعية	الالتزام التنظيمي	قيادة المنظمة	السمعة الاستراتيجية الرشاقة الاستراتيجية
0.702**	0.652**	0.652**	0.632**	0.625**	0.647**	سرعة الاستجابة
0.739**	0.675**	0.666**	0.686**	0.694**	0.651**	المرونة في تقديم الخدمات
0.822**	0.806**	0.754	0.730**	0.746**	0.715**	القدرة على استغلال الفرص
0.882**	0.747**	0.775	0.801**	0.857**	0.838**	التجديد الاستراتيجي
0.899**	0.822**	0.814	0.815**	0.837**	0.817**	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS). $P \leq 0.01$

وبناء على تحليل الارتباط فإنه يتم قبول فرضية الارتباط التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد السمعة الاستراتيجية.

ثانياً: تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذه الفقرة الى اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية بين متغيرات الدراسة وكما جاءت في تسلسل الفرضيات على النحو الاتي :

1- تأثير الرشاقة الاستراتيجية في السمعة الاستراتيجية

أ- التأثير على المستوى الكلي : تم استخدام معامل الانحدار البسيط وذلك لاختبار التأثير المباشر للرشاقة الاستراتيجية في السمعة الاستراتيجية و قد بينت نتائج التحليل في الجدول (4) انه يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في السمعة الاستراتيجية وذلك استنادا الى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05) ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (402.16) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند درجتي حرية (96،1). وتشير نتائج هذا التحليل الى الاتي:-

- في ضوء معادلة الانحدار البسيط تشير قيمة (B₀) أن السمعة الاستراتيجية تظهر بأبعادها بقيمة (0.33) عندما تكون الرشاقة الاستراتيجية بمتطلباتها مساوية للصفر وهذا يشير الى ان السمعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة تعتمد جزء من خصائصها من الرشاقة الاستراتيجية ممثلة بمتطلباتها التي تبنتها هذه الدراسة.
- قيمة الميل الحدي (B₁) بلغت (0.899) والتي تشير الى أن التغير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (1) يصاحبه تغير في السمعة الاستراتيجية بمقدار (89.9%).

- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.809) والتي تشير الى ان التغير في السمعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة يعود بنسبة (81%) تقريبا الى الرشاقة الاستراتيجية وهي نسبة عالية وعلى الجامعات المبحوثة دراستها وتبنيها لان المتغير المستقل يساهم بشكل كبير في تحقيق المتغير المعتمد.

الجدول (4) تأثير الرشاقة الاستراتيجية في السمعة الاستراتيجية / على المستوى الكلي

السمعة الاستراتيجية						المتغير المعتمد	المتغير المستقل
Sig	F			R^2	Beta		السمعة الاستراتيجية
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1	3.94	-402.16	-0.809	0.33	الثابت B_0	
	96				0.899 (20.05)	B_1	

المصدر: اعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

$$n=98 \quad P \leq 0.05$$

ب- التأثير على المستوى الجزئي:

- لاستيعاب حالة التأثير للرشاقة الاستراتيجية في السمعة الاستراتيجية لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل متطلب من متطلبات الرشاقة الاستراتيجية في ابعاد السمعة الاستراتيجية حيث تشير نتائج هذا التحليل في الجدول (5) الى الاتي:
- تبين من نتائج التحليل الى أن لمتطلب سرعة الاستجابة تأثيرا معنويا في السمعة الاستراتيجية وبموجب قيمة (t) والتي بلغت (2.130) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.66) وبدرجة حرية (96) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.023) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). كما بلغت قيمة المعامل التفسيري (R^2) ما قيمته (0.063)، اي ان سرعة الاستجابة تفسر ما نسبته (6.3%) في التغير الذي يحصل في السمعة الاستراتيجية.
- تشير نتائج التحليل ان المرونة في تقديم الخدمات لا تؤثر معنويا في السمعة الاستراتيجية وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.595) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) عند درجة حرية (96) ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.554) وهي قيمة غير معنوية كونها أكبر من مستوى دلالة (0.05) وهو المستوى الافتراضي للدراسة. ومن هنا فان المرونة في تقديم الخدمات لا تفسر التغيرات في السمعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وقد يعود ذلك الى عدم تبني هذه الجامعات مرونة كافية وفعالة في تقديم الخدمات.
- تبين من نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لمتطلب القدرة على استغلال الفرص في السمعة الاستراتيجية ويشير الى ذلك قيمة (t) المحسوبة (4.348) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند درجة حرية (96) ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05) الافتراضي للدراسة. كما أن متطلب القدرة على استغلال الفرص يفسر التغير في السمعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بنسبة (14.9%) وهي نسبة متوسطة في تفسير العلاقة التأثيرية لمتطلب القدرة على استغلال الفرص في السمعة الاستراتيجية.
- تشير نتائج التحليل في الجدول (16) وجود علاقة تأثير معنوية لمتطلب التجديد الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية. وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.758) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) عند درجتي حرية (96،1) ويدعم هذه النتيجة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05) الافتراضي للدراسة. كما ان متطلب التجديد الاستراتيجي يفسر التغير في السمعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بنسبة (30.3%) وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لمتطلب التجديد الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية.

الجدول (5) تأثير الرشاقة الاستراتيجية في السمعة الاستراتيجية / على المستوى الجزئي

Sig	T	t	R^2	Beta		السمعة	الرشاقة الاستراتيجية
				B_1	B_0		
	الجدولية	المحسوبة				الاستراتيجية	الاستراتيجية

0.023	1.66	2.310	0.063	0.250	0.152	سرعة الاستجابة
0.554		0.595	0.002	0.043	0.072	المرونة في تقديم الخدمات
0.000		4.348	0.149	0.386	0.258	القدرة على استغلال الفرص
0.000		8.758	0.303	0.550	0.322	التجديد الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

$$n=98 \quad P \leq 0.05$$

بناء على تحليل التأثير فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير معنوية بين الرضاقة الاستراتيجية والسمعة الاستراتيجية ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية تمثل في وجود علاقة تأثير معنوية بين كل متطلب من متطلبات الرضاقة الاستراتيجية وأبعاد السمعة الاستراتيجية.

يتبين من نتائج تحليل العلاقات التأثيرية في الجدول (5) ان الجامعات المبحوثة اذ ما ارادت تحقيق سمعة استراتيجية جيدة في القطاع الذي تعمل فيه ان تركز على التجديد الاستراتيجي والقدرة على استغلال الفرص وسرعة الاستجابة لانها اعطت علاقات تأثيرية جيدة وفي نفس الوقت عليها استحداث وتفعيل مؤشرات المرونة في تقديم الخدمات في هذه الجامعات.

النتائج والمقترحات

النتائج

يتناول المحور الحالي الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة على صعيد الجانب الميداني كما يأتي:

1. عدت دراسات الرضاقة الاستراتيجية فلسفة ادارية حديثة نالت اهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات بشكل عام في الدول المتقدمة لكونها مفتاح النجاح لتحقيق ميزة تنافسية.
2. اثبتت الدراسة ان الرضاقة الاستراتيجية ليست حقيقة فكرية جاهزة تطبق بكل تفاصيلها وانما هي امتلاك معرفة تدريجية نظرية وتطبيقية للرضاقة تتواءم مع بنية المنظمة الداخلية والخارجية.
3. ضرورة تفعيل دور الرضاقة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق سمعة استراتيجية لها في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة.
4. تبين من مراجعة الادبيات ان السمعة الاستراتيجية انعكاس لثقة ومصداقية المنظمات في المجتمع حيث تعد ظاهرة متعددة الابعاد مبنية على تقييمات اصحاب المصالح عن المنظمة ومصداقيتها التي تتمتع بها بمرور الوقت.
5. أكدت الدراسات أن السمعة الاستراتيجية تعد من المصادر النادرة وغير القابلة للتقليد للمنظمة فهي تتراكم بمرور الوقت وببطيء عبر تاريخها، أما على المستوى الاستراتيجي فهي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات فضلا عن تنظيم خطط التوازن بهدف اعطاء الشرعية للعمل والسيطرة على الضغوط الداخلية والخارجية.
6. تبين أن السمعة الجيدة تساعد المنظمات في استقطاب المواهب وتعزيز الاحتفاظ بهم، حيث هناك علاقة ارتباط ارتباط قوية بين السمعة الاستراتيجية للمنظمة ونوايا المتقدمين للوظائف وتعتمد سمعة المنظمات على درجة الاحترام والمصداقية التي يمتلكها اصحاب المصالح والمتعاملين حول المنظمة .
7. بينت نتائج التحليل الوصفي ان اجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وينسب جيدة على تبني اجالي متطلبات الرضاقة الاستراتيجية من قبل الجامعات المبحوثة حيث حاز متطلب سرعة الاجابة على أكبر نسبة موافقة ومن ثم المرونة في تقديم الخدمات والقدرة على استغلال الفرص ومن ثم التجديد الاستراتيجي وعلى التوالي.
8. بينت نتائج التحليل الوصفي ان اجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وينسب جيدة على تبني اجالي ابعاد السمعة الاستراتيجية من قبل الجامعات المبحوثة حيث حاز بعد الاداء المالي على أكبر نسبة موافقة ومن ثم جاء رضا المستفيد والمسؤولية الاجتماعية وقيادة المنظمة ومن ثم الالتزام التنظيمي وعلى التوالي.
9. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقات ارتباط موجبة معنوية بين اجالي متطلبات المتغير المستقل (الرضاقة الاستراتيجية) وكل بعد من ابعاد المتغير المعتمد (السمعة الاستراتيجية).
10. تبين من نتائج تحليل الاختدار وجود تأثير معنوي للرضاقة الاستراتيجية في السمعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، حيث تستمد السمعة الاستراتيجية جزء من خصائصها ونسبة جيدة من الرضاقة الاستراتيجية ومتطلباتها التي اعتمدتها الدراسة الحالية، وعلى الجامعات المبحوثة دراستها وتبنيها لان المتغير المستقل يساهم بشكل كبير في تحقيق المتغير المعتمد.

11. يتبين من نتائج تحليل العلاقات التأثيرية انه على الجامعات المبحوثة اذ ما ارادت تحقيق سمعة استراتيجية جيدة في القطاع الذي تعمل فيه عليها ان تركز على التجديد الاستراتيجي والقدرة على استغلال الفرص وسرعة الاستجابة لانها اعطت علاقات تأثيرية جيدة وفي نفس الوقت عليها استحداث وتفعيل مؤشرات المرونة في تقديم الخدمات في هذه الجامعات.

المقترحات

متابعة لما تقدم من استنتاجات يعرض المحور الحالي عددا من المقترحات التي وجدت الباحثة انها مناسبة وفق الاتي:

- 1- اعداد دراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرضاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في محافظة دهوك.
- 2- استخدام التقنيات الحديثة من أجل تقديم خدمات جديدة ومبتكرة تجذب من خلالها أكبر عدد من المستفيدين مما يحقق الرضاقة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ويحقق سمعة استراتيجية لها.
- 3- اجراء المزيد من البحوث حول مفهوم الرضاقة الاستراتيجية وربطه مع مفهوم السمعة الاستراتيجية.
- 4- ضرورة التركيز على الانشطة الابداعية والاستباقية في مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الخدمية الموجودة والتي تنسم بدرجة عالية من التنافس.
- 5- توفير الدعم المالي لإدارات الجامعات المبحوثة للمشاريع الصغيرة التي يقوم بها الاكاديميين من خلال تخصيص موارد مالية تعود بالمنفعة للجامعة والمجتمع.
- 6- على ادارات الجامعات المبحوثة مراقبة ودراسة تحركات المنافسين لها في القطاع نفسه للتعرف على قدراتهم التنافسية، إذ يسهم ذلك في تحقيق الاستباقية لها في اكتشاف الفرص لاستغلالها، أو التصدي لها، وتقليل اثارها السلبية.
- 7- ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها له، ويمكن اعتماد خيارات استراتيجية تساعد على سرعة الاستجابة لهذه المتطلبات في اطار مضامين الرضاقة الاستراتيجية.
- 8- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية في الجامعات المبحوثة تسهم في نمو وتبني مفهوم الرضاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في السمعة الاستراتيجية للجامعات.

5. المصادر

1.5 المصادر العربية:

- 1- الرسائل والاطارح الجامعية:
- 1- سعد، عمر محمد ذياب، (2018)، دور الرضاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى - غزة.
- 2- القرشي، ياسر شاكر ياسر، (2017)، تأثير الرضاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام : دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء، جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 3- اساعيل، ساء جميل احمد، (2018)، مدى ممارسة الرضاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة.
- 4- سالم، اسامة، (2013)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 5- الشريف، روان باسم عيد، (2015)، اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 6- سامي، محمود جمال محمود، (2013)، اختبار العلاقة بين التوجه الاداعي والتجارة الالكترونية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الالكترونية في عمان، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 7- صافي، خليل موفق خليل، (2017)، دور استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة.
- 8- ابو عميرة، أحمد عبدالله أحمد، (2012)، تقويم أداء مديري المدارس الاساسية في الاردن من وجهة نظر الادارة التربوية الوسطى، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والارشاد والتربية الخاصة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- 9- عمراوي، مريم، (2016)، اثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولايي ورقلة وتقرت، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- 10- محمد، عمر مصطفى، (2012)، دور الادارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السلماينة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السلماينة.

- 11- التميمي، محمد كرم عبيد، (2017)، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي : دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
 - 12- عودة، ايمان سمير، (2012)، العلاقة التاثيرية بين جودة الخدمات الالكترونية وسمعة الجامعات :دراسة على عينة من الجامعات الخاصة الاردنية، رسالة ماجستير، قسم الاعمال الالكترونية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
 - 13- شيتور، علي، (2014)، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - الجزائر.
 - 14- الشواكية، رائد ضيف الله، (2010)، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
 - 15- شكاهطة، لبنى، (2015)، اثر تحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية (مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945.
 - 16- ابو عامر، امال محمود محمد، (2008)، واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية / الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية - غزة.
 - 17- عائشة، بوخرشوفة، (2014)، الاتصال الاداري و علاقته بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الحافة بولاية ام البواقي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي.
 - 18- الحسن، بوبكر محمد، (2013)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة: دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة - باتنة -، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
 - 19- الفقيه، منال احمد علي، (2018)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الممينة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن .
 - 20- الزيدة، محمدا محمد حيدر، (2018)، الرقابة الاستراتيجية واثرها في الاداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الاقصى غزة - فلسطين، جامعة الاقصى.
- ب- الدوريات والمجلات العلمية:
- 1- دماج، اميرة امين محمد، (2019)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية الممينة، قسم الاصول والادارة التربوية، كلية التربية، جامعة اب، مجلة القلم (علمية - دورية - محكمة)، السنة السادسة، العدد (12).
 - 2- المعاضدي، معن وعبداللله، (2018)، اسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في ادارة التغيير الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2).
 - 3- العامري وحسين فراس محمد، وجدان ناصر، (2018)، دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير، مجلة علوم الادارة والاقتصاد، المجلد (25)، العدد (110).
 - 4- الكبيسي ونوري، صلاح الدين، اساطه، (2013)، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة الدناير، العدد (3).
 - 5- الحصانة، الدباي، سناء، رابعة، (2019)، فاعلية المسؤولية المجتمعية في تحقيق المواطنة الفاعلة لدى طلبة جامعة العلوم التكنولوجية الاردنية في محافظة اربد، جامعة بابل، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد (42).
 - 6- جميل، بريشان معروف، (2017)، دور ابعاد سمعة المنظمة في الاداء السياقي : دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في مصاريف القطاع الخاص في مدينة اربيل، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - اربيل، مجلة الجامعة للعلوم الانسانية (كوفاري زانكو بو زانسته مروفاه تيبه كان)، المجلد (21)، العدد (6).
 - 7- الروسان والعموش، محمود، مثنى، (2017)، اثر رأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات السياحة الاردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (23)، العدد (100).
 - 8- عبدالله وعمر، حيدر طه، عراك عبود، (2019)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي : بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدناير، العدد (15).
 - 9- عوجه، ازهار مراد، (2017)، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي : دراسة تحليلية لاراء عينة من مدراء فنادق النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (1).
 - 10- عبدالرزاق، رغدان عدنان، (2018)، انماط القيادة واثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاسلامية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد (20).
 - 11- الملا حسن، محمد محمود حامد، (2018)، قياس مدى اسهام نظام المعلومات الصحي المحوسب في تعزيز جودة الخدمة الصحية : دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (37)، العدد (119).

- 12- التميمي، عبدالغفور، علي حسين، قتيبة امجد، (2020)، اثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية : بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (50).
- 13- بولحية، بوجمعة، الطيب، عمر، (2016)، تقييم الاداء المالي للبنوك الاسلامية: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الاسلامية للفترة (2009-2013)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد (14).
- 14- مرعي، حسن ، كائكان فواز عبدالمجيد ، حنان اسامة، (2017) ، اثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الاعمال لشركات الاتصالات السعودية : دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، المجلد (1)، العدد (6) .
- 15- عبد حسين، عادل عباس، (2016)، العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (14)، العدد (3).
- 16- عبد، ضرغام حسن، (2016)، اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، الكلية التقنية الادارية - الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (13)، العدد (39).
- 17- رشيد، العبودي، صالح عبد الرضا، علي عبدالرزاق لفته، (2016)، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والثنى، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (4).
- 18- الشهراني، نوره فالح عايض، (2018)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قسم الادارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المجلد (3)، العدد (3).
- 19- طرطار، احمد، (2011)، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (22).
- 20- العابدي، الساعدي، علي رزاق جبار، علي حسون، (2017)، توظيف المعرفة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (3).
- 21- حمادي، احمد عباس، (2016)، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (94).
- 22- عثمان، محمد، ايسل حمدي، بشرى هاشم، (2015)، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء ادارة سمعة المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والشريد، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (38)، العدد (102).
- 23- الحربي، خليل خلف ضيف الله ، (2016)، واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، المجلد (35)، العدد (170) ج.
- 24- ذيب، السعود، محمد رشدي احمد، راتب، (2014)، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد (41)، العدد (1).
- 25- الروبي، حنان احمد، (2017)، تصور مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية لجامعة بني سويف في ضوء رؤية مصر 2030 م، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، العدد (ينابر)، ج. 2.
- 26- ادريس، احمد والاختر، جعفر عبدالله موسى، احمد عثمان ابراهيم وعبدالرحمن بن عبدالله، (2012)، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالحرم، الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (3)، العدد (7).
- 27- الرحم واندراوس، اباد محمود، رفل سعيد، (2017)، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد (23)، العدد (99).

ت- الكتب

1. خليل، نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ص 86.

ث- المواقع الالكترونية

1. الربيعي، مجدي، كراز، محمود داود، حسن شاكر، مازن هادي، (2019)، ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي،
https://www.researchgate.net/publication/333881534_adart_aljwdt_alshamt_fy_altdym_alaly

2.5 المصادر الانكليزية:

1. Abu-Radi, (2013) "Strategic Agility and Its Impact on The Operation Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals", Master Degree, Middle East University.
2. Kirilka, Vilius, & Stukas, Tautvydas, (2012), Strategic renewal in retail companies by means of social e-commerce, Masters thesis, Jonkoping International, Business School, Jonkoping university.
3. B- Journals & periodical

4. Alan D. Smith & William Rupp, (2013), Corporate as Strategic Competitive Advantage of Manufacturing and Service - Based Firm: Multi Industry Case Study, International Journal of Services and Operations Management, Vol (14), No (2).
5. Al-Romeedy, Bassam Samir, (2019), Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air, Journal of Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City, Vol (3), No (1).
6. Nabatchian Gholamreza , Moosavi Seyyed Jafar & Safania Ali Mohammad, (2014), Reviewing the relationship between Organizational agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sport Iran, International Journal of Modern Communication Technologies& Research (IJMCTR), Vol (2), No (2).
7. AL-Azzam Zeyad Faisal, Irtameh Hani J & Khaddam Amineh Abdul Halim, (2017), Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector, Journal of Business, Vol (6), No (1).
8. Cegarra-Navarro Juan-Gabriel, Soto- Acosta Pedro, & Wensley Anthony K.P., (2015), Structured Knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility, Journal of Business Research, Vol (69), No (5).
9. Adeosun Ladipo Patrik Kunle & Ganiyu Rahim Ajao, (2013), Corporate Reputation as a Strategic Asset, International Journal of Business and Social Science, Vol (4), NO (2).
10. Shamma Hamed, (2012), Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, International Journal of Business and Management, Vol (7), No (16).
11. Feldman Bahamonde & Bellido Percy Marquina, (2014), Rolando Arellano And Isabelle Velasquez, A New Approach for Measuring Corporate Reputation, Rae "Sao Paulo", Vol (54), No (1).
12. Beheshtifar Malikeh & Korouki Azam, (2013), Reputation: An Important Component of Corporations Value, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol (3), No (7).
13. Hamidifar Fatemeh & Ebrahimi Mansoureh, (2016), Academic Leadership in a Private University: An Iranian Case Study, International Education Studies, Vol (9), No (5).
14. WeiBo Zheng, Kaur Sharan & Jun Wei, (2010), New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009), African Journal of Business Management, Vol (4), No (1).
15. Dahan Gresi Sanje & Senol Isil, (2012), Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case, American International Journal of Contemporary Research, Vol (2), No (3).
16. Alzyoud Sukaina A., & Bani - Hani Kamal, (2015), Social Responsibility in Higher Education Institutions: Application Case from Middle East, European Scientific Journal, Vol (11), No (8).
17. Khoshnood Nikoo Tabe & Nematizadeh Sina, (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management, Vol (12), No (2).
18. Carroll Archie B., (2016), Carrolls pyramid of CSR : taking another look, Carroll International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol (1),No(3).
19. Reznik Semen D., & Yudina Tatiana A., (2018), Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities, European Journal of Contemporary Education, Vol (7), No (2).
20. Widjajani & Nurjaman Risoris, (2020), The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise, Journal of Physics: Conference Series.
21. https://www.researchgate.net/publication/340653170_The_Framework_of_Strategic_Agility_in_Small_and_Medium_Enterprise
22. C- Conferences
23. Cai Zhao, et al,(2013), Developing Organization agility Through it Capability and KM Capability : The Moderating Effects of Organizational Climate, Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) at AIS Electronic Library (AISeL).
24. Kizak Cagri, (2015), Reputation Management: How To Deal With Online Reputation Threats?, University Of Twente, Enscheda The Netherlands, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference.
25. D- Websites
26. Schultz. HB, Werner. A, (2011), "Reputation Management "Human Resources Management . https://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf.
27. Amigo Enrique, et al, (2014), Overview of RepLab 2014: Author Profiling and Reputation Dimensions for Online Reputation Management.
28. CLEF2014wn-Rep-AmigoEt2014.pdf (ceur-ws.org).
29. Hernandez - Linares Remedios, (2019), The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance, BRQ Business Research Quarterly, The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance - ScienceDirect.
30. Carroll Archie B., (2016), **Carrolls pyramid of CSR**: taking another look, Carroll International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol (1), No(3), P(5).

Source: Abu-Radi, (2013) "Strategic Agility and Its Impact on The Operation Competitive Capabilities in Jordanian 31

Private Hospitals ", Master Degree, Middle East University, P16