

## السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية

### (دراسة ميدانية)

إعداد

أ.م.د/ هناء محمد جلال جمال الدين

أستاذ مساعد الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

#### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة المؤسسية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٢) عضو هيئة تدريس بجامعة المنوفية، بهدف الكشف عن واقع ممارسة كلاً من السمعة التنظيمية، والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية نظرياً وميدانياً، تم تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحسين السمعة التنظيمية في ضوء البراعة التنظيمية من خلال بعديها الاستغلال والاستكشاف، وأيضاً وضع بعض الآليات المقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: السمعة التنظيمية - البراعة التنظيمية - جامعة المنوفية.

---

# **Organizational Reputation and Institutional Ambidexterity at Menoufia University (A field study)**

## **Abstract:**

The Current study aimed to improve the organizational reputation of menoufia university in light of the institutional ambidexterity. To achieve this, the current study relied on the descriptive approach. Afield study was conducted on a random sample of (252) faculty members at menoufia university. With the aim of revealing the reality of the practice of both organizational reputation and institutional ambidexterity at menoufia university from the point of view of faculty members in light of the findings of the current study, both theoretically and in the field, a set of procedural proposals were presented through which the organizational reputation of menoufia university can be improved in light of the institutional ambidexterity through its dimension of exploitation and exploration ,as well as developing some procedural mechanisms to improve the organizational reputation at menoufia university in general.

Key words: organizational reputation – institutional ambidexterity – menoufia university

## السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية

### (دراسة ميدانية)

إعداد

أ.م.د/ هناء محمد جلال جمال الدين

أستاذ مساعد الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة:

#### أولاً: المقدمة

يعد التعليم من القضايا الرئيسية التي تشكل محور اهتمام الحكومات والدول، وذلك إيماناً منها بأن بناء الأفراد هو الأساس الرئيسي لاستدامة التطورات الاقتصادية والاجتماعية، وتمثل الجامعات الأساس الفعال في بناء المجتمعات والشعوب ورفقيها، وأصبح التنافس بين الجامعات أمر حتمي وضروري للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي، ومنها الى التنافس في التصنيفات العالمية محط اهتمام القائمين عليها، للمحافظة على مكانتها، وسمعتها المرموقة على المستويين المحلي والعالمي.

وفي العصر الحالي أصبح الاهتمام بالسمعة التنظيمية توجهاً إدارياً حديثاً تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في العالم اليوم، إذ أن سمعة المؤسسة هي حصيلا أساسية لنوع التفاعلات الملموسة التي

تكتسبها من المستفيدين أو الأفراد من المجتمع، حيث تجدر الإشارة الى أن مدى قوة سمعة المؤسسة التعليمية وخاصة الجامعة من أهم مؤشرات التنافسية في التصنيفات العالمية للجامعات - والتي تمثل أداة لتقييم مستوى تميز الجامعة (عبد العزيز، ٢٠١٩)، فعلى سبيل المثال يعطي تصنيف التايمز "THE" لسمعة الباحثين والجامعة نسبة ١٨٪ (Times News, 2023)، كما يعطي "QS" البريطاني على السمعة بشكل عام وزناً نسبياً مقداره (٤٠٪) للسمعة الأكاديمية للجامعة من خلال تقييم الخبراء للبرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعات (QS,2023). مما سبق يتضح لنا أن تحسين السمعة التنظيمية مطلباً مهماً وفعالاً للمؤسسات الجامعية؛ لمواكبة التغيرات والمستجدات العالمية وتحسين جودة الأداء بها ومعالجة مشكلاتها، وهو ما ينعكس على العملية التعليمية، ويضمن بقاء المؤسسة والاستمرار وسط بيئة تنافسية تمتاز بدرجة كبيرة من التقلب والغموض والتعقيد، ومن ثم تعد البراعة المؤسسية ضرورة ملحة للمنظمات خاصة في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تسهم البراعة المؤسسية في تحسين أداء كافة المنظمات (Elizandra, et al, 2018, 1176-1199).

وهنا تكمن أهمية البراعة المؤسسية في مجابهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته، وتصبح من المداخل الإدارية المزدهرة والحديثة داخل المؤسسات التعليمية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجامعية، لما لها من خصائص تعود بالنفع والمزايا التنافسية وتحسين سمعتها التنظيمية ، فالبراعة المؤسسية تحقق التوازن للمؤسسات بين استثمارها لأنشطتها واكتشافها لأنشطة جديدة بشكل متوازن، إذ تسعى المؤسسات المطبقة للبراعة

الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن لها تحديد الكفاءة، وفي نفس الوقت تبحث عن الفرص والإمكانيات الجديدة وتوقع الأحداث للمستقبل ، مما يمكنها من مواكبة متغيرات البيئة، وبما يمكنها من رصد الموجودات والتنبؤ بالمستقبل من خلال معطيات واقعية مادية وبشرية تقودها للتوقع المستقبلي طويل المدى (Yigit, 2013, 67).

لذا فالدراسة الحالية تحاول إلقاء الضوء على دور البراعة المؤسسية في تحسين السمعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية بصفة عامة، وبجامعة المنوفية بصفة خاصة.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

بذلت عدة جهود لتحقيق البراعة المؤسسية بالجامعات المصرية؛ حيث قدم صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية المنح والدعم للعديد من الجامعات المصرية؛ لدعم الأنشطة الابتكارية وتطوير الخدمات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا، بالإضافة إلى النمو السريع للبيئة الداعمة للتكنولوجيا من خلال الحاضنات التكنولوجية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ١٤-٢٨)، كذلك قيام اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالقيام بعدة مشروعات منها؛ مشروع خطة استراتيجية لتوكيد الجودة في الجامعات ، ومشروع انشاء مراكز مستدامة للجودة داخل كل كلية وجامعة وادراجه ضمن الهيكل التنظيمي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٧٤). وكل هذه الجهود تعكس تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها الجامعة ، وتوفير الدعم للأنشطة الابتكارية بالجامعات المصرية. وعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة لتحقيق البراعة المؤسسية بالجامعات المصرية، إلا أن هناك عدة مشكلات تعرقل تفعيل البراعة بهذه الجامعات، منها ما يلي:

- ١- مشكلات تتعلق ببيع الاستكشاف، وتتمثل في:
- ضعف وجود سياسات لاكتشاف ورعاية المواهب بالجامعات (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٧٤).
  - ضعف اتباع التوجهات الحديثة في مجال تطوير البرامج الدراسية (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، ٢٠١٧، ٢٨).
  - ضعف وجود بيئة داعمة للبحث العلمي والابتكار، ووجود بعض اللوائح المعرقلة لأصحاب الملكية الفكرية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٧، ٢٣٩).
  - ضعف عدد براءات الاختراع المسجلة سنويا في الجامعات والمراكز البحثية، حيث نسبتها لا تتعدى (٥.٥) و
  - من اجمالي البراءات (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ١٦٩).
  - غلبة الأساليب الإدارية التقليدية في وضع الميزانية والمعاملات المالية (بدير، ٢٠١٥، ٢١٦). مما سبق يتضح لنا غلبة الأساليب التقليدية على كلا من البرامج الدراسية والمعاملات المالية والميزانية، وقد يرجع ذلك الى الثقة التاريخية في هذه الأساليب، ومقاومة التغيير الذي يظهر في بيئات التعلم، كما يلعب التأثير الثقافي والمؤسسي دورا في تعزيز استمرار واستخدام هذه الأساليب التقليدية. ونلاحظ أيضا مما سبق قلة الأنشطة الابتكارية في الجامعات، وقد يرجع ذلك إلى البيروقراطية العالية والتحديات المالية التي تحد

من إمكانية تمويل الأبحاث والمشروعات الابتكارية، كما يلعب التقليد والمقاومة

للتغيير دورا في تقييد الروح الابتكارية.

٢- مشكلات تتعلق ببعد الاستغلال، وتتمثل في:

- ضعف استفادة الجامعات من المصادر العالمية سواء استقطاب الطلاب أو

مصادر المعرفة العلمية والبحثية ومصادر التمويل (الانخفاض الملحوظ في

جودة التعليم والترتيب المتأخر للجامعات دوليا (اسماعيل، ٢٠١٧، ٤١).

- قصور في أداء النظام الجامعي، مع وجود فجوة شاسعة بين الواقع والمأمول

(بدير، ٢٠١٥، ٢١٦).

- ضعف وقصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل العمل الجامعي، مع عدم

تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات (السعودي، ٤٥٥، ٢٠١٩-٤٥٦).

- قصور في قدرة الجامعات على استغلال نتائج بحوثها والمعارف والمعلومات

المتاحة لبناء معرفة جديدة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٣٣)..

ولا شك أن المشكلات السابق ذكرها هي مشكلات تتعلق بقصور وضعف ممارسات

استغلال الكفاءات والمعارف والمعلومات والموارد المتاحة بالجامعة، وقد يرجع ذلك إلى

عدة عوامل منها ما يلي: نقص التمويل بالجامعات مما يعيق استثمار المعرفة والبحث

في مجالات مهمة، ضعف البنية التحتية بالجامعات، ونقص التواصل والتعاون بين

الجامعات والشركات أو القطاع الصناعي، مما يؤدي إلى عدم تبادل المعرفة بشكل فعال.

. مما سبق يتضح لنا أوجه الخلل والقصور المرتبطة بضعف قدرة الجامعات على تحقيق البراعة المؤسسية بها، وذلك متمثلاً في ضعف استغلال أو استثمار المعلومات والخبرات والمعارف الموجودة بها، بالإضافة لضعف القدرة على الاستكشاف والبحث عن المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى الابتكار والريادة في المستقبل، وضعف تحقيق البراعة المؤسسية بالجامعات المصرية قد يؤثر ويضعف من سمعتها التنظيمية ويؤثر على ميزتها التنافسية وقدرتها على البقاء والاستمرار مع منافسيها.

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة المؤسسية؟  
وينبثق من هذا السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الأسس النظرية لكلا من السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية في ضوء

الدراسات السابقة؟

٣- ما الوضع الراهن لممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية

نظرياً؟

٤- ما واقع ممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية من خلال وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بجامعة المنوفية (ميدانياً)؟



٥- ما أهم المقترحات الإجرائية لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء

البراعة المؤسسية، وتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية بصفة عامة؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحسين السمعة المؤسسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة المؤسسية من خلال التعرف على ما يلي:

١- الأسس النظرية لكلاً من السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية، ٢- طبيعة العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية من خلال الدراسات السابقة، ٣- الوضع الراهن لممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية نظرياً، ٤- واقع ممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (ميدانياً)، ٥- محاولة وضع بعض المقترحات الإجرائية لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية من خلال البراعة المؤسسية، وتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية بصفة عامة.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

- التزامن مع الجهود المبذولة من الجامعات المصرية لتحسين جودة أدائها والتميز بما يضمن لها ميزة تنافسية تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠م.

- كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد الجامعات المصرية على تحسين سمعتها التنظيمية والحفاظ على ديمومتها، فمن خلال مرتكزات

البراعة التنظيمية تستطيع الجامعات بصفة عامة وجامعة المنوفية بصفة خاصة تحسين سمعتها التنظيمية، وبالتالي قدرتها التنافسية، وتساعدنا على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية والمحافظة على بقائها وتميزها.

أما الأهمية التطبيقية؛ فيؤهل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها واضعي سياسات التعليم الجامعي وقياداته العليا والأكاديمية على المستوى المؤسسي بالكليات والأقسام الأكاديمية؛ في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة نحو الممارسات والأساليب التنظيمية الخاصة بالبراعة المؤسسية لتحسين السمعة التنظيمية بالجامعات بصفة عامة، وجامعة المنوفية بصفة خاصة.

#### خامساً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات السابقة التي تناولت السمعة التنظيمية

١- دراسة هاشم وآخرون (٢٠٢٣)، والتي هدفت إلى التوصل إلى عمليات إدارية مقترحة لإدارة سمعة الجامعات في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية؛ من خلال عرض الأسس النظرية للسمعة التنظيمية في المنظمات والجامعات، وعرض بعض نماذج إدارة السمعة وتحليلها، والتوصل إلى اقتراح عمليات إدارية مقترحة لإدارة سمعة الجامعات.

٢- دراسة صلاح الدين (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كل من الرشاقة والسمعة التنظيمية، وكذلك استقصاء تأثير الرشاقة التنظيمية في السمعة التنظيمية، ومن ثم البحث في قدرة

الرشاقة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية؛ مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم نموذج بنائي مفترض قائم على مراجعة النظريات التربوية والدراسات السابقة يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة (البراعة التنظيمية - الرشاقة التنظيمية - السمعة التنظيمية)، ومن ثم اختبار ذلك النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس.

٣- دراسة توام (٢٠٢١)، والتي هدفت إلى تحليل تقارير السمعة من الفترة ٢٠١٠-٢٠٢٠، وذلك وفقاً لنموذج (Rep Tark TM Pulse Model) الذي طوره معهد السمعة (Reputation Institute) من أجل كيفية إظهار قياس سمعة المؤسسات، ودور المؤسسات الاجتماعية في تحسينها. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المؤسسات الاجتماعية في تحسينها، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية يلعب دوراً في تحسين سمعتها.

٤- دراسة (Kim & et al. (2021) بعنوان: "ديناميات السمعة والوضع التنظيمي الزخم والتقلب"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ديناميات السمعة والوضع التنظيمي للمنظمة، وقد تم تحديد ديناميات السمعة في الزخم، والمقصود بالزخم هو

قوة المنظمة التي تكتسبها من خلال سلسلة من الأحداث والممارسات، وقد يكون زخم السمعة التنظيمية إيجابياً أو سلبياً بمرور الوقت، وأيضاً التقلب والذي يعني التغيير السريع وغير المتوقع لسمعة المنظمة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على دور ديناميات السمعة في نقل المعلومات حول المنظمة ومنتجاتها ومن ثم تشكيل تصورات الجماهير حول المنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن زخم السمعة له تأثير إيجابي على الوضع التنظيمي للمنظمات، بينما تقلب السمعة ليس له تأثير مباشر عليها.

٥- دراسة مصطفى (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب السيناريوهات وقد توصلت الدراسة إلى أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تعاني العديد من جوانب القصور والتي أبرزها افتقاد معلمي هذه المرحلة للمهارات التدريسية الحديثة، وضعف انتظام الطلاب، وضعف قدرات الإدارة المدرسية على ابتكار أساليب لتسهيل الخدمات التعليمية المقدمة لأولياء الأمور، وضعف انتظام الطلاب وغيرها من جوانب القصور والتي تعكس الصورة الذهنية السلبية الراسخة لدى أولياء الأمور حول سمعة المدرسة الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى وضع عدة سيناريوهات منها سيناريو امتدادي يعد استمرار للوضع الراهن والذي يساعد على استمرار انخفاض السمعة التنظيمية للمدرسة

الثانوية العامة، والسيناريو الابتكاري وهو السيناريو المقترح، والذي يساعد على تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة من خلال القيادة الريادية.

٦- دراسة صابر، ومنى (٢٠٢١). وقد هدفت الدراسة إلى بناء وتعزيز سمعة المنظمة من خلال منظور تحليلي في ظل الأبعاد والمصادر التنظيمية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى أنه يمكن بناء وتعزيز سمعة المنظمة من خلال أبعاد سمعة المنظمة، فمن المهم معرفة أبعاد سمعة المنظمة من أجل بنائها وتعزيزها بشكل مناسب يساهم في تطوير المنظمة، لذا فإن عملية تحديد هذه الأبعاد هو في غاية الأهمية للبناء وتعزيز، وهذه الأبعاد هي: جودة الخدمة، الارتباط الذاتي، المسؤولية الاجتماعية، جاذبية المنظمة، المهارات الإبداعية ، الغلامة التجارية ؛ كما أن عملية بناء وتعزيز سمعة المنظمة تتوجب إدراك المصادر التنظيمية التي من خلالها تتم عملية البناء وتعزيز ، ومن بين هذه المصادر التي تساهم في البناء وتعزيز هي : المصادقية، مواقع التواصل الاجتماعي، إدارة الأزمات، تواصل المنظمة مع الزبائن، الأداء المالي للمنظمة، استقطاب الموارد البشرية الفعالة، الولاء العاطفي، سمعة الموارد البشرية، السمعة الشخصية للقائد، الميزة التنافسية، التدريب.

٧- دراسة (Aladwan & Alshami (2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير كل من الخدمة والابتكار في الخدمة على بناء السمعة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج

كان من أهمها أن الابتكار في الخدمة هو العامل الأكثر تأثيراً على السمعة التنظيمية.

٨- دراسة عبد السلام (٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية بما يحققه استدامة المدرسة. وقد استعانت الدراسة بأسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وفي ضوء ذلك تم تطبيق استمارة التحليل الرباعي على عدد من الخبراء التربويين من أجل بناء الاستراتيجية المنشودة.

٩- دراسة صباح (٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى التعرف على أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

وجود موافقة بدرجة كبيرة على أبعاد المنظمة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة بوزن نسبي (٨١.٩٤٪)، ووجود موافقة بدرجة كبيرة على مستوى السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة الأخلاقية وبناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الأخلاقية (القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية الأخلاقية) على بناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

١٠- دراسة Feito& et al., (2019)، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الصورة والسمعة في الجامعة الإسبانية العامة، إضافة إلى دراسة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لصورة الجامعة بشقيها المعرفي والعاطفي والسمعة التنظيمية للجامعة بأبعادها الست (المواطنة، الحوكمة، الخدمات، الإبداع، الأداء، مناخ مكان العمل) من وجهة نظر أصحاب المصالح.

١١- دراسة Foroudi& et al., (2019)، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة تعزيز صورة العلامة التجارية للجامعة وسمعتها من خلال السلوك الابتكاري المشترك لقيمة العملاء، وذلك من خلال دراسة رد سلوك الطلاب في المساهمة في صورة الجامعة وسمعتها، وكذلك الدور الذي يلعبه موقع الجامعة على الإنترنت في إشراك سلوك الطلاب في تكوين قيم مشتركة، وأيضاً تحديد أنواع مختلفة من السلوك المشترك لخلق قيمة للعملاء (أي سلوك المشاركة وأيضاً سلوك المواطنة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم نتائج الدراسة هو وجود تأثير إيجابي لميزات موقع الجامعة على سلوك مشاركة العملاء وسلوك المواطنة؛ بجانب أن تطبيقات وميزات مواقع الويب لها تأثيرات مختلفة على أبعاد سلوك المشاركة وسلوك المواطنة لدى العملاء.

١٢- دراسة الصالحي (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى رصد مفهوم السمعة في الأدبيات السابقة، وعلاقته بالصورة الذهنية والهوية، والكشف عن الاتجاهات الحديثة في

أساليب قياسه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام المسح المكتبي والتحليل المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات فيما يلي: يشير مفهوم السمعة إلى التقييم العام للمنظمات لدى مجموعات المصالح والذي يعكس تصوراتهم لأداء المنظمات وسلوكياتها الماضية والحالية والمستقبلية، وتتشكل هذه التصورات مع مرور الزمن، كما أظهرت النتائج وجود اتجاهات عدة لقياس السمعة، حيث يعد اتجاه التوقعات الاجتماعية هو الاتجاه الأوسع والأشمل الذي نظر للسمعة عبر التوقعات المتعددة لمجموعات المصالح من المنظمات، مثل مقياس مجلة فورتن ، ومقياس حاصل السمعة، ومقياس الريب تراك، ومقياس حلم.

١٣- دراسة الشخاترة، والطراونة (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية بالجامعات الأردنية الحكومية من خلال وجهة نظر الإدارات الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي: أن واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة على المجالات التالية (الارتباط العاطفي بالمؤسسة ، الرؤية والقيادة، الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبيئة العمل)، وجاءت بدرجة منخفضة على الأداء المالي، والمسئولية الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين تقديرات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية ؛ تعزي إلى متغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال بيئة العمل،



حيث جاء لصالح رؤساء الأقسام، وأيضاً عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير نوع الكلية.

١٤- دراسة إسماعيل، وطه (٢٠١٩). وقد هدفت إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وبين الرفاهية النفسية والأداء الوظيفي، وبين السمعة التنظيمية والرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، والتعرف على الدور الوسيط للرفاهية النفسية في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية، وقد أظهرت النتائج تمتع جامعة مدينة السادات بسمعة متوسطة بين الجامعات المصرية، وانخفاض شعور أعضاء هيئة التدريس بالرفاهية النفسية، وكان الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد السمعة التنظيمية وكلا من الأداء الوظيفي والرفاهية النفسية، ووجود علاقة ارتباط بين الرفاهية النفسية ومستوى الأداء الوظيفي، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية؛ مما يؤكد أن الرفاهية النفسية بأبعادها الستة لها تأثير وسيطاً على العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي.

١٥- دراسة عقيلات (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية في سمعة

الجامعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة.

١٦- دراسة درة وآخرون (٢٠١٨). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسات التعليمية الخاصة بمسئولياتها المجتمعية، ودراسة أبعاد المسؤولية المجتمعية في دعم السمعة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: تأثير كلا من البعد الاقتصادي والبعد الإنساني كأحد أبعاد المسؤولية المجتمعية تأثيراً طردياً على السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

١٧- دراسة الكرعاوي (٢٠١٧). هدفت الدراسة إلى طرح منظور فلسفي معرفي للبراعة الاستراتيجية وسمعة المنظمة في مؤسسات التعليم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة الاستراتيجية بأبعادها لها دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة في المؤسسات التعليمية، ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة ضرورة تبني مرتكزات البراعة الاستراتيجية من قبل قيادات الجامعة من أجل بناء السمعة العلمية لمؤسسات التعليم في العراق.

١٨- دراسة الظالمي (٢٠١٦). هدفت الدراسة إلى إبراز دور سمعة المنظمة بأبعادها لاتخاذ القرار الأمثل في إدارة أصولها البشرية وصولاً إلى التكامل الاستراتيجي في المنظمة التعليمية ومدى فاعليتها وأثرها في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة، وتحديد مدى

تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية معنوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة، وتوصلت أيضاً أن لسمعة المنظمة قيمة كبيرة في جعل المنظمات في وضع تنافسي أفضل بكثير واكتسابها الدعم والتأييد من كل أصحاب المصالح.

١٩- دراسة (Croucher & et al. (2016). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السمعة التنظيمية والمعارضة التنظيمية والاستيعاب التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح باستخدام الأدوات القياسية، واستخدام الاستبانة التي طبقت على عينة من الموظفين بلغ قوامها (٨٨٩) موزعة على ثلاث بلدان وهم (الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن التعبير عن المعارضة للإدارة ولزملاء العمل كان مرتبطاً بشكل كبير وإيجابي مع كان من الاستيعاب التنظيمي والسمعة التنظيمية، وعلى وجه الخصوص؛ تشير النتائج أن الموظفين الذين أفادوا بأنهم أكثر تفاعلاً اجتماعياً داخل مؤسساتهم الخاصة أعربوا أيضاً عن مزيد من المعارضة للمديرين وزملائهم في العمل، وبالمثل الموظفين الذين أفادوا عن تصوراتهم لمنظماتهم على أنها أكثر أخلاقية وذات سمعة طيبة أكثر عرضة للتعبير عن معارضتهم لمديرهم وزملائهم في العمل. كما أظهرت النتائج أن الاستيعاب التنظيمي هو محور رئيسي للمعارضة

التنظيمية، وأن السمعة التنظيمية هي السبب الرئيسي الذي يدفع الموظفين للتعبير عنها.

٢٠- دراسة عبد الفتاح (٢٠١٤). استهدفت الدراسة تناول نمذجة العلاقة بين السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية في ظل وجود الصورة الذهنية كمتغير معدل بجامعة بورسعيد، والتعرف على علاقة الارتباط بين محددات السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين محددات كلا من السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية، وتؤثر الصورة الذهنية كمتغير معدل تأثيراً ذو دلالة احصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية.

٢١- دراسة (Dhalla & Carayannopoulos (2013). هدفت الدراسة إلى التعرف على النتائج الإيجابية الناتجة عن فوائد السمعة التنظيمية، والنتائج المترتبة عندما لا تقدم السمعة الفوائد المتوقعة منها، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت كلا من المقابلة والاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن السمعة التنظيمية جاءت منخفضة من قبل أفراد العينة المطبق عليهم الاستبيان والمقابلة، وذلك نتيجة لمجموعة من العوامل التنظيمية والمتمثلة في ما يلي: ندرة الترتيب أو التصنيف العالمي، انخفاض سمعة المنظمة بمرور الوقت، القيام بأنشطة جديدة ليس لها صلة بتعزيز السمعة الحالية، انخفاض الخبرة

الشخصية لأصحاب المصلحة، عدم توافر المعلومات المباشرة، انخفاض مستوى جودة الخدمة، انتهاء وقت الاستدامة.

٢٢-دراسة (Men & Stacks (2013). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كل من نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين على تصوراتهم للسمعة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الكمي عن طريق الإنترنت، وقد استخدمت الدراسة استبانة طبقت على (٧٠٠) موظف بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها: أن القيادة التحويلية تؤثر على إدراك الموظفين للسمعة التنظيمية بطريقة مباشرة وغير مباشرة من خلال تمكينهم ، يؤثر الأسلوب الذي يستخدمه القيادات على إدراك الموظفين للسمعة التنظيمية، والموظفون الذين يتمتعون بمزيد من التمكين يكون لديهم قدرة أكبر على تقييم السمعة التنظيمية، والمعاملة التي يتلقاها الموظفون من قبل القيادة لها دور كبير في صنع القرار اللازم لبناء سمعة داخلية مناسبة.

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة المؤسسية

١- دراسة المحمادي، والقرشي (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة الى بعض النتائج التي كان من أهمها ما يلي: أن هناك دور لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة، كما أظهرت النتائج أن هناك دور لكل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق كلا

من الاستغلال والاستكشاف المتعلقين بأبعاد البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة، كما توصلت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

٦- دراسة علوان (٢٠٢١)، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي: أن القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد القيادة الملهمة مرتبة كالتالي (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين)، كذلك تعاني القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق من ضعف وقصور في بعد الاستغلال (الاستثمار) الأمثل للفرص، وأيضاً ضعف وقصور في بعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق، وقد توصلت الدراسة في النهاية الى عدة إجراءات مقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من خلال مدخل القيادة الملهمة.

٧- دراسة دسوقي (٢٠٢١). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة

الى وضع تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي: أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة موافقة عالية، وجاءت الأبعاد كالتالي: (بُعد توازن العمليات، بُعد الشفافية في العلاقات - بُعد الوعي الذاتي - بعد المنظور الأخلاقي)، كما توصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة موافقة عالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٨- دراسة محروس (٢٠٢٠). هدفت الدراسة الى التوصل إلى خطة استراتيجية لتفعيل الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يدعم الميزة التنافسية لها، وقد استخدمت الدراسة التحليل الرباعي، كما استعانت باستمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية بجامعة عين شمس ذات التأثير على الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بها، واستمارة مقابلة مع عدد من مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة عين شمس، ومقابلة مع أحد مهندسي الحاضنة التكنولوجية بكلية الهندسة

بجامعة عين شمس، وبناء على نتائج الإطار النظري والميداني، توصلت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يدعم الميزة التنافسية لها.

٩- دراسة القرني (٢٠٢٠). هدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك كما تراها القيادات الجامعية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، المعتمد على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وتم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية فيها، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها، ووجود تأثير غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط؛ مما يدل على أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بجامعة تبوك.

١٠- دراسة مسعود (٢٠٢٠). هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال



الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد البراعة التنظيمية؛ ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعد استقطاب المواهب على بعد الاستكشاف، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعد إدارة الأداء على بعد الاستثمار، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعد المكافأة والتقدير على بعد الاستثمار، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعد تنمية المواهب على بعد الاستثمار.

١١- دراسة (بسيوني، ٢٠٢٠). هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى الكشف عن إمكانية اسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة احصائياً بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستثمار، براعة الاستكشاف) وبين أبعاد الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية (الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير، الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستفيدين)، كما توصلت الدراسة الى أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية كما تسهم في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

١٢- دراسة (Ketabchi (2020). هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي لمرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة أصفهان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات. وقد أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية، وعدم وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء، وأيضاً لم يلاحظ أي تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة التنظيمية.

١٣- دراسة شملخ (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة)، ودراسة تأثير الأبعاد الثلاثة للبراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) على تحقيق الميزة التنافسية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha$

$\leq 0.05$ ) للبراعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بنسبة ٧٦.٥٪، حيث تبين وجود عملية استغلال أمثل للفرص في جامعتي الدراسة، وبشكل عام فإن الجامعتين تهتمان بالاستكشاف بدرجة كبيرة ومقاربة مع فارق بسيط لصالح الجامعة الإسلامية، كما أظهرت النتائج بأن الجامعات الفلسطينية يتوافر بها هيكل تنظيمي مرن بدرجة متوسطة بنسبة ٦٩.٣٪ بالجامعة الإسلامية، في حين بلغ ٦٤.٢٪ في جامعة الأزهر، وقد توصلت الدراسة أيضاً بأن الجامعة الإسلامية تتمتع ببراعة تنظيمية أكبر من جامعة الأزهر.

١٤- دراسة (Soares & et al., 2018). هدفت الدراسة إلى فهم وتفسير أثر البراعة التنظيمية على تباين أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي. وطبقت على عينة مكونة من (٧٩) من المديرين التنفيذيين لمؤسسات التعليم العالي. وقد استخدم تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة الى أن البراعة التنظيمية بأبعادها، يمكن أن تفسر التباين في أعداد الطلاب بنسبة ٢٠.٦٪، وبقية التفسير يمكن أن يوضح من خلال جودة التدريس، ومحتويات البرامج العامة، كما أظهرت الدراسة أنه يمكن تقسيم البراعة التنظيمية الى أربعة مستويات فرعية وهي: النشأة، الهيكل، وشبه التطوير، والتطوير.

١٥- دراسة إسماعيل (٢٠١٦). التعرف على دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، وتحديد كيفية تحسين كل من مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال، الاستكشاف)، ووجود

علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات بصورة إجمالية.

١٦- دراسة الباشقالي، والداود (٢٠١٥). هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في عينة من كليات جامعة دهوك. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة ولكن بنسب ضعيفة، وعدم توافر مؤشرات مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات قيد الدراسة باستثناء مصدر الصراع التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي.

١٣- دراسة Chandrasekaran (2009). هدفت الدراسة إلى توضيح دور البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية، مع توضيح متطلبات البراعة التنظيمية ودورها في إبقاء ميزة تنافسية، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجامعية التي لديها تقنيات متطورة، والتي تتابع التحسين والإبداع بشكل آني هي مؤسسات بارعة. كما أن البراعة تساعد في تسهيل التنفيذ المتزامن للابتكار والتحسين من خلال المكافآت المتميزة وفريق العمل والهياكل القيادية.

### التعليق العام على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عملية التأصيل النظري للدراسة الحالية، وتفسير وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوعاً لم تتعرض له معظم الدراسات السابقة في حد علم الباحثة؛ وهو تحسين السمعة التنظيمية لجامعة المنوفية في ضوء البراعة المؤسسية، ومحاولة وضع مقترحات إجرائية لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة المؤسسية، وأيضاً تحسين السمعة التنظيمية بصفة عامة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوعين هامين وهما السمعة التنظيمية، والبراعة المؤسسية، وأيضاً تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

### سادساً: مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات الرئيسية التالية:

### السمعة التنظيمية Organizational Reputation:

عرفت السمعة التنظيمية بأنها: "التقييمات الذاتية والجماعية للمؤسسة حول الجدارة بالثقة والموثوقية" (Farazmand 2018) ، وقد عرفها فمبرون (Fombrun) بأنها: "التقدير الكلي للمنظمة لدى جماهيرها الأساسية؛ وهي أيضاً تمثيل إدراكي (مدرجات) الجماهير الأساسية لأفعال المنظمة الماضية وآفاقها المستقبلية التي تصف جاذبية المنظمة عند مقارنتها بالمنظمات المنافسة" (Fombrun, 1996).

وتعرف الباحثة السمعة التنظيمية للجامعة إجرائياً على أنها: الأداء والانطباعات التي تتشكل لدى أصحاب المصلحة أو المستفيدين منها؛ بناء على أداء الجامعة لمسئوليتها الاجتماعية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم، بهدف إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم فيما يقدم لهم من خدمات وأنشطة.

### البراعة المؤسسية Institutional Ambidexterity:

تم تعريف البراعة المؤسسية بأنها: "قدرة المنظمات على تلبية المطالب المتعارضة في وقت واحد، وفقاً للمهارات الإدارية المتقدمة" (Duncan, 1976). كما تعرف بأنها: "قدرة المنظمة على أداء مختلف الأفعال الاستراتيجية المتنافسة في أغلب الأحيان، وبشكل واسع" (Simsek, 2009). كما تعرف بأنها: قدرة الشركة على استكشاف إمكانيات جديدة، وأن استغلال القدرات الحالية، والوصول إليها ليس أمراً سهلاً، لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة، مثل: الابتكار، والفاعلية، والاستكشاف، والاستغلال، والعمل على تحقيق هذه الأهداف يكون تحت مظلة هيكل تنظيمي مرن (رياض، ٢٠١٤).

وتعرف الباحثة البراعة المؤسسية للجامعة إجرائياً بأنها: قدرة الجامعة على استكشاف موارد أو أعمال جديدة واستغلال مواردها المتاحة بما يحقق لها سمعة تنظيمية عالية بين نظيراتها من الجامعات التي تنافسها.

### سابعاً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين وهما المستقل وهو أبعاد السمعة التنظيمية المتمثلة في (الارتباط العاطفي بالمؤسسة، الخدمات التي تقدمها الجامعة،

القيادة والرؤية، بيئة العمل بالجامعة، الأداء المالي، المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع وهو أبعاد البراعة المؤسسية المتمثلة في (الاستغلال، الاستكشاف).

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على واقع ممارسة كلا من السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وقد شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على مستوى (٥) كليات بجامعة المنوفية، متضمنة كليات نظرية وهي (التربية، الآداب)، وكليات عملية (التمريض، العلوم، الذكاء الاصطناعي)، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٥٢) عضو هيئة تدريس.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على (٥) كليات نظرية وعملية متمثلة في: (التربية، الآداب، والتمريض، والعلوم، والذكاء الاصطناعي)

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م (الفصل الدراسي الأول).

### ثامنا: منهج الدراسة وأداتها

اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي لوصف السمعة التنظيمية من حيث (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، النظريات المفسرة لسمعة الجامعة)، وماهية البراعة المؤسسية، وأهميتها وأبعادها، ومداخل تطبيقها.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٢) عضو هيئة التدريس بالكليات النظرية

والعملية بجامعة المنوفية، بهدف الكشف عن واقع ممارسة كلا من السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية.

### تاسعا: خطوات السير في الدراسة الحالية

تسير الدراسة الحالية وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تتضمن الإطار العام للدراسة ويتضمن مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، مع تحديد المصطلحات والدراسات السابقة، وكذلك توضيح منهج وأداة وعينة الدراسة، ثم خطواتها.

الخطوة الثانية: تتضمن الأسس النظرية لكل من السمعة التنظيمية، من حيث (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، النظريات المفسرة لسمعة الجامعة)، والبراعة المؤسسية من حيث (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، مداخل تطبيقها)،

الخطوة الثالثة: التعرف على العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية في ضوء الدراسات السابقة.

الخطوة الرابعة: الوضع الراهن لممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية نظريا.

الخطوة الخامسة: الدراسة الميدانية بهدف التعرف على واقع ممارسة كلا من السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



الخطوة السادسة: تتضمن عرض نتائج الدراسة الحالية، ثم وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية من خلال البراعة المؤسسية، وتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية بصفة عامة.

الخطوة الثانية:

### ١- الأسس النظرية للسمعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية:

أولاً: مفهوم السمعة التنظيمية The Concept of Organizational Reputation:  
يعد مفهوم السمعة من المفاهيم الحديثة التي مازال يكتنفها بعض الغموض وتعتقيدات البناء عند التطبيق، وتعود جذور السمعة الى الكلمة اللاتينية Reputare التي تعني Reckon، أي قيم أو أعتقد أو حكم على الشيء (Balmer, 1998, 970) . ويعرف معجم أكسفورد (٢٠٠٨م) السمعة بأنها "المعتقدات أو الأداء التي يبينها الأفراد تجاه شخص أو وجهة ما، وهي "اعتقاد واسع النطاق حول سمة محددة يملكها شخص أو جهة ما (Helm, 2011, 5). وقد عرفها قاموس (Merriam – Webster) بأنها: الجودة الشاملة أو الشخصية كما يراها الناس أو يحكم عليها بشكل عام. وتعرف السمعة أيضاً بأنها: المدركات الإجمالية لأصحاب المصالح حول مدى استجابة المنظمة لتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم (Wartick, 1992). كما عرفت السمعة أيضاً بأنها: تعكس تاريخ أفعال المنظمة السابقة والتي تؤثر على توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة منتجاتها وعروضها (Yoon et al, 1993). وعرفها (Fombrun, et al (2000) بأنها: بناء جمعي يصف التصورات الإجمالية لأصحاب المصلحة المتعددة حول أداء المنظمة.

وعرف (Carpenter 2010) السمعة التنظيمية بأنها: مجموعة من المعتقدات الرمزية حول القدرات والأدوار والالتزامات الفريدة لمنظمة ما، حيث يتم تضمين هذه المعتقدات في فئات الجمهور.

واتفق (Tromp, 2012, 8; Hendriks, 2016, 240) على تعريف سمعة المنظمة بأنها: تصور أو حكم من أصحاب المصلحة حول قدرة المنظمة على خلق القيمة استناداً إلى الإجراءات الماضية، وهي توفر آفاقاً مستقبلية وتخلق مكانة بارزة للمنظمة. وأوضح (Adeosun & Ganiyu 2013,222)، بأن سمعة المنظمة تعد موجودات غير ملموسة وتقييمها أمر معقد ومثير للجدل. كما عرفها (Ghosh 2016, 3)، بأنها: مجموعة من الصفات المنسوبة إلى المنظمة استندت من سلوكياتها وأفعالها السابقة. في حين ذهب (Lee et al 2017,2)، إلى أن السمعة هي : درجة تقييم أصحاب المصلحة للمنظمة بشكل إيجابي على سمة محددة.

وهناك من تبني تعريف آخر للسمعة وهي: تقييم كلي للمنظمة يقوم به أصحاب المصلحة بشأن الجوانب المختلفة للمنظمة (الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية، وجودة منتجاتها ومصداقياتها)، وذلك للوصول إلى حكم عام على المنظمة (المتولي، ٢٠١٩).

وقد عرف كلا من إسماعيل، وطه (٢٠١٩) السمعة التنظيمية للجامعة على أنها: "قدرة الجامعة على تحسين صورتها أمام الأطراف ذات العلاقة من خلال اهتمامها بمسئولياتها الاجتماعية وتحسين جودة خدماتها المقدمة، والإبداع في تقديم هذه الخدمات، وذلك من خلال قدرتها على جذب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الموهوبين".

سبق يتضح لنا أن هناك جهات نظر متعددة للباحثين حول السمعة التنظيمية، نظراً

للتوسع والاختلاف في مجال دراستها، إلا أننا نستطيع أن نستنتج ما يلي:

- أن المستفيدين سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها هم الركيزة الأساسية في

تكوين سمعة المنظمة.

- أن التقييم الكلي للمنظمة هو الركيزة الأساسية في تكوين سمعتها.

- أن السمعة التنظيمية للمنظمة يمكن أن تكون من منظور تقييم المستفيدين لها من

خلال جوانب متعددة متمثلة في الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية، وجودة منتجاتها

ومصادقياتها.

- أن بناء السمعة التنظيمية ليس وليد لحظة معينة، وإنما نتاج لتقييم الأفراد

المستفيدين عبر وقت طويل. ومن خلال ذلك تضع الباحثة التعريف الإجرائي للسمعة

التنظيمية للجامعة بأنها: الآراء والانطباعات التي تتشكل لدى أصحاب المصلحة،

بناء على أداء الجامعة لمسئوليتها الاجتماعية وجودة الخدمات التعليمية المقيمة لهم

بههدف إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم فيما يقدم لهم من خدمات وأنشطة.

ثانياً: أهمية وفوائد السمعة التنظيمية للجامعة

The Importance and Benefits of Organizational Reputation:

إن السمعة محور أساسي في تكوين سلوك الأفراد والتأثير في تصرفاتهم، لذا فقد أدركت

المنظمات أهمية دراسة سمعتها لتوظيف ذلك في دعم أنشطتها

(Castriota, & Delmastro, 2009).

وقد أشار (Weber, 2013)، بأن السمعة تتكون من عدد من العناصر والمتمثلة في اسم المؤسسة وشعارها الرسمي، والعاملين فيها، والإداريين، وفلسفتها، وقراراتها وإنجازاتها، ودورها في مدى تقديمها للخدمات المجتمعية، ومشاركتها في الحياة العامة، بالإضافة الى احتوائها للمشكلات التي تواجهها والآثار السلبية لها، وهذه الأشياء تكون الانطباعات الأولى عن المؤسسة، وذلك لأن المستخدمين يكونون انطباعات أولية عن المؤسسة عن طريق الاتصال بالمؤسسة سواء عبر زيارتهم الشخصية لها أو عبر المواقع الالكترونية.

ولقد باتت الأنظمة التعليمية بكافة الدول في مواجهة الكثير من التحديات الهائلة والتي تتلاءم ومستوى خدمتها في التقدم الهائل، وذلك نجد أن الجامعات في القرن الحالي تواجه الكثير من التحديات العالمية؛ والتي ترجع الى الطفرة في ميادين البحث العلمي والتقدم التكنولوجي، وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات، ومن هذه التحديات التي تواجهها الجامعة هي كيفية تحقيق السمعة الحسنة لها، وإتاحة الخدمات للجمهور والمستخدمين منها، كما ينبغي أن تحقق تلك الخدمات التزامات مؤسسات التعليم العالي تجاه العديد من الوظائف الموكلة إليها، والتي تتلاءم وحجم الأعمال الموكلة إليها (Vught, 2008). وتتضح أهمية السمعة الطيبة للجامعة فمن خلالها يمكن أن تكون للجامعة القدرة على المنافسة عالميا في حالة تزويدها بفرص لإشراك الباحثين الموهوبين والمدرسين والطلاب، مع توفير الموارد المالية والمادية بالكم والجودة المطلوبة، مع توفير البنية التحتية المناسبة وتطبيق الحوكمة الفعالة في هيكلتها وعملياتها الإدارية (Satsyk, 2014). كما أن السمعة مهمة للمنافسة على المواهب البحثية، فهي أيضا مهمة في

المنافسة للطلاب؛ للحصول على سمعة رفيعة لجذب أفضل الطلاب وتحصيل أعلى رسوم دراسية؛ عندما يكون ذلك ممكناً (Engwall, 2020). كما تعود السمعة الطبية بفوائد ملموسة ومعنوية على الجامعات، إذا ما تم استثمارها بالشكل الأمثل، فمن المهم لأصحاب المصلحة من العملاء أو الموظفين أن يشعروا بالرضا عن المنظمة، ومن المهم بناء سمعة طيبة للحفاظ على المنظمة في الأوقات الصعبة، فالمنظمات ذات السمعة الأفضل تجذب مرشحين أكثر وأفضل للتوظيف، وتراكم مزايا أخرى تسهم بشكل ملحوظ في تحقيق نسبة كبيرة من الأرباح (Stefania, R, 2013). وهناك العديد من المزايا والفوائد للسمعة الإيجابية التي تعود على الجامعة ومنها ما يلي (Feldman et al, 2013, 56):

- رفع معنويات الموظفين وبالتالي رفع إنتاجيتهم في العمل.
  - حماية المنظمة من الوقوع في أزمات مختلفة.
  - جذب عدد أكبر من المستثمرين وارتفاع القيمة السوقية للمنظمة وتقليل المخاطر على المنظمة.
  - تمييز المنظمة عن منافسيها والوصول الى وضع أفضل.
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن السمعة التنظيمية للجامعة تعود عليها بالعديد من الفوائد كتميز الجامعة وقدرتها على المنافسة، ومن ثم قدرتها على التوظيف، وتحقيق الرضا لدى كافة العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وأيضاً من الفوائد تحسين تصور أصحاب المصالح والمستفيدين منها عن الخدمات التي تقدمها الجامعة لهم.

ثالثًا: بناء وتعزيز سمعة الجامعة من خلال أبعادها

تتعدد أبعاد السمعة التنظيمية وجوانبها لشرائح مختلفة من المنظمات حسب تخصصاتها ومجالات عملها.

وفي نهاية هذا السياق فقد طور فومبرون وآخرون (2000) Fombrun et al. ؛ أداة لقياس سمعة المنظمة (RQ) The Reputation Quotient، وأوضحوا من خلال هذا المقياس أن هناك ستة أبعاد والتي تؤثر على سلوك المستفيد وعلى ربحية المنظمة وهي: القبول العاطفي Emotional Appeal، والمنتجات والخدمات، Products and Services، والرؤية والقيادة Vision and leadership، وبيئة العمل workplace and environment، والمسئولية البيئية والاجتماعية Social and Environment، والأداء المالي Financial performance. كما طور هلم (Helm) مقياس لسمعة المنظمة يتكون من عشرة أبعاد من بينها: جودة المنتجات والخدمات Quality of product، والالتزام بحماية البيئة Commitment to protect the Environment، ونجاح المنظمة Corporate Success، ومعاملة العاملين Treatment of Employees، توجيه المستفيدين Customer Orientation، والأداء المالي Financial performance، مؤهلات الإدارة Qualification of Management (Helm, 2005, 103).

بالإضافة الى ما سبق فقد حدد والش وبيتي (2007) Walsh & Beatty ، خمسة أبعاد لسمعة المنظمة هي: توجه المستفيد Customer Orientation ، وصاحب العمل

الجيد Good Employer، والمنظمة القوية مالياً Reliable and Financially، ووجود المنتج والخدمة Product and Service Quality، وStrong Company، والمسئولية البيئية والاجتماعية Social and Environment Responsibility (Walsh and Beatty, 2007). وهناك من تناول ثلاثة أبعاد للسمعة التنظيمية وهي: المسئولية الاجتماعية Social Responsibility، والإبداع Creativity، وجودة الخدمة Service Quality (sontaite & Kristensen, 2009). وبالرغم من اختلاف تصنيف الباحثين لأبعاد سمعة المنظمة، ألا أن هناك تقارب في مضمون هذه الأبعاد على الرغم من الاختلاف من مسمياتها، وقد تبنت الدراسة الحالية نموذج ( Fombrun & et al,2000 ) بأبعاده الستة لسمعة المنظمة المتمثلة في (الجاذبية العاطفية ، الخدمات ، القيادة والرؤية ، بيئة العمل، المسئولية الاجتماعية ، الأداء المالي) ، وقد تم اختيار هذا النموذج لأنه يتوافق مع الأهمية العلمية التي ركز عليها أغلب الباحثين ، وأيضاً منطقية تلك الأبعاد وانسجامها مع طبيعة أهداف الدراسة الحالية ، وأيضاً إمكانية تطبيق تلك الأبعاد بالجامعة وقياس نتائجها ، وأخيراً شمولية تلك الأبعاد لواقع السمعة التنظيمية ، واتفاق أغلب الباحثين عليها ، ويمكن عرضها بالتفصيل كما يلي:

#### أ- الجاذبية العاطفية:

حيث تعد الجاذبية العاطفية من الأبعاد الرئيسية للسمعة والتي تحتاج إلى اهتمام الجامعة بها من أجل بناء سمعة جيدة لدى أصحاب المصلحة والمستفيدين منها سواء من داخل الجامعة أو خارجها، فالجاذبية العاطفية تعني حب أصحاب المصلحة للجامعة من خلال

ما تقدمه لهم من خدمات ومنتجات؛ ينعكس ذلك على رغبتهم في العمل في تلك الجامعة وبالتالي تحقيق شعور جيد تجاه تلك الجامعة (Fombrun & et al, 2000, 251).

كما تؤثر المشاعر المتزايدة بين مؤسسات التعليم العالي والطلاب على نواياهم المستمرة وتؤدي إلى نشر صورة إيجابية عن الجامعة، وبالتالي فإن توليد جذب عاطفي بين الطلاب هو عامل أساسي في أداء الجامعة، ويتم تعزيز جذب الطلاب للجامعة من خلال مسئوليتها الاجتماعية (Ruiz& et al. 2021). ويعرف (Ajayi) الجاذبية العاطفية على إنها درجة تمتع أصحاب المصلحة في المنظمات الخدمية بشعور جيد وثقة واحترام وفخر بارتباطهم بالمنظمة (Ajayi, 2021, 144).

كما يعتمد الجذب العاطفي بين أصحاب المصلحة في الجامعة على الخبرة المباشرة أو المعلومات التي تأتي من الآخرين، وتؤدي إلى ارتباط عاطفي بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (Ruiz& et al., 579). وبناء على ما سبق فإذا أدرك أصحاب المصلحة (الطلاب) أن مؤسستهم مسئولة اجتماعيا، فيمكنهم اكتساب جاذبية عاطفية تتضمن المشاعر والروابط العاطفية للانتماء داخل المؤسسة.

ب- الخدمات:

وتعد الخدمات من الأبعاد أيضا الرئيسية للسمعة والتي تحتاج الجامعات إلى الاهتمام بها، وذلك من أجل بناء سمعة جيدة لدى المستفيدين منها؛ كما أن المستفيدين من خارج الجامعات هم أكثر فئات المستفيدين أهمية، والتي تحتاج الجامعة إلى الاهتمام بهم بشكل خاص عند تقديمها الخدمات. وعلى ذلك تسعى الجامعات الى البحث عن طرق لتحسين



وتتويع ما تقدمه من خدمات من أجل بناء علاقات جيدة مع المستفيدين، وبالتالي كسب ثقتهم وولائهم.

وفي هذا الصدد أشار شاما وحسان Shamma & Hassan، إلى أن خدمات المنظمة تعد من الأعمدة الرئيسية لسمعة المنظمة، لذلك فهي تحتاج الى أن تتسم بالجودة والتجديد والقيمة، وأن تكتسب اهتماماً من مسوقي المنظمة (Shamma & Hassan, 2009, 335).

كما أشارت دراسة بحري، وخرموش (٢٠٢١)، أنه لكي يتم بناء وتعزيز سمعة المنظمة لن يأتي ذلك إلا من خلال أبعادها، ومن أبعادها جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة للمستفيدين منها سواء داخلياً وخارجياً. فرضا المستفيدين منها وأصحاب المصالح مهم جداً من أجل الولاء للمنظمة، وهو ما يجعل المنظمة تسعى جاهدة للحفاظ على سمعتها لدى المستفيدين منها وأصحاب المصالح عن طريق تقديم أفضل الخدمات لديها، وبالتالي الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن جودة الخدمة تعتبر أداة مهمة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وسمعة فريدة للجامعة، فالتميز في تقديم الخدمة الجامعية لا شك أنه سوف يجذب أفضل الموارد البشرية للجامعة؛ ف جودة الخدمة يمكن أن تؤثر على ثقة الطلاب وقرارات الاختيار في الجامعة، وبالتالي كل ذلك يؤثر على صورة الجامعة وسمعتها أمام المجتمع المحيط.

ج- القيادة والرؤية:

للقيادة دلالات ومؤشرات تعبر عن حقيقة ما تقوم عليه وتستند عليه في تأثيرها في الآخرين وفي تحقيق أهدافها.

فالقيادة تتمركز وتزد حول عوامل أساسية كما أشارت إليها الدراسات، فهي تدور حول الرؤية أولاً، وحول تجبير الطاقات ثانياً، والاتصالات ثالثاً، والكاريزما رابعاً، وأخيراً حول المقدره (Arnulf & Larsen, 2014). وينظر للقيادة الأكاديمية بأنها: القدرة على تنفيذ المهام الأكاديمية والإدارية بفاعلية، إنها الكفاءة الديناميكية والرؤية والشخصية والفتنة المهنية للقائد التي تحدد النجاح إلى حد كبير في المؤسسات، فالجامعات هي المنظمات المعقدة التي يواجه فيها الشخصي الذي يشغل منصب قيادي تحديات في عدة جهات، ومن ناحية أخرى يتعين على القائد التعامل مع مجموعات متنوعة من الأشخاص الذي يشكلون الأكاديميين والإداريين والفنيين وغيرهم من الموظفين والطلاب أيضاً، ومن ناحية أخرى على القائد الأكاديمي التعامل مع تعقيدات الإدارة والتمويل وعدد كبير من القضايا الأخرى في إدارة الجامعة (Pani, 2017).

ويقع على عاتق القيادات الجامعية دوراً كبيراً في إدارة سمعة الجامعة من خلال الفهم الصحيح لاحتياجات أصحاب المصلحة، بل وتوجيه استراتيجية وأهداف الجامعة وفقاً لمتطلبات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، كما يتعين توجيه برامج الجامعة المتنوعة لخدمة المجتمع التي تأخذ بعين الاعتبار المصالح المشتركة بين الجامعة وسوق العمل سواء في المجتمع المحيط أو السوق العالمية، وبالتالي يكون رضا أصحاب المصلحة هو الهدف النهائي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي (Gerk, 2018).

وبناء على ما سبق فإن ما تتمتع به القيادات الجامعية من كفاءة ومهارات عالمية تشكل دوراً رئيسياً في سمعة الجامعة تجعلها تحافظ على بقائها واستمراريتها.

#### د- بيئة العمل:

تشير بيئة العمل الى مدى مناسبة المنظمة كمكان للعمل، وإدارة بيئة العمل بشكل جيد، فبيئة العمل تعد من الأعمدة الرئيسية لسمعة المنظمة وأساس بنائها، كما أنها من أكثر المحددات أهمية لسمعة المنظمة، حيث إنها تعد مؤشراً لجوانب متعددة مثل جوانب البيئة الداخلية وأيضاً جودة الخدمة (Shamma & Hassan, 2009, 335).

ولكي تحسن المؤسسة من سمعتها وترفع قيمتها مقارنة بالمنافسين لابد من توفير مناخ عمل صحي وبيئة عمل مناسبة تحقق رضا العاملين وتعزز التزامهم التنظيمي، وكذلك تشجعهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحسين مكانتها وتحقيق أهدافها (الكريطي، ٢٠١٨). وبناء على ما سبق فتعد بيئة مكان العمل من الركائز الأولية الرئيسية التي تحتاج إلى إدارة من قبل الجامعة لأنها تؤثر بشكل كبير على سمعة الجامعة، وبالتالي ينبغي على القادة الأكاديميين تحديد الطرق لتحسين التصورات حول بيئة مكان العمل.

#### هـ- المسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الاجتماعية للجامعات من أهم مراحل استكمال وظائف الجامعة وأدوارها، فالجامعات ملزمة بتنفيذ الأنشطة والبرامج التعليمية التي تساهم في تحقيقها للمسؤولية الاجتماعية لها وإعداد طلابها وأعضائها للمشاركة في الحياة العامة (العبيد، ٢٠١٦،

(٤٨٩).

وفيما يلي سوف نتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم أبعادها وعلاقتها بالسمعة التنظيمية.

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية: تعرف المنظمة الدولية لمعايير الأيزو (٢٦٠٠٠) المسؤولية الاجتماعية على أنها: مسؤولية المنظمة عن تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال سلوك شفاف وأخلاقي يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك صحة ورفاهية المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة (ISO & OECD, 2017, 7). وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للجامعات على أنها: تعزيز الالتزام المدني والمواطنة النشطة، وتنمية الشعور بالمواطنة المدنية من خلال تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تقديم الخدمات الاجتماعية لمجتمعهم المحلي أو تعزيز الالتزام البيئي من أجل التنمية المستدامة المحلية والعالمية (Vasilescua & et al, 2010, 4178). وينظر للمسؤولية الاجتماعية للجامعة على أنها: مفهوم وممارسة تقدمية من شأنها مساعدة الجامعات على تحقيق التنمية والاستدامة والقدرة التنافسية (Alzyoud & Bani:- Hani, 2015, 125). ويقترح (Latif (2018) أنه لكي تكون الجامعات مسؤولة اجتماعياً فلا بد أن يكون لها سبع مسؤوليات وهي المسؤولية التشغيلية، ومسؤولية البحث والتطوير، والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الخيرية، والمشاركة المجتمعية، والمسؤوليات (التشغيلية، والبحث والتطوير، وتجاه أصحاب المصلحة، والقانونية)؛ تعتبر هذه المسؤوليات الأربع

السابقة هي المسؤوليات الأساسية للجامعة، أما المسؤوليات الخيرية، والمشاركة المجتمعية كمسؤوليات على المستوى التطوعي (Latif, 2018, 539).

فالمسؤولية الاجتماعية للجامعة يراد بها أن الجامعة يجب أن تقدم الفوائد للمجتمع بدلاً من البحث عن الربح، حيث إنها تتحمل مسؤوليات تجاه أصحاب المصلحة، ومن خلال تحمل هذه المسؤوليات تساهم الجامعة في جودة حياة أصحاب المصلحة، وتؤدي دورها في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي (Bartoli , 2021, 10).

فالمسؤولية الاجتماعية للجامعة تتمثل في الإدارة على أساس أفضل الممارسات العملية وتشكيل المواقف المرغوبة اجتماعياً بين أصحاب المصلحة وخاصة الطلاب، ولذلك يجب تضمين المسؤولية الاجتماعية في مهمة واستراتيجية كل جامعة، حيث ترتبط المسؤولية الاجتماعية بأهداف؛ كضمان جودة عالية للتعليم، وتنفيذ استراتيجيات فعالة موجهة للطلاب والمحاضرين وغيرهم من موظفي الجامعة، وإزالة الحواجز الاجتماعية (Grzes & Kruk, 2017, 167-168)

-أبعاد المسؤولية الاجتماعية: هناك عدة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وتتمثل في البعد الإنساني والأخلاقي والقانوني والاقتصادي كما حددها (Caroll 2016) كما يلي:

\*-المسؤولية الإنسانية أو الخيرية: وتتمثل في العمل الخيري الذي تقوم به المنظمات بصورة تطوعية، ومن ثم تسعى المنظمات الى ذلك لإثبات مواطنتها الصالحة وتحقيق سمعة ومكانة مميزة (Caroll, 2016).

\*-المسئولية الأخلاقية: وتعني أن المنظمة تتبنى الأنشطة والقواعد والممارسات والمعايير الأخلاقية في كافة أمورها، وأن تكون مسؤولة عن الاستجابة الكاملة لهذه القواعد والمعايير والقيم والمبادئ بما يتوافق مع حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة (Latif, 2018, 518).

\*المسئولية القانونية: هي التزام وامتثال المنظمة بتطبيق القوانين التي تحمي المجتمع، وكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية، وعدم مخالفة القانون وتحديد معايير للسلوك المسئول، ويمكن تقسيم هذه القوانين الى قوانين تنظم المنافسة، وقوانين حماية المستهلك والقوانين البيئية، والقوانين التي تعزز السلامة والعدالة (Jucan, C. & Jucan., M, 2010)

\*المسئولية الاقتصادية: وتتطلب استخدام أمثل للموارد حتى تستطيع المنظمة إنتاج السلع والخدمات بجودة مرتفعة، ويقتضي هذا البعد الالتزام بقواعد المنافسة واحترامها وعدم الحاق الضرر بالمنافسين، إضافة إلى الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي يمكن أن تصيب البيئة (فلاق، ٢٠١٩).

وفي ضوء ما سبق نلاحظ تعدد أبعاد المسئولية الاجتماعية والمتمثلة في المسئولية الإنسانية أو الخيرية، والمسئولية الأخلاقية المتعلقة بتبني الجامعة للممارسات والمعايير الأخلاقية في أداؤها، والمسئولية القانونية المتمثلة في تطبيق الجامعة للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل بها، وأخيراً المسئولية الاقتصادية المتمثلة في استخدام الموارد بشكل فعال بما يحققه جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

-المسئولية الاجتماعية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية، فالعلاقة بين السمعة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية علاقة إيجابية، حيث تعمل السمعة على جذب الكفاءات وزيادة الإنتاجية، ومن ثم فإن المسئولية الاجتماعية تقع في قلب سمعة الجامعات وذلك لدورها في توطيد الصلة مع أصحاب المصلحة؛ من خلال تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتلبية مختلف الاحتياجات التي يتوقعونها من وراء تقديم الخدمة بالشكل المناسب، وتقديم كافة الالتزامات الاجتماعية (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٣٦٨-٣٧٠).

لذا تسعى المنظمات من خلال مسئوليتها الاجتماعية إلى دعم سمعتها التنظيمية، واستخدام آليات متجددة في إدارة سمعتها تجاه المستفيدين من منتجاتها (عثمان، ومحمد، ٢٠١٥، ١١٥).

فلم يعد تقييم أداء المنظمات وبناء سمعتها يعتمد على الجوانب الاقتصادية وما تحقق من ربح فقط، بل أصبح يركز على الجوانب الاجتماعية إلى جانب الاعتبارات الأخلاقية وهو ما يعكس توجه الاقتصاد التقليدي نحو مفهوم المسئولية الاجتماعية (درحمون، ٢٠١٨، ١٥٦-١٥٧).

ومن ثم يجب على المنظمات الاهتمام بتطبيق المسئولية الاجتماعية بكافة أبعادها وذلك للحفاظ على سمعتها أمام الجمهور المستهدف والمستفيدين، وأيضا للحفاظ على بقائها واستمرارها.

و- الأداء المالي:

مما هو جدير بالذكر أن كفاية الموارد المالية للمنظمة له العديد من الفوائد؛ حيث أشار فومبرون وآخرون (Fombrun & et al) ، إلى أن الأداء المالي يعد من أبعاد سمعة المنظمة، وأشار من خلاله إلى تحقيق المنظمة للربح والرخاء والسعي إلى النمو المستقبلي (Fombrun & et al, 2000, 253).

ويسعى مفهوم الأداء المالي إلى الوصول إلى أساس منهجي لتقويم استخدام الأموال والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة داخل المنظمة (توفيق، ٢٠١٠، ٢٨٨).

فالأداء المالي يمثل قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها المالية، وهو الركيزة الأساسية في دعم مختلف الأعمال التي تمارسها المؤسسة (الفار، ٢٠١٨، ٢٧).

كما أن الأداء المالي أصبح محورياً أساسياً وفعالاً للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة (الكفاءة) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الفعالية) ، لذا يجب تقييم الأداء المالي للمؤسسة لإعطاء الصورة الحقيقية لها، باعتباره أداة رقابية تعتمد عليها المؤسسة في دراسة وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها، وكذا الكشف عن مواطن القوة والضعف وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة ، إن تحسين الأداء المالي يتوقف إلى حد كبير على اختيار مؤشرات التحسين، وهذه الأخيرة عبارة عن كميات مترجمة من علاقات بين النتائج وتستخدم كأدوات لمعرفة مستوى تحقيق الأهداف المالية في المؤسسة المحققة (الفعاليات) ، والوسائل المستعملة (الكفاءة)، (حسيل، ٢٠١٧، ٥٧).



وفي ضوء ما سبق فإن الجامعات يمكن أن تساعد في بناء سمعتها من خلال الاهتمام بأدائها المالي، والذي يقوم على تقويم مواردها المالية المتاحة، والاستخدام الأمثل، وإتاحة الموارد المالية الذاتية، وهو ما يساعدها في تقديم خدماتها المختلفة للمستفيدين وإشباع حاجاتهم، وبالتالي يؤدي الى تحقيق سمعة جيدة للجامعة واستدامتها.

رابعا: بعض النظريات المفسرة لسمعة الجامعة:

هناك العديد من النظريات المفسرة لسمعة المنظمة بشكل عام وتنطبق أيضا على سمعة الجامعة، ومن أكثرها شيوعاً: نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الإشارة، والنظرية المؤسسية ويمكن توضيح هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stake holder Theory):

يرجع استخدام مصطلح (stake holder) أي أصحاب المصلحة في بادئ الأمر إلى المؤتمر الذي عقد في معهد ستانفورد البحثي Stanford Research Institute عام ١٩٦٣ للإشارة إلى كافة المجموعات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تواجدها. وفي ثمانينات القرن العشرين انتشر هذا المصطلح عن طريق Freeman، والذي استخدمه ليعني به فرد أو مجموعة من الأفراد؛ والتي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجاز الأهداف التنظيمية (Boucher & Rendtorff, 2016, 1)

وفي ضوء ذلك انتقل المفهوم من الاهتمام بالمنظمة إلى الاهتمام بالمستفيد منها من خلال إنجاز الأهداف التنظيمية التي تؤثر عليه. وتؤكد هذه النظرية بأنه يجب على المنظمة أن تعمل من أجل تحقيق الفائدة لكل من لديه منفعة منها؛ كما يجب على

المنظمات أن تظهر تحيز أخلاقي لأصحاب المصلحة، مثل ما يظهر الأفراد للآخرين من خلال المعاملة بالمثل، والجبر والامتنان (Blackburn & et al, 2018, 488)، لذلك تدعو هذه النظرية إلى تحديد مجموعات المستفيدين المتأثرين من إجراءات المنظمة، وتقييم حاجاتهم ومراقبتها بشكل منتظم (Fombrun, 2012, 96-79). وباستقرار هذه النظرية (أصحاب المصلحة)، وباستقراء ما سبق يتضح لنا أن الجامعة تحتاج من أجل تحقيقها لسمعة جيدة تساعد على استدامتها؛ أن تهتم بأصحاب المصلحة أو المستفيدين من خدماتها، ويتم ذلك من خلال محاولتها تحقيق فوائد لهؤلاء المستفيدين أو أصحاب المصلحة بناء على فهم احتياجاتهم المختلفة والمتنوعة، وأيضاً تحتاج الجامعة إلى فهم العلاقة التي تربط بينها وبين أصحاب المصلحة أو المستفيدين ومحاولة تطوير هذه العلاقة.

ثانياً: نظرية الإشارة (Signaling Theory)

تهتم نظرية الإشارة بالجهود التي تقوم بها المنظمة من أجل التأثير على المستفيدين منها ودعم اهتماماتهم. حيث ترسل المنظمة رسائل تسويقية كإشارات من أجل توصيل صورة مرغوبة عنها. وتستعين بالاتصال والتفاعلات الاجتماعية من أجل الإعلام لسماتها الرئيسية. كما تستعين بوسطاء مثل الصحفيين من أجل تشكيل صورة عنها وعن خدماتها لدى المستفيدين (Fombrun, 2017, 97).

كذلك تشير نظرية الإشارة إلى أن إدراكات المستفيدين عن نقاط القوة والضعف في مجال من مجالات المنظمة قد يؤثر على إدراكاتهم في المجالات الأخرى في المنظمة. وعندما

يكون هناك معلومات غير كافية عن المنظمة، فإن الأفراد يستخدمون المعلومات التي لديهم كإشارات عن الجانب غير المعروف في المنظمة (Shamma, 2012, 154) وبالتالي تحتاج المنظمات إلى الإعلان عن خصائصها في جميع الجوانب من أجل تجنب تكوين الجمهور لصورة غير مرغوبة عنها. فالسمعة الجيدة إشارة لمستوى المخرج وجودته، وأداة مفيدة للتأكيد على تقديم خدمات ذات جودة وتوفير معلومات عنها (Walsh et al, 2009, 193). وبناء على ما سبق فإنه يمكن تفسير سمعة الجامعة في ضوء نظرية الإشارة، بأنه ينبغي على الجامعة أن توفر وسائل اتصال مناسبة ووسطاء من أجل توصيل معلومات عنها وعن الخدمات التي تقدمها إلى المستفيدين. كذلك يجب على الجامعة إذا كانت تريد أن تحقق سمعة جيدة أن توضح كل ما تقوم به إذا كانت تريد أن تحقق سمعة جيدة ، فتوضح كل ما تقوم به من أنشطة وخدمات بحيث لا تعطي فرصة للمستفيدين أن يكونوا صورة خاطئة عنها، كما أن تحقيق الجامعة لسمعة جيدة ما هي إلا إشارة للمجتمع بأنها تقدم خدمات جيدة وبالتالي كسب مستفيدين جدد.

### ثالثاً: النظرية المؤسسية Institutional Theory:

ترجع جذور النظرية المؤسسية إلى ما بين عامي ١٩٧٧، ١٩٨٣ حيث اهتمت هذه النظرية بفهم العناصر التي تدعم الأداء التنظيمي الناجح والمستدام. وانتقل التركيز خلال هذه الفترة من تحليل العناصر داخل الحدود التنظيمية (نظام مغلق) إلى تحليل التفاعل بين المنظمة وبيئتها (نظام مفتوح)، حيث قدمت النظرية المؤسسية إسهامات لفهم التأثير المتبادل بين المنظمات وبيئاتها (Guth, 2016, 359 – 360). وتعد النظرية

المؤسسية من النظريات المفسرة لسمعة المنظمة، حيث تستخدم لتحديد العوامل داخل السياق المؤسسي والتي تؤدي الى بناء السمعة (Ali et al, 2014,2). كما تفسر هذه النظرية كيف أن المنظمات تكتسب شرعيتها ودعمها الاجتماعي من خلال تطوير مكانة متميزة لها في المجتمع (Fombrun, 2012, 96)، وباعتبار أن الجامعة نظام مفتوح، فهي تشتمل على العديد من العناصر المتفاعلة والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أنها تتفاعل مع البيئة الخارجية وما بها من فئات مختلفة من المستفيدين. وفي ضوء هذه النظرية فإن الجامعة يمكن أن تبني سمعة لها من خلال الاهتمام ببيئتها الداخلية واستثمار العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافها، وكذلك الاهتمام ببيئتها الخارجية وما بها من مستفيدين ومحاولة فهم وتلبية احتياجاتهم.

## ٢- الأسس النظرية للبراعة المؤسسية:

احتلت البراعة المؤسسية مكاناً بارزاً في حقل الإدارة في العقد الماضي؛ باعتبار أن المنظمات التي تطبق البراعة المؤسسية يكون لديها قدرة تنافسية ولديها قدرة على البقاء والاستمرار وبالتالي تحقيق سمعة جيدة بين منافسيها. ونجد أن الدراسات والكتابات التي تناولتها بالمؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي قليلة، لذا سوف نتعرض الدراسة الحالية لمفهومها، وأهميتها، وأبعاد ومداخل تطبيقها بالمؤسسات الجامعية كالتالي:

أولاً: مفهوم البراعة المؤسسية

فالمعاجم اللغوية أجمعت على أن البراعة تعني: كمال الفضل وحسن الفصاحة الخارجة عن نظائرها (المعجم الوسيط، ١٩٦٠).

وبرع - برعا: أي فاق أصحابه في العلم وغيره: تم في كل فضيلة وجمال (الناصرى، ١٩٨٣، إبراهيم، ١٩٥٨)

فالبراعة لغة: كلمة لاتينية وقد عرفها قاموس (Cambridge Dictionary 2021:1)؛ بأنها: قدرة الفرد على العمل بكلتا يديه بنفس الدرجة من المهارة. وفي الأدبيات التنظيمية، تشير البراعة على نطاق واسع إلى قدرة المنظمة على متابعة شيئين مختلفين في نفس الوقت، وتعرف البراعة التنظيمية على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق الاستثمار والاستكشاف على حد سواء حتى تستطيع التنافس في التكنولوجيا وريادة الأعمال والأسواق بتحقيق الكفاءة والتحسين التدريجي في الخدمات، والقدرة على المنافسة في الأسواق الجديدة والتي تحتاج إلى المرونة والاستقلالية والتجريب" (O'Reilly & Tushman, 2013, 2).

كما عرف هيجوز (Hughes (2018, 1 البراعة المؤسسية بأنها "استعارة تجسد جزئياً المنظمة بمنظور بشري لأداء مهمتين مختلفتين بشكل متساو عادة وهما الاستغلال Exploitation والاستكشاف Exploration. فالاستغلال هو القدرة على صقل وتحسين الأنشطة الحالية وإنتاجها بنجاح. والاستكشاف هو القدرة على تطوير أنشطة جديدة تماماً

تغرس التنوع في المنظمة. فنحن بحاجة إلى حدوث ذلك في وقت واحد وبمستوى جيد لكي تصبح المنظمة غير مألوفة.

وينظر للبراءة المؤسسية بالجامعات على أنها: القدرة الجامعة على بناء القدرات وتفعيل العمليات التي تشجع وتعزز أنشطة (تسويق المعرفة) إلى جانب القيام بأنشطتها الأساسية (إنتاج المعرفة) أي تحويل مخرجاتها البحثية التقليدية (بحوث ومنشورات وبراءات اختراع أو أي ملكية فكرية تمتلكها الجامعة) إلى مخرجات تجارية للمستفيدين من خلال قنوات نقل المعرفة، وفي إطار ذلك تقوم بالتوفيق بين الهياكل والعمليات والأهداف المتناقضة لنجاح تنفيذ كلا النشاطين بالتساوي (محروس، ٢٠٢٠، ٨٩).

ثانياً: أهمية البراءة المؤسسية

للبراءة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، بحيث تصبح لديها القدرة على اقتناص الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات البيئية؛ كما تتسم بقدرتها على خلق القدرات التي تملكها من الاستغلال والاستثمار للفرص والمعرفة وهذا ما يجعلها منظمات متعلمة ومن ثم بارعة في نفس الوقت (Tarody, 2016, 39 – 40).

كما تقوم البراءة المؤسسية بدور كبير في الأداء الابتكاري أو الإبداعي الذي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وبالتالي فالبراءة التنظيمية ذات أهمية للنجاح على المدى الطويل (Li & et al, 2020, 5).

ولقد أكدت بعض الدراسات على ضرورة أن تكون المنظمات البارعة في وضع جيد للتغلب على فخ النجاح المرتبط بالاستغلال المفرط (حيث يتم تحسين القدرات والمنتجات

والخدمات الحالية بكفاءة عالية ولكنها تظل عرض للأفكار الجديدة وتغيرات السوق)،  
وفخ الفشل المتعلق بالاكتشاف المفرط (حيث تكون الأفكار الجديدة غير مناسبة لتولد  
دخلاً كافياً للمنظمة) (Garcia & et al, 2020, 3).

ومن هنا برزت أهمية البراعة في المرونة للاستجابة للتغيرات قصيرة الأجل، فضلاً عن  
الكفاءة العالية على المدى الطويل، لأنها تستخدم القدرات الحالية والمعلومات  
الاستراتيجية لاكتشاف فرص جديدة، وهذا ما جعل العديد من الدراسات تتفق على أن  
البراءة المؤسسية ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية مع الأخذ في الاعتبار الأداء  
الحالي والمستقبلي (Bui & et al, 2021, 7)، كما ينعكس استخدام البراعة التنظيمية  
في المنظمة على بقائها وتميزها، وتحقيق الارتفاع في الأداء المالي، وخلق قدرات  
جوهرية متميزة (Raisch & Birkinshaw, 2008).

ثالثاً: أبعاد البراعة المؤسسية

استناداً إلى (March 1991)؛ فإن البراعة التنظيمية ينظر إليها من خلال بعدي  
(الاستغلال، والاستكشاف)، وهو ما تدعمه بقية الأبحاث المتتالية بأن البراعة بناء ثنائي  
الأبعاد؛ يتجسد في الاستكشاف والاستغلال باعتبارهما قطبا البراعة التنظيمية (Fourne,

2014; Ketkar & puri, 2017;

Coa & et al, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2009).

وفيم يلي شرحهما:

- البراعة الاستكشافية (الاستكشاف) Exploration: وحسب وصف (March, 1991) فإن الاستكشاف يتضمن البحث والتنوع و المخاطرة والتجريب والمغامرة والمرونة والاكتشاف والابتكار (Kobayashi & Takemura, 2020, 52) ، ويعكس مصطلح الاستكشاف القدرة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية (Katou& et al, 2020, 1) ، فالبراعة الاستكشافية تركز على اكتشاف فرص جديدة تتطلب غالباً طرقاً جديدة للقيام بالأشياء والتأكيد على قدرة المنظمة على تحمل المخاطر، فهي تسمح بالتكيف مع الأحداث البيئية من خلال المهارات الإدارية المتمثلة في البراعة لكي توائم متطلبات البيئة الخارجية (Lyer& et al, 2021, 904)

هذا وتتطلب البراعة الاستكشافية هياكل مرنة تسمح بالمخاطرة والتجريب، وهو ما يدعم الاكتشاف والتعلم من الإخفاقات (Selig & Baltes, 2020, 2) فالبراعة الاستكشافية تستلزم استكشاف احتمالات ومعرفة وتقنية جديدة لتعزيز الجودة والتنوع اللازمين للوصول بالمنظمة إلى ابتكارات جذرية بمساندة ودعم المهارات الجديدة المكتسبة (Siadat & chaharmahali, 2020, 9)

وتهدف المنظمة من استخدام هذا النوع من البراعة لتحسين القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتحسين الدخل المستقبلي من خلال البحث عن تفسيرات متعددة للمعلومات المتاحة وتنويع البحث لإيجاد حلول جديدة للمشاكل؛ وبالتالي يسمح للمنظمة بتقديم منتجات جديدة مختلفة عن المنتجات الحالية، وبالتالي رفع مستويات أدائها على المدى الطويل (Alshaer, 2020,84)



## ٢- البراعة الاستثمارية (الاستغلال) Exploitation :

يرى (Lyer & Davari, 2021, 948) أن الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمة والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة القصوى من كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها في الوقت الحالي. كما تركز أنشطة الاستغلال على احتياجات العملاء، وبالتالي زيادة الربحية. ومما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ ممارسات وأنشطة الاستكشاف والاستغلال في آن واحد، وأن أنشطة الاستكشاف والاستغلال تعتبر بمثابة عناصر للبراعة التنظيمية.

ويمكن وصف كلا من أنشطة الاستكشاف والاستغلال بالجامعة من خلال الممارسات التالية:

أولاً: وصف أنشطة الاستكشاف بالجامعة من خلال الممارسات التالية: تشمل أنشطة الاستكشاف مجموعة متنوعة من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير المعرفة والابتكار وتشجيع الطلاب على استكشاف مجالات جديدة، وتتخذ أنماط وأشكال من بينها:

١- البحث العلمي: من خلال تشجيع الجامعة الطلاب على المشاركة في البحوث العلمية والاستكشافية في مجالات مختلفة؛ حيث يمكن للطلاب العمل مع أعضاء هيئة التدريس أو الباحثين في مشاريع البحث، والتعرف على أحدث التطورات في مجالاتهم الدراسية والمساهمة في توسيع المعرفة.

٢- الندوات والمؤتمرات: من خلال تنظيم الجامعة لندوات ومؤتمرات علمية وأكاديمية تتيح للطلاب فرصة تبادل الأفكار والمعرفة مع الخبراء والباحثين في مجالات مختلفة، هذه الفعاليات تعزز البراعة الاستكشافية من خلال توفير منصة لعرض الأبحاث والأفكار الجديدة.

٣- البرامج التعليمية المتقدمة: من خلال توفير الجامعة لبرامج تعليمية متقدمة ومتنوعة في مجالات مختلفة، وتشمل هذه البرامج مقررات دراسية تركز على التحليل النقدي والبحث المستقل، والتفكير النقدي؛ حيث تساعد هذه البرامج الطلاب على تطوير مهارات الاستكشاف والتعمق في المواضيع التي يدرسونها.

٤- الأنشطة الطلابية والمشاريع الخارجية: من خلال تشجيع الجامعة الطلاب على المشاركة في الأنشطة الطلابية الخارجية مثل الفرق البحثية والمشاريع الاستكشافية، حيث يمكن للطلاب العمل في فرق متخصصة في مجالات مثل الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، التكنولوجيا الحيوية، والعلوم البيئية، وهذه الفرقة تعمل على تنفيذ مشاريع استكشافية تهدف الى حل مشكلات معقدة وتطوير تكنولوجيا جديدة.

٥- الدورات وورش العمل: حيث يمكن أن تقدم الجامعة دورات وورش عمل متنوعة تساعد الطلاب على اكتشاف مجالات جديدة وتطوير مهارات جديدة؛ حيث يمكن ان تشمل هذه الدورات المواضيع مثل التصميم والإبداع، وريادة الأعمال، والتفكير الابتكاري.

٦- البرامج التبادلية والرحلات الميدانية: حيث يمكن أن تنظم الجامعة برامج تبادل طلابي مع جامعات أخرى في مختلف البلدان. هذه البرامج تمنح الطلاب فرصة للاستكشاف والتعلم في ثقافات ومجتمعات مختلفة، كما تنظم الجامعة رحلات ميدانية إلى مواقع ذات أهمية استكشافية مثل المعابد الأثرية أو المختبرات العلمية المتقدمة.

٧- الدعم الأكاديمي: يمكن أن توفر الجامعة برامج دعم أكاديمي مثل البرامج التعليمية الخاصة والمشاريع البحثية المستقلة، حيث يمكن للطلاب الاختيار من بين مجموعة متنوعة من المواضيع والمشاريع والعمل مع أعضاء هيئة التدريس لتنفيذها. وهذه هي بعض الطرق التي يمكن بها للجامعة أن تمارس بها البراعة الاستكشافية. حيث تهدف هذه الممارسات إلى تطوير مهارات البحث والابتكار والتفكير النقدي لدى الطلاب، وتشجيعهم على استكشاف المجهول وتحقيق إسهامات مبتكرة في مجالاتهم الدراسية.

مما سبق يتضح لنا أن أنشطة الاستكشاف تركز على اكتساب المعرفة الجديدة وإلى البحث والابتكار والتجريب. ويتضح لنا أن ممارسة أنشطة البراعة الاستكشافية بالجامعة تركز على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لتلبية لاحتياجات المستفيدين من الخدمات الجامعية والمجتمع الخارجي من خلال تقديم كل ما هو جديد من منتجات وخدمات؛ لذا يساعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة المؤسسية على تعزيز الأداء العالي للجامعة،

وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها ومن ثم تحقيق الريادة للجامعة وتحقيق سمعة جيدة لها.

ثانياً: بالنسبة لوصف أنشطة الاستغلال (الاستثمار) بالجامعة من خلال الممارسات التالية:

١- توفير برامج تعليمية متميزة. حيث يمكن للجامعة أن تهدف إلى توفير برامج تعليمية عالية الجودة ومتطورة تلبي احتياجات المستفيدين منها مثل الطلاب، وتلبي احتياجات سوق العمل، وبالتالي يتمكن الطلاب من تطوير المهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في حياتهم المهنية.

٢- التعاون مع الصناعة والمؤسسات: حيث يمكن للجامعة أن تعمل على تعزيز التواصل بالتعاون مع الصناعة والمؤسسات لتحديث المقررات الدراسية وتوفير فرص التدريب والتطبيق العملي للطلاب، وهذا ينعكس على الطلاب في اكتساب الخبرة العملية وتطوير شبكات علاقاتهم المهنية.

٣- ريادة الأعمال والابتكار: من خلال تشجيع الجامعة طلابها على التفكير الإبداعي وتطوير روح ريادة الأعمال، حيث يتم توفير برامج دعم الابتكار والمسابقات وورش العمل لتشجيع الطلاب على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ناجحة.

٤- التوجيه الوظيفي والتطوير الشخصي: من خلال توفير الجامعة خدمات التوجيه

الوظيفي والتطوير الشخصي للطلاب مثل ورش العمل والمحاضرات

والاستشارات الفردية؛ لمساعدتهم في تحديد أهدافهم المهنية وتطوير مهاراتهم الشخصية والاحترافية.

٥- توفير فرص العمل والتدريب: من خلال سعي الجامعة لتوفير فرص عمل وتدريب للطلاب، سواء برامج التعاون مع الشركات أو من خلال مراكز التوظيف والتدريب، وذلك لتعزيز تجربتهم العملية وتطبيق المهارات التي اكتسبوها خلال دراستهم.

٦- التحفيز والتكريم: من خلال تقديم الجامعة تحفيزاً أو تكريماً للطلاب الذين يتميزون بالبراعة الاستغلالية؛ سواء من خلال منح المنح الدراسية الخاصة أو الترشيح للجوائز الأكاديمية، أو الاعتراف الرسمي بإنجازاتهم؛ حيث يعزز ذلك روح التنافسية الإيجابية ويشجع الطلاب على التفوق في أدائهم.

٧- تعزيز الثقافة الرياضية والفنية: حيث تعتبر الثقافة الرياضية والفنية جزءاً هاماً من تنمية البراعة الاستغلالية، لذا يمكن أن تقوم الجامعة بتوفير فرص لممارسة الرياضة والفن، سواء عبر الأندية الرياضية أو الفرق الفنية، وتنظيم فعاليات ومسابقات تشجيع الطلاب على تطوير مهاراتهم في هذه المجالات.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أن هذه مجرد بعض الممارسات التي يمكن أن تستخدمها الجامعة في تحقيق البراعة الاستغلالية، وتختلف هذه الممارسات حسب رؤية واستراتيجية كل جامعة.

رابعاً: مداخل البراعة المؤسسية بالمؤسسات الجامعية

نظراً للتباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوع البراعة التنظيمية، فقد تعددت الأدبيات في تناولها للبراعة التنظيمية وفقاً للتعدد في مؤشرات قياسها وأبعادها، لذلك نجد أن هناك ثلاث مداخل للبراعة التنظيمية وهم كالتالي:

#### ١- مدخل البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity:

ويشير هذا المدخل إلى طبيعة العلاقة بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات، حيث أن سلطة اتخاذ القرارات تكون في أعلى قمة إلى أدناها في المؤسسة، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، وتتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف، كما أن طبيعة الأدوار محددة بشكل واضح نسبياً ومهارات العاملين أكثر تخصصية (Raisch & Birkinshaw, 2008, 375-409).

وبناء على ما سبق فهذا المدخل قائم على تحقيق التوازن بين ممارسات الاستكشاف والاستغلال، والتي تركز التكيف والاستكشاف في وحدات العمل.

#### ٢- مدخل البراعة السياقية Contextual Ambidexterity: هذا المدخل يرتبط بالأفراد

العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهذا المدخل يعبر عن القدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلاً من وجود الترتيبات الهيكلية المزدوجة.

، حيث تقوم فكرة البراعة السياقية على أن يتولى الأفراد والجماعات الذين يعملون ضمن أي مستوى إداري في المنظمة مسئولية تحديد الفرص الخارجية ومطابقتها مع

الحلول الداخلية (Gibson & Birkinshaw, 2002)

ويرى جيبسون وبيركنشوا (Gibson & Birkinshaw, 2002) أن السياق التنظيمي أكثر أهمية من الهيكل لتحقيق البراعة التنظيمية، ويتكون هذا السياق من الأنظمة والعمليات والمعتقدات التي تكون بمثابة إرشادات لسلوك الأفراد، ويتم تحقيق البراعة بواسطة مختلف الوسائل السلوكية والاجتماعية (Hinrichs, 2015)، وتعرف البراعة السياقية بأنها "القدرة السلوكية للمنظمة على تحقيق التوافق والتكيف معاً (التوفيق بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف) عبر الوحدات التنظيمية بالكامل من خلال سياق المنظمة ككل (Coleman, 2016).

ومن خلال مدخل البراعة الهيكلية ومدخل البراعة السياقية ورغم اختلافهما، إلا أنه يجب النظر إليهما باعتبارهما مدخلين متكاملين، ويدعم ذلك عملياً استخدام العديد من المؤسسات الجامعية مزيجاً من المدخلين لتحقيق في نفس الوقت احتياجات المواءمة والقدرة على التكيف (Gibson & Birkinshaw, 2002). فمن خلال مدخل البراعة الهيكلية يتم تحديد المهام وتوزيع المهام وتوزيع أدوار أعضاء هيئة التدريس على المهام الإدارية، ومن خلال مدخل البراعة السياقية يتم تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد إلى جانب مهمتهم التعليمية، وتقسيم العاملين في أنشطة البراعة (الاستكشاف، الاستغلال) مع مراعاة المحاذاة فيما بينهم.

### ٣- مدخل براعة القيادة: Leadership Ambidexterity

يركز هذا المدخل على أن القادة، وكبار المدراء التنفيذيين يؤدون دوراً هاماً في تعزيز البراعة، فهذا المدخل يركز على سلوكيات القائد في تطوير السياق العام وطبيعة العمل والمرونة في التعامل مع الظروف والمستجدات الطارئة بإبداع (Raish& et al, 2009).

خامساً: متطلبات تحقيق البراعة المؤسسية بالجامعات:

لقد أكدت إحدى الدراسات أن تحقيق البراعة المؤسسية يتطلب ما يلي (Frederick, 2015):

أ- معرفة الوضع الحالي للمنظمة وبيئة العمل بها وتقييمها من حيث الهيكل والمواهب والثقافة السائدة.

ب- وضع رؤية واضحة ومقنعة.

ج- إدخال طرق جديدة للتفكير والابتكار.

د- الاهتمام بالمحاسبية حالياً ولاحقاً

كما أكدت دراسة أخرى على أن من المتطلبات التالية لتحقيق البراعة في الجامعات ما يلي (Didevar& et al, 2014):

- اتباع سياسات ورسن قوانين لريادة الأعمال وخاصة أصحاب المشاريع الجامعية.

- زيادة ميزانية البحوث الجامعية.

- النظر في البنية التحتية التنظيمية التي تعزز البراعة، وتحسين الاتصالات التنظيمية.



-زيادة التعاون مع القطاع الخاص، حيث تتطلب البراءة التعاون داخل البيئة الجامعية وخارجها.

-وضع قوانين واضحة فيما يتعلق بالملكية الفكرية أيضا، ووضع قواعد الضمان والملاحقة القانونية للملكية الفكرية.

-وضع برامج استراتيجية تضمن تحقيق أهداف طويلة المدى فيما يتعلق بريادة الأعمال الجامعية.

- تحديد الأهداف المشتركة بين الجامعة والصناعة لتطوير المجتمع.

- توفير دورات تدريبية لأعضاء المجالس الجامعية، والهيئة التدريسية لزيادة قدراتهم لأداء الأنشطة في وقت واحد.

- دعم التكيف التنظيمي والبنية التحتية والأنشطة السياقية في الجامعة عن طريق توافر الثقافة التنظيمية المناسبة، وتحقيق الربط الشبكي بين الوحدات والأقسام الأكاديمية والإدارية وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز مهارات البراءة.

وبذلك يمكن القول إن متطلبات تفعيل البراءة في الجامعات تتطلب تحديث الهيكل التنظيمي بإتاحة قدر من الحرية واللامركزية بين الوحدات، وتحسين فرص التعاون المشترك وتبادل المعلومات والمعارف بين الوحدات، وتوفير المواد المادية للجامعة سواء الذاتية أو بالاعتماد على مصادر أخرى في تمويل الجامعة، وتوفير الثقافة التنظيمية المشجعة على التجديد والابتكار، والاهتمام بالبعد المستقبلي وبناء الاستراتيجيات بالاعتماد على تقييم الوضع الحالي للجامعة.

وبناء على ما سبق فإن تحقيق البراعة المؤسسية بالجامعة قائم على ثلاث أبعاد رئيسية ممثلة في الاستكشاف والاستغلال والقيادة، فمن خلال هذه القيادة تستطيع الجامعة القيام بالاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية بها واستدامتها وبالتالي تحقيق سمعة طيبة بين منافسيها من الجامعات.

**الخطوة الثالثة: العلاقة بين البراعة المؤسسية والسمعة التنظيمية في ضوء الدراسات السابقة:**

لقد أشارت دراسات عديدة الى أنه ثمة علاقة بين البراعة المؤسسية والسمعة التنظيمية، والتي تعزز الأداء المتميز والتفوق التنظيمي، وفيما يلي بعض النقاط المهمة المستخلصة من هذه الدراسات:

\*المستويات العليا من الاستكشاف والاستغلال باعتبارهما أبعاد البراعة التنظيمية تؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة. فإذا أرادت الجامعة تحقيق سمعة تنظيمية فعليها تطبيق الاستغلال والاستكشاف من أجل الحصول على ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق سمعة تنظيمية (Preda, 2014, 67 – 74).

\*البراعة المؤسسية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي (Gunsel& et al, 2018)، فإذا أرادت الجامعة تحقيق سمعة تنظيمية فعليها استخدام البراعة التنظيمية التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي تحقيق سمعة للجامعة بين منافسيها.

\*البراعة المؤسسية لها دور في تطوير المناخ التنظيمي (السرجاني؛ ٢٠١٩)، فمن خلال استخدام الجامعة للبراعة التنظيمية والتي لها دور في تطوير المناخ التنظيمي بها تستطيع أن تكون سمعة لها وميزة تنافسية؛ وتضمن له البقاء والاستمرارية منافسيها.

\*جذب المواهب وأفضل الكفاءات الوظيفية (صابون، ٢٠١٧) ومن هنا نستطيع أن نقول أن الجامعات ذات السمعة التنظيمية القوية عادة ما تجذب أفضل الكفاءات وجذب المواهب، وهذا ما يعزز البراعة التنظيمية، حيث يتمتع الأفراد ذوي المهارات والقدرات الاستثنائية بالقدرة على تحقيق التفوق التنظيمي والإبداع.

\*المصداقية، حيث تؤكد دراسة مطر (٢٠١٨)؛ أن المصداقية تساهم في بناء وتعزيز سمعة المنظمة عن طريق تكوين انطباع إيجابي لدى الأفراد عن المنظمة بناء على مصداقيتها في مختلف العمليات التي تقوم بها، لأنه في حالة احساس الأفراد بأن المنظمة غير صادقة في أي من العمليات أو الإجراءات التي تقوم بها؛ فإن ذلك سيدفعهم للتخلي عن المنظمة وجعل المنظمة في صورة سلبية تؤثر على سمعتها؛ ومن هنا نستطيع أن نقول أن السمعة التنظيمية للجامعة تتعلق بالمصداقية التي تتمتع بها المؤسسة في عيون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة الأخرى، فعندما يكون للجامعة سمعة طيبة كمؤسسة محترمة وموثوق بها ولها مصداقية، يتزايد ارتفاع مستوى البراعة المؤسسية بها.

\*الأداء المالي للمنظمة: فالمستوى المالي يتيح للمنظمة النجاح والمحافظة على سمعتها نتيجة الأنشطة والخدمات التي تدعمها للجمهور والمستوى العالي لخدماتها ومنتجاتها،

فسمعة المنظمة المالية ناتجة من أدائها المالي القوي ونمو أرباحها ودعمها للقطاعات المختلفة؛ حيث تعطي مؤشراً قوياً في قوة علاقاتها وسمعتها اجتماعياً لما تقدمه من دعم للأنشطة والمجالات التي تدعم سمعتها في المستويات كافة (المشهداني، ٢٠١٨). ومن هنا تستطيع القول إن الجامعات التي تحظى بسمعة جيدة غالباً تكون قادرة على جذب المزيد من الموارد المالية، وهذا يمكنها من توفير بيئة ملائمة للبراعة المؤسسية، مثل تحديث البنية التحتية، وتوفير فرص التدريب والتطوير للطلاب والهيئة التدريسية. مما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين البراعة المؤسسية والسمعة التنظيمية للجامعة في كون البراعة المؤسسية تحسن الأداء التنظيمي للجامعة، وبالتالي تزيد من سمعتها بين الجامعات المنافسة.

**الخطوة الرابعة: الوضع الراهن لممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية (نظرياً)**

قبل أن نستعرض الوضع الراهن لممارسة البراعة المؤسسية والسمعة التنظيمية بجامعة المنوفية، لا بد أولاً أن نستعرض الوضع الراهن لممارسة البراعة المؤسسية والسمعة التنظيمية بالجامعات المصرية، حيث نجد ما يلي:

أولاً: الوضع الراهن للاستغلال كأحد أبعاد البراعة المؤسسية بالجامعات المصرية بصفة عامة:

حيث وضعت وزارة التعليم العالي استراتيجية لتطوير التعليم العالي؛ مفادها إيجاد

مناخ إيجابي لتحسين كفاءة وجودة التعليم العالي من خلال ما يلي:

أ-الإصلاح التشريعي ب- إعادة الهيكلة المؤسسية ج-وضع آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة لضمان تقييم الأداء (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩، ٣).

ومشروع ضمان الجودة والاعتماد أحد أهم المشروعات التي تهدف إلى ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي. حيث بلغ عدد الكليات الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في عام (٢٠١٨) حوالي (٩٨) كلية أي بنسبة ٢٠,٧٪ من إجمالي (٤٧٣) كلية بالجامعات المصرية الحكومية، ارتفعت في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١م إلى (١٥٣) كلية أي بنسبة ٣٢,٣٪ من إجمالي الكليات المصرية بالجامعات المصرية الحكومية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩، <https://www.elwatan news.com>).

ويدل ذلك على أن مؤسسات التعليم العالي تتجه نحو استيفاء معايير الجودة للحصول على الاعتماد، وتسعى نحو التطوير المؤسسي. وقد نتج عن ذلك وضع رؤية ورسالة معلنه للجامعات على الصعيد الوطني بشكل رسمي، كما أصبح لدى غالبية الجامعات استراتيجية لتحقيق رؤيتها التعليمية والبحثية (البنك الدولي، ٢٠١٣، ٢٠).

كما قامت الجامعات المصرية بوضع أهداف استراتيجية ووضعت الخطط من أجل بلوغها (البنك الدولي، ٢٠١٣، ٢٢). مما سبق نجد أن مشروع ضمان الجودة

والاعتماد من أهم المشروعات التي تنعكس على تحقيق البراعة المؤسسية بالجامعات

المصرية، من خلال ما يلي:

- يساهم هذا المشروع في تحسين العمليات وضمان تقديم منتجات أو خدمات عالية

الجودة؛ مما يعزز رضا العملاء، بالإضافة أنه يساهم في تعزيز فعالية الإدارة وتحقيق

أكبر كفاءة في استخدام الموارد.

- يساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة، حيث يعكس التزامها بتقديم المنتجات أو

الخدمات بمستوى عال من التميز.

- من تأثير ضمان الجودة أنه يعزز فريق العمل، ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم

وابتكار أفضل الحلول، ويعد هذا الالتزام من ثقافة العمل؛ مما يساهم في تطوير بيئة

مشجعة للابتكار وتحقيق البراعة المؤسسية.

وعلى الرغم من تلك الجهود لضمان الجودة داخل الجامعات المصرية وكلياتها، إلا

أنه ثمة العديد من المشكلات التي تعرقل تحقيق البراعة المؤسسية بها، من أهمها ما

يلي:

- تدني توافر مواصفات الجودة، وتقادم البرامج والمناهج التعليمية وانعزالها عن

المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وغياب الربط بين الدراسة

الأكاديمية والواقع الميداني التطبيقي (البرادعي، ٢٠١٣، ٦٧).

- يعترض البحث العلمي في مصر الكثير من العقبات والصعوبات التي تحد من أدائه المتوقع منه، مما أدى إلى تأخر تنميته وتطوره (مركزهردو لدعم التعبير الرقمي، ٢٠١٥، ٥) ..

- تدني ترتيب الجامعات العربية ومنها المصرية في التصنيفات الدولية: حيث لم تحصل أي جامعة مصرية على ترتيب ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم، وظهرت (١٨) جامعة مصرية في ترتيب متدني (تصنيف التايمز للجامعات، ٢٠١٨).

- تدني نسبة الانفاق على التعليم الجامعي من الناتج القومي: نص دستور مصر لعام ٢٠١٤، مادة (٢١) أن الدولة تلتزم بتخصيص نسبة من الانفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢٪ من الناتج القومي الإجمالي (دستور مصر، ٢٠١٤).

مما سبق يتضح لنا على الرغم من أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد كأحد المشروعات المطبقة في الجامعات المصرية كان له أثر إيجابي في نشر ثقافة الجودة والتطوير ورفع قدرة العديد من الجامعات المصرية على تحسين وتطوير أدائها التعليمي والبحثي، والتشارك مع المجتمع المحلي والدولي، إلا أن الجامعات المصرية ما زالت تعاني من العديد من المشكلات والتي ترتب عليها عدم قدرتها على تحقيق البراعة المؤسسية ببعدها الاستغلالي، حيث تضعف قدرتها على

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الجودة في البرامج والخدمات.

ثانياً: الوضع الراهن للاستكشاف الخاص بالبراءة المؤسسية بالجامعات المصرية بصفة عامة، نجد ما يلي:

لقد أصدرت الدولة قانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨، المادة رقم (٢) والتي تنص على انشاء أودية للعلوم والتكنولوجيا وحاضنات تكنولوجية بقرار من الوزير المختص بعد موافقة السلطة العلمية المختصة وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون ضوابط وإجراءات انشائها، وتنظيم عملها وإدارتها. والحاضنات التكنولوجية تعرف بأنها: المعامل والكيانات الداعمة للبحث العلمي والابتكاري التي تنشأ بغرض تقديم خدمات الأعمال والتسهيلات الفنية والعلمية لمشروعات البحث العلمي وآليات المساندة والاستشارات الفنية للمبتكرين والشركات الناشئة من خلال مخرجات البحث العلمي، للوصول إلى نماذج أولية قابلة للتصنيع (محامي مصر، ٢٠١٨).

وتعرف الحاضنات التكنولوجية أيضاً بأنها: "مؤسسة قائمة لها كيان قانوني تتميز بوجود وحدات الدعم العلمي

والتكنولوجي وترتبط رسمياً وعلمياً بالجامعات والمؤسسات البحثية، وتشجع الأفكار الإبداعية للرواد سواء فرداً أم مجموعة من الباحثين العلميين والأكاديميين، وتحولها إلى مشروعات ناجحة من خلال توفير خدمات استشارية فنية وإدارية ونتاجية وتسويقية ومالية وقانونية وتقنية للمشروعات الجديدة؛ لتجاوز كل الصعوبات المرافقة لمرحلة الانطلاق وتقليل مخاطر الفشل (سلامة وآخرون، ٢٠١٥، ١٠١)..



ولقد أدركت مصر دور هذا النوع من الحاضنات وسارعت في انشائها، وكان عدد هذه الحاضنات في مصر عام ٢٠٠٢م خمس عشرة حاضنة، منها حاضنات التقنية والتكنولوجيا داخل الجامعات، ومنها حاضنة التبين وجامعة أسيوط والمنصورة، وحاضنة تطوير الأفكار، وتم انطلاق البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية عام ٢٠١٥م؛ تحت مظلة مراكز البحوث التابعة لأكاديميات البحث العلمي والتكنولوجيا (حسن، ومحمود، ٢٠٢٠، ٢١٧).

مما سبق يتضح لنا أن هناك إطار قانوني وتشريعي وتنظيمي يدعم تحقيق البراعة في البحث العلمي بالجامعات، وهذا ما أكده القانون على دور أودية العلوم والحاضنات التكنولوجية في تقديم الدعم للبحوث العلمية المبتكرة، وتقديم آليات المساندة والاستشارات الفنية للمبتكرين والشركات الناشئة من خلال مخرجات البحث العلمي.

كما تم إطلاق عدة مبادرات قومية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا كجهة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتعزيز الابتكار بالجامعات وربط البحوث باحتياجات المجتمع، ومنها بنك الابتكار المصري، وهو بوابة الكترونية متكاملة تسهم في تطوير الأفكار المبتكرة بغرض تسويقها لتحقيق عائد ملموس في سوق العمل والمجتمع، وتستند منهجية بنك الابتكار على مشاركة التحديات الراهنة وتحويلها إلى فرص استثمارية باستخدام حلول ابتكارية، ويسعى بنك الابتكار إلى تحقيق الأهداف التالية (موقع بنك الابتكار المصري):

١- يوفر بنك الابتكار منفذاً تسويقياً لتسويق الابتكارات والأفكار والحلول.

٢- عرض الاختراعات والابتكارات الخاصة بالأفراد والجامعات والمؤسسات البحثية.

٣- تقديم حلول ابتكارية للتحديات التكنولوجية التي تواجه الشركات بما يسهم

في تطويرها، أو خلق

فرص تسويقية جديدة من خلال تطبيق الابتكارات.

٤- إتاحة فرص التشارك والتعاون بين المبتكرين وبين المستثمرين والجهات

المانحة.

٥- نشر ثقافة الابتكار بين الأجيال القادمة.

مما سبق يتضح لنا ؛ أنه بالرغم ما تبذله الدولة من جهود لدعم الأفكار المبتكرة وتقديم

الدعم الفني والتكنولوجي لها من أجل خلق جيل من المبتكرين، لنقل وتطوير التكنولوجيا

من الجامعات ومراكز الأبحاث إلى الصناعة.

إلا أننا نجد أن الحاضنات التكنولوجية لا زالت لم تحدث الأثر المنشود في تجسير الفجوة

القائمة بين الجامعات والمراكز البحثية من ناحية، ومعالجة قضايا المجتمع بقطاعاته

المختلفة والإنتاجية من ناحية أخرى، وضعف دور الجامعات المصرية في تحقيق التنمية

في المجتمع (محمود، ٢٠١٦، ٥٨). لذا نستنتج أن هناك ضعف في البيئة الداعمة

للابتكار في مصر ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاستثمار في التعليم، وتطوير سياسات

حكومية داعمة للبحث والابتكار، وتشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

بعد أن استعرضت بعدي الاستغلال والاكتشاف للبراءة المؤسسية بالجامعات المصرية

بصفة عامة؛ وجدت قصور وضعف فيهما مما يعرقل تحقيق البراءة المؤسسية

بالجامعات المصرية، و يؤثر على سمعتها التنظيمية. لذا سوف يتم عرض واقع ممارسة البراعة المؤسسية ببعديها الاستغلال والاكتشاف بجامعة المنوفية المعنية بالدراسة (نظريا).

، وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً: فيما يتعلق ببعيد الاستغلال:

(أ) ضعف الإنتاج البحثي وضعف جودة الأبحاث التي تنتجها الجامعة، كما أوضحتها استراتيجية الجامعة ٢٠٢٠-٢٠٣٠، فهناك أوجه ضعف تتعلق بذلك منها (عدم ربط الخطة البحثية باحتياجات المجتمع الحقيقية، عدم توافر مؤشرات لقياس فعالية البحث العلمي في الجامعة، عدم ملائمة لوائح الدراسات العليا مع متطلبات الواقع العملي، عدم ملائمة التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات البحثية، ضعف إسهام البحوث في حل مشكلات المجتمع).

وكذلك فيما يتعلق بالبيان الخاص بالدوريات العلمية التي تصدرها جامعة المنوفية نجد أنه تم إصدار (٣١) دورية بجامعة المنوفية، جميعها دوريات محلية، ولا تتوافر مجلة دولية خاصة بالجامعة لنشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة (جامعة المنوفية، ٢٠٢٣)

(ب) الندرة النسبية للموارد المتاحة وضعف استغلالها الاستغلال الأمثل:

حيث توجد ندرة في الموارد المتاحة بالجامعة بالإضافة الى جانب غياب الاستغلال الأمثل لتلك الموارد وتوضح ذلك من خلال ما يلي: عدم ملائمة الكيان المكاني والمادي

لبعض كليات ومعاهد الجامعة، وعدم ملاءمة التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات البحثية، عدم ملاءمة نظام ومرتبات وحوافز ومكافآت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ ضعف مستوى المقومات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق نظم الاختبارات الالكترونية، عدم توافر أو ملائمة مستلزمات العملية التعليمية في بعض كليات ومعاهد الجامعة.

(ج) تأخر ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية، حيث لم تحظ جامعة المنوفية بترتيب في تصنيف QS في الفترة من ٢٠٢١/٢٠٢٣، كما لم تحظ بترتيب في أي من إصدارات التصنيف منذ نشأته متاح على

[https://www.topuniversities.com/qs-world-university-](https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings,22/6/2023)

[rankings,22/6/2023](https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings,22/6/2023)

أما ترتيب جامعة المنوفية بين الجامعات المصرية والعربية والعالمية في تصنيف ويومتركس في يناير ٢٠٢٣، فقد أظهر وصول جامعة المنوفية الى الترتيب العالمي (١٥٧٢)، والترتيب (١١) بين الجامعات المصرية، متاح على:

<https://www.webometrics.info/en/Africa/egypt,19/6/2023>

(د) ضعف وضوح أهداف الكليات بجامعة المنوفية فيما يتعلق خدمة المجتمع، ومحدودية إسهام البحوث والاستشارات والتدريب في تحسين أداء مؤسسات المجتمع، وضعف وجود خطط شاملة لمواجهة المشاكل التنموية والبيئية للمجتمع.

في ضوء ما سبق يتضح أن جامعة المنوفية يواجهها العديد من المشكلات التي ترتبط ببعدها الاستغلال كأحد بعدي البراعة التنظيمية، حيث تضعف قدرتها على الاستثمار الفعال للموارد المتاحة لها واستخدامها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة والتي ترتبط بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويؤكد ذلك كما ذكرنا سابقاً تأخر ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية.

ثانياً : بالنسبة لبعدها الاستكشاف في جامعة المنوفية، نجد عدد من أوجه الضعف وهي:

١- نقص تمويل الأبحاث: فكما أشارت استراتيجية جامعة المنوفية كما هو

موضح بالجدول (١) بقطاع الدراسات العليا والبحوث بعدم ملائمة التمويل

اللازم لتنفيذ المشروعات البحثية، مما يقيد إمكانية تنفيذ دراسات طويلة الأمد

أو البحوث ذات الطابع الاستكشافي المتقدم.

٢- البنية التحتية والتكنولوجيا: فجامعة المنوفية مازالت تعاني من ضعف البنية

التي تحتية والتكنولوجيا المتمثلة في عدم ملائمة القاعات الدراسية في بعض

الكليات لنوعية الخدمة التعليمية المقدمة، وعدم توافر أو ملائمة مستلزمات

العملية التعليمية في بعض كليات ومعاهد الجامعة، وعدم ملائمة الكيان

المادي والمكاني لبعض كليات ومعاهد الجامعة، وضعف مستوى المقومات

المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق نظم الاختبارات الالكترونية،

وعدم ملائمة التجهيزات اللازمة في مراكز ضمان الجودة على مستوى

الكليات بالجامعة.

٣- ضعف توافر بنية جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة، وبالتالي فإن براءات الاختراع التي يحصل عليها الأفراد باجتهادات شخصية، فنلاحظ أنه تم الحصول على عدد (٥) شهادات منح براءات اختراع في مجالات متنوعة طبية وتكنولوجية وهندسية في مكتب براءات الاختراع المصري بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة وتشمل ما يلي:

- براءة اختراع رقم ١٦٢٠/٢٠١٣، باسم المخترع د/ محمد عبد الحميد حجاج الأستاذ المساعد بقسم النسيج والملابس الجاهزة بكلية الاقتصاد المنزلي - جامعة المنوفية بسمى "مجموعة مساطر رسم المانيكان" حريمي - رجالي - أطفال

- براءة اختراع رقم ١٤٢٣ / ٢٠١٤، باسم المخترع أ.د/ محمد السيد خليل الأستاذ المتفرغ بقسم علم الحيوان - كلية العلوم - جامعة المنوفية عن اختراع بسمى "جهاز وطريقة لتنقية مياه الشرب من الملوثات الكيميائية والبيولوجية"

- براءة اختراع رقم ١٢٩٣/٢٠١٤ باسم المخترع أ.د/ محمد السيد خليل (الأستاذ المتفرغ بقسم علم الحيوان - كلية العلوم - جامعة المنوفية، عن اختراع بسمى "جهاز وطريقة للتحكم في كمية الهيدروجين المضاف الى ماء الشرب".

- براءة اختراع ٢٠٢٥/٢٠١٤ باسم المخترع د/ أحمد محمد عصمت فهيم منصور زميل وطبيب بمستشفى الجامعة - قسم الصدر - جامعة المنوفية عن اختراع بسمى "إبرة ذاتية الارتداء لأخذ عينات الغشاء البللوري عبر الجلد"

- براء نموذج منفعة / ٢٠١٩/١٠٤٠ باسم المخترع د/ على إبراهيم أحمد صيام مدرس بكلية الذكاء الاصطناعي بجامعة كفر الشيخ (مخترع ومالك)، أ.د./ عاطف السيد أبو العزم (مخترع)، د/ فتحي السيد عبد السميع عبد المجيد (مخترع)، د/ نرمين عبد الوهاب حسن (مخترع)، د/ غادة محمد عبد الستار (مخترع) بكلية الهندسة الالكترونية بمنوف - جامعة المنوفية عن اختراع بمسمى "جهاز طبي الكتروني محمول متعدد المهام"، كما أنه تم إيداع (٢٤) طلب براءة اختراع بمكتب براءة الاختراع المصري بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة، وتتعلق بمجالات متنوعة الكترونية، وتكنولوجية، وطبية ودوائية، وهندسية، وجاري فحصها بأكاديمية البحث العلمي، وجاري المتابعة لاستصدار شهادات منح البراءة - مع العلم أنه لا توجد جوائز عالمية لهذه الاختراعات (جامعة المنوفية، ٢٠٢٣)

٤- ضعف قدرة الجامعة على توافر مقومات جذب للطلاب الوافدين وأيضاً قلة الوسائل لجذبهم، فنسبة الطلاب الوافدين بمرحلة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية يوضحها الجدول التالي (جامعة المنوفية الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، ٢٠٢٣).

## جدول (١) أعداد الوافدين بجامعة المنوفية بالدراسات العليا

م	السنة الدراسية/ الكلية	٢٠٢١/٢٠		٢٠٢٢/٢٠٢١		٢٠٢٣/٢٠٢٢	
		ماجستير	دكتوراه	ماجستير	دكتوراه	ماجستير	دكتوراه
١	الحقوق	٥	٣٤	٥	٢٦	٧	٣٠
٢	الطب	٣	٣	٥	٢	٨	٤
٣	العلوم	١	١٢	١	٨	٢	١٠
٤	التربية النوعية	٢	٠	١	٠	١	٠
٥	الحاسبات والمعلومات	٠	٥	٠	٥	٠	٨
٦	التجارة	٥	١٣	٣	١٥	٤	١٦
٧	الآداب	٣	٤	٠	٢	٠	٢
٨	التمريض	٠	٠	٠	١	٠	١
٩	الهندسة	١	٠	٢	١	٥	٣
١٠	الزراعة	٠	١	٠	٠	٠	٠
١١	الإجمالي	٢٠	٧٢	١٧	٦٠	٢٧	٧٤

وبالنظر للجدول السابق نلاحظ أن عدد الطلاب الوافدين بالدراسات العليا بجامعة المنوفية، كان (٧٤) في عام ٢٠٢١/٢٠٢٠، وأصبح (٧٧) في عام ٢٠٢٢/٢٠٢١، وأصبح (١٠١) في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ أي أن الزيادة تراوحت بين ١٪، و١.٣٪ في خلال عامي ٢٠٢١، ٢٠٢٣ وهذه نسبة قليلة جداً، وإذا نظرنا إلى إحصائية الإدارة العامة للعلاقات الثقافية ( إدارة الوافدين ) نجد أن أعداد الطلاب المقيدين في مرحلة البكالوريوس الوافدين في عام ٢٠٢٢/٢٠٢١ نجدها (٢٢٧) وفي عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ نجدها (٣١٩) أي نسبة الزيادة ١.٤٪ (جامعة المنوفية، ٢٠٢٣). مما يدل على ضعف



تدويل التعليم الجامعي بجامعة المنوفية فيما يخص ضعف قدرتها على جذب الطلاب الوافدين بها. مما سبق يتضح لنا جوانب الضعف فيما يخص بعدي الاستغلال والاستكشاف؛ مما يعوق تحقيق البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية ويؤثر على سمعتها بين الجامعات المنافسة لها.

### الخطوة الخامسة: الإطار الميداني للدراسة:

يتناول هذا المحور الإطار الميداني للدراسة، حيث يعرض إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل (أهداف الدراسة الميدانية، والأداة التي استخدمت لتحقيق الأهداف، وكيفية بنائها وصياغتها، ثم تحليل نتائجها وتفسيرها)، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

##### ١- أهداف الدراسة الميدانية:

- الوقوف على درجة ممارسة السمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- الوقوف على درجة ممارسة البراعة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- التعرف على العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية.
- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول واقع ممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية تبعاً لمتغيرات كلا من: نوع الكلية، والنوع الاجتماعي.

## ٢- أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة باعتبارها أنسب الأدوات ملاءمة لطبيعتها، باعتبارها وسيلة للحصول على معلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وأيضاً إجراء البحوث التي تتعلق بالآراء والاتجاهات الراصدة للواقع الفعلي الموجود. ولتصميم الاستبانة تم الاعتماد على ما يلي:

- مراجعة الأدبيات المرتبطة بالسمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية.

- تحليل الدراسات السابقة.

- الإطار النظري للدراسة الحالية

وعلى ضوء ما سبق تم إعداد أداة الدراسة الحالية في صورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق ١)، لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات تحت كل بعد من الأبعاد المدرجة بالأداة، وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم تم إجراء التعديلات، فتم حذف بعض العبارات وإضافة أخرى (ملحق ٢). وقد تكونت الاستبانة في مجملها من ثلاثة محاور:

المحور الأول: ويحتوي على البيانات الأولية عن أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتعبئة الاستبانة وهي: (نوع الكلية، والنوع الاجتماعي)

المحور الثاني: ويقاس واقع ممارسة السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية، ويتكون من ستة بأبعاد مكونين من (٣٦) عبارة.

المحور الثالث: وقياس واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية ويتكون من بعدين مكونين من (٢٠) عبارة وقد كانت استجابات العبارات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وقد تم تقسيم الاستبانة كما في الجدول التالي:

### جدول (٢) يوضح محاور الاستبانة الرئيسية

الرقم	المحور	عدد العبارات
	واقع ممارسة السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية	
١	الجاذبية العاطفية للجامعة	٦
٢	الخدمات التي تقدمها الجامعة	٦
٣	القيادة والرؤية	٦
٤	بيئة العمل للجامعة	٦
٥	الأداء المالي للجامعة	٦
٦	المسؤولية الاجتماعية للجامعة	٦
المجموع	---	٣٦
	واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية	
١	الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص	١٠
٢	الاستكشاف	١٠
المجموع	.....	٢٠

صدق الاستبانة:

أ- صدق المحكمين: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، حيث تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من

الأساتذة المتخصصين مجال الإدارة والتربية المقارنة، وذلك لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى ومدى صدقها من حيث المحتوى ومدى تغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، وقد تم تعديل بعض الفقرات بناء على إجماع آراء المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالية توضح معاملات ارتباط بيرسون.

## جدول (٣) يوضح معاملات ارتباط أبعاد السمعة التنظيمية

المسئولية الاجتماعية للجامعة		الأداء المالي للجامعة		بيئة العمل للجامعة		القيادة والرؤية		الخدمات التي تقدمها الجامعة		الجاذبية العاطفية للجامعة	
معامل	الارتباط المفردة	معامل	الارتباط المفردة	معامل	الارتباط المفردة	معامل	الارتباط المفردة	معامل	الارتباط المفردة	معامل	الارتباط المفردة
٠.٩٢٥	١	٠.٩٣٧	١	٠.٨٦٥	١	٠.٨٠٢	١	٠.٨٧٦	١	٠.٩١١	١
٠.٩٢١	٢	٠.٩٣٨	٢	٠.٩٣٤	٢	٠.٩٣٢	٢	٠.٩٣٨	٢	٠.٩٢١	٢
٠.٨٩٧	٣	٠.٩٥٤	٣	٠.٩٤٥	٣	٠.٩١٤	٣	٠.٩٧٢	٣	٠.٩٣٢	٣
٠.٨٦٩	٤	٠.٩٦٤	٤	٠.٩٢٣	٤	٠.٩٥٤	٤	٠.٩٢٧	٤	٠.٨٦٥	٤
٠.٨٨٧	٥	٠.٨٦٥	٥	٠.٩٣٩	٥	٠.٩٣٠	٥	٠.٨٧٨	٥	٠.٩٤٣	٥
٠.٨٠٩	٦	٠.٩٨٢	٦	٠.٩٢٥	٦	٠.٩٠٧	٦	٠.٩٠٦	٦	٠.٩٢٨	٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول (٤) يوضح معاملات ارتباط أبعاد البراعة المؤسسية

الاستكشاف للفرص		الاستغلال الأمثل للفرص	
معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
٠.٩٤٢	١	٠.٩٣٦	١
٠.٩١٣	٢	٠.٩٥٧	٢
٠.٩٥٢	٣	٠.٨٧٣	٣
٠.٩٦٣	٤	٠.٩٥٦	٤
٠.٩٤٢	٥	٠.٩٤٧	٥
٠.٩٠٧	٦	٠.٩٦٢	٦
٠.٩٥٦	٧	٠.٨٧٤	٧
٠.٩٢١	٨	٠.٩٢٧	٨
٠.٩٦٥	٩	٠.٩٥٦	٩
٠.٩٢٣	١٠	٠.٩٦١	١٠

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت من أجل قياسه.

مما سبق يتضح من الجدول (٤،٣) تمتع بمفردات الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

## ثبات الاستبانة:

لحساب ثبات الاستبانة ثم حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل ألفا (Cronbach' Alpha) لمحاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

## جدول (٥) يوضح نتائج معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان

م	المحور	البعد	عدد المفردات	معامل الثبات
١	السمعة التنظيمية	الجاذبية العاطفية	٦	٠.٩٦٥
٢		الخدمات التي تقدمها الجامعة	٦	٠.٩٦٢
٣		القيادة والرؤية	٦	٠.٩٥٩
٤		بيئة العمل للجامعة	٦	٠.٩٦٧
٥		الأداء المالي للجامعة	٦	٠.٨١٧
٦		المسؤولية الاجتماعية للجامعة	٦	٠.٨٦٠
معامل الثبات لمحور السمعة التنظيمية				٠.٩٥٤
١	البراعة المؤسسية	الاستثمار الأمثل للفرص	١٠	٠.٩٨١
٢		استكشاف الفرص الجديدة	١٠	٠.٩٨١
معامل الثبات لمحور البراعة المؤسسية				٠.٩٨٩
معامل الثبات الكلي				٠.٩٩١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٩١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق. ومن ثم يتضح لنا من إجمالي ما سبق أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، مما يؤهلها لتطبيقها في هذه الدراسة الحالية.

## ٣- مجتمع وعينة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية البالغ عددهم (٢٥٢٦)، (جامعة المنوفية، النشرة الإحصائية للعام الجامعي، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس على مستوى الكليات المختلفة، والتي تمثلت في كليات نظرية (كلية التربية، كلية الآداب)، وكليات عملية تمثلت في (كلية التمريض، كلية الذكاء الاصطناعي، كلية العلوم) أي أن عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية (١٠٠)، وعدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية (١٥٢) أي نسبة ١٠٪ من إجمالي العينة الأصلية أي (٢٥٢) عضو هيئة تدريس بالكليات النظرية والعملية، ويوضح الجدول التالي إحصائية بعينة الدراسة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة كالتالي: (نوع الكلية، الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٦) إحصائية بعدد عينة الدراسة النهائية حسب الفئة

الإجمالي (العدد)	النسبة %	حسب الدرجة العلمية	النسبة %	العينة حسب نوع الكلية	
٢٥٢	٢٧.٧٨	أستاذ ٧٠	٦٠.٣	العملية	العدد
	٢١.٦٠	أستاذ مساعد ٦٢		١٥٢	
	٤٧.٦٢	مدرس ١٢٠	٣٩.٧	النظرية	



وبالنظر الى الجدول السابق يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الكليات العملية حيث بلغ عددهم (١٥٢) مقابل (١٠٠) من الكليات النظرية، وكذلك يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من المدرسين حيث بلغ عددهم (١٢٠) مقابل (٦٢) أستاذ مساعد، (٧٠) أستاذ.

#### ٤- المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الأولية، باستخدام البرنامج الإحصائي لتطبيقات العلوم الاجتماعية Statistical package for social science (Spss)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة، حيث تم إعطاء درجة لكل استجابة من الإجابات الخمس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فالإجابة كبيرة جداً تعطي الدرجة (١)، والإجابة كبيرة تعطي الدرجة (٢)، والإجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (٣) والإجابة (قليلة) وتعطي الدرجة (٤)، والإجابة (قليلة جداً) تعطي الدرجة (٥)، وتم استخدام المعادلة التالية لتحديد المتوسطات الموزونة المرجحة لغايات الدراسة، حيث أعلى درجة - أقل درجة مقسوماً على عدد الخيارات أي  $5/1-5 = 5/4 = 0.8$ ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٧)

#### جدول (٧) يوضح درجة الممارسة

كبيرة جداً (١)	كبيرة (٢)	متوسطة (٣)	قليلة (٤)	قليلة جداً (٥)
٥ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	١.٨٠ - ١

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد درجة تقدير عينة الدراسة لجميع عبارات الاستبانة.
- الانحرافات المعيارية لتحديد تشتت إجابات أفراد والعينة بالنسبة لجميع عبارات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاستبانة، ودلالة العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة التنظيمية بمختلف أبعادها.
- اختبار "T-test" للفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة .

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الثاني: واقع ممارسة السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

البعد الأول: الجاذبية العاطفية للجامعة: ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات بعد الجاذبية العاطفية للجامعة.

جدول (٨) بعد الجاذبية العاطفية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردة	التكرارات/ نسبة%					المتوسط المعيارى	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا				
١	تمتلك الجامعة القدرة على التأثير الإيجابي	٤٤	٤٩	٧٠	٤٥	٤٤	٢.٧٨	١.٠٧	٦	متوسطة
		%١٧.٤٦	%١٩.٤٤	%٢٧.٧٧	%١٧.٩	%١٧.٤٦				

									في أفرادها
متوسطة	٣	١.٠٠٢	٣.٢٦	٤٣	٤٥	٧٥	٤٧	٤٢	تحرص الجامعة على تحقيق مستوى عال من الرضا لدى طلابها
				%١٧.١	%١٧.٨٦	%٢٩.٧٦	%١٨.٦٥	%١٦.٦٦	
متوسطة	٢	١.٠٠٤	٣.٣٢	٤٢	٤٥	٧٧	٤٣	٤٥	يظهر أصحاب المصالح (مواطنين، مؤسسات، طلبة) الإعجاب والاحترام للجامعة والعاملين فيها
				%١٦.٦٦	%١٧.٨٦	%٣٠.٥٦	%١٧.١	%١٧.٨٦	
متوسطة	٥	١.٠٠٧	٢.٩٨	٤٥	٤٦	٧١	٤٧	٤٣	تفتح الجامعة قنوات من التواصل مع خريجها
				%١٧.٨٦	%١٨.٢٥	%٢٨.١٧	%١٨.٦٥	%١٧.١	
متوسطة	١	١.١١	٣.٣٩	٣٢	٤٨	٨٧	٤٥	٤٠	تتبع

									الجامعة قواعد وسياسات لجذب الكوادر البشرية المتميزة للعمل لديها	
				٤٣	٤٣	٧٣	٤٨	٤٥	أجواء الحرم الجامعي تمنحني الدافع لتحقيق أهدافي وتحول أحلامي لواقع ملموس	٦
متوسطة	٤	١.٠٢	٣.٢١	%١٧.١	%١٧.١	%٢٨.٩٧	%١٩.٠٥	%١٧.٨٦		
متوسطة	-	٠.٨٢	٣.١٢	-	-	-	-	-	إجمالي بعد الجاذبية لعاطفية للجامعة	

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الجاذبية

العاطفية للجامعة تراوحت بين (٢.٧٨-٣.٣٩)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد

اندرجت تحت عند مستوى درجة ممارسة متوسطة، حيث أن المفردة (٥) جاءت في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٣٩)، بينما جاءت المفردة (٣) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢)، وجاءت المفردة (٢) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وجاءت المفردة (٤) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٢.٩٨)، والمفردة (١) في المرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٧٨). وجميعها بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل أن جامعة المنوفية تتمتع بجاذبية عاطفية متوسطة. ويتضح من التحليل الإحصائي السابق أن هناك قصور في بعد الجاذبية العاطفية لجامعة المنوفية متمثلاً في القصور في إتباع الجامعة لقواعد وسياسات لجذب الكوادر البشرية المتميزة للعمل لديها، والقصور في إظهار أصحاب المصالح الإعجاب للجامعة والعاملين فيها، قصور الجامعة على تحقيق مستوى عال من الرضا لدى طلابها، القصور في فتح قنوات اتصال مع خريجها، وأخيراً قصور في إحداث التأثير الإيجابي لدى أفرادها.

البعد الثاني: الخدمات التي تقدمها الجامعة: ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات بعد جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

## جدول (٩) بعد الخدمات التي تقدمها الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردة	التكرارات / نسبة %				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	تقدم الجامعة الخدمات المهنية والتوظيفية لأفرادها	٣٥	٤٣	١٠٠	٤٢	٣٢
		%١٣.٨٩	%١٧.١	%٣٩.٦٨	%١٦.٦٧	%١٢.٧
٢	تقدم الجامعة برامج للتثقيف الاجتماعي في المجتمع	٣٥	٤٦	٩٠	٤٥	٣٦
		%١٣.٨٩	%١٨.٢٥	%٣٥.٧١	%١٧.٨٦	%١٤.٢٩
٣	تقدم الجامعة برامج للدراسات الأكاديمية المعاصرة للمجتمع	٣٧	٤٦	٨٧	٤٤	٣٨
		%١٤.٦٨	%١٨.٢٥	%٣٤.٥٢	%١٧.٤٦	%١٥.١
٤	توفر الجامعة البرامج التدريبية	٣٨	٤٣	٩٧	٤٤	٣٥
		%١٥.١	%١٧.١	%٣٨.٤٩	%١٧.٤٦	%١١.٩٠

									للعاملين فيها داخل وخارج الجامعة	
متوسطة	٦	١.٠٦	٣.٠٦	٣٥ %١٣.٨٩	٤٣ %١٧.١	٨٤ %٣٣.٣٣	٤٩ %١٩.٤٤	٤١ %١٦.٢٧	تشارك الجامعة في المجالس المحلية لتحديد احتياجات المجتمع	٥
متوسطة	٣	١.١٢	٣.١٠	٣٥ %١٣.٨٩	٤٣ %١٧.١	٩٤ %٣٧.٣٠	٤٣ %١٧.١	٣٧ %١٤.٦٨	تقدم الجامعة التأمينات الصحية الملائمة للعاملين بها	٦
متوسطة	-	٠.٨٤	٣.٠٦	-	-	-	-	-	إجمالي بعد الخدمات التي تقدمها الجامعة	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبعث الخدمات التي تقدمها الجامعة

تراوحت بين (٣.٢٦-٣.٠٦). إذ جاءت الفقرة رقم (١) في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي (٣.٢٦)، وجاءت الفقرة رقم (٤) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣.١٧)،

وجاءت الفقرة (٦) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣.١٠)، وجاءت الفقرة (٣) في

المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٣.٠٧)، وأخيراً جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٠٦)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة (٣.٠٦) أي يندرج تحت درجة ممارسة متوسطة أي أن الخدمات التي تقدمها جامعة المنوفية بها وقصور متمثلاً فيما يلي:

قصور في تقديم الخدمات المهنية والتوظيفية لأفرادها، قصور في تقديم البرامج التدريبية للعاملين فيها داخل وخارج الجامعة، قصور في تقديم التأمينات الصحية الملائمة للعاملين بالجامعة، قصور في تقديم برامج الدراسات الأكاديمية المعاصرة للمجتمع، وأخيراً قصور في المشاركة في المجالس المحلية لتحديد احتياجات المجتمع.

البعد الثالث: القيادة والرؤية: ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات بعد القيادة والرؤية.

#### جدول (١٠) بعد القيادة والرؤية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردة	التكرارات/ نسبة %				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	تتبنى القيادات بالجامعة مبدأ المساءلة والمحاسبية	٤٢	٤٥	٨٧	٤١	٣٧
		%١٦.٦٧	%١٧.٨٦	%٣٤.٥٢	%١٦.٢٧	%١٤.٦٨
٢	توفر	٤٢	٤٣	٩٥	٤٠	٣٢



									قيادات الجامعة قنوات اتصال بناء مع ممثلي المجتمع المحلي	
				٣٤	٣٨	٩٣	٤٣	٤٤	تستخدم قيادات الجامعة أساليب التحفيز لدعم الصلة بينها وبين أفرادها	
متوسطة	٣	١.٠٢	٢.٩٥	%١٣.٤٩	%١٥.١	%٣٦.٩	%١٧.١	%١٧.٤٦		٣
				٣٦	٤١	٩٠	٤٠	٤٥	تشجع قيادات الجامعة الاتصال المباشر وغير المباشر بينها وبين أفرادها	
متوسطة	٤	١.٠١	٢.٩٤	%١٤.٢٩	%١٦.٢٧	%٣٥.٧١	%١٥.٨٧	%١٧.٨٦		٤
				٢٩	٣٩	١٠٠	٤٤	٤٠	تضع قيادات	
متوسطة	١	١.٠٩	٣.٠٧	%١١.٥١	%١٥.٤٨	%٣٩.٦٨	%١٧.٤٦	%١٥.٨٧		٥

									الجامعة أهدافاً بعيدة المدى لتحقيق رؤيتها ورسالتها	
				٣٨	٤٠	٨٩	٤٣	٤٢	توفر قيادات الجامعة مناخاً من المنافسة البناءة بين أفرادها	٦
متوسطة	٥	١.٠٧	٢.٩٣	%١٥.١	%١٥.٨٧	%٣٥.٣٢	%١٧.١	%١٦.٦٧		
متوسطة	-	٠.٨٣	٢.٩٥	-	-	-	-	-	إجمالي بعد القيادة والرؤية	

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد القيادة والرؤية تراوحت ما بين (٣.٠٧ - ٢.٩١)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة متوسطة، حيث أن المفردة (٥) جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٠٧)، وجاءت المفردة رقم (٢) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٢.٩٧)، وجاءت المفردة رقم (٣) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٢.٩٥)، في حين جاءت المفردة رقم (٦) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وأخيراً جاءت المفردة رقم (١) في المرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٩١).

وجميع المفردات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. ويتضح من التحليل الإحصائي السابق أن هناك قصور في بعد القيادة والرؤية متمثلاً في قصور قيادات الجامعة في وضع أهداف بعيدة المدى لتحقيق رؤيتها ورسالتها، قصور قيادات الجامعة في توفير قنوات

اتصال ببناء مع ممثلي المجتمع المحلي، قصور قيادات الجامعة في استخدام أساليب التحفيز لدعم الصلة بينها وبين أفرادها، قصور قيادات الجامعة في توفير مناخاً تنافسياً بناء بين أفرادها، قصور قيادات الجامعة في تبني مبدأ المساءلة والمحاسبية. البعد الرابع: بيئة العمل بالجامعة: ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات بعد بيئة العمل بالجامعة.

جدول (١١) بعد بيئة العمل بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردة	التكرارات / نسبة %				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	توفر الجامعة المناخ المناسب للقيام بأنشطتها	٤٢	٤٣	٩٠	٤١	٣٦
		%١٦.٦٧	%١٧.١	%٣٥.٧١	%١٦.٢٧	%١٤.٢٩
٢	توفر الجامعة بنية أكاديمية مناسبة لجذب الطلاب بها	٤١	٤٤	٩٥	٣٨	٣٤
		%١٦.٢٧	%١٧.٤٦	%٣٧.٧	%١٥.١	%١٣.٤٩

				٣٥	٣٧	٩٣	٤٤	٤٣	توفر الجامعة بنية عمل مادية ومعنوية إبداعية ومحفزة (أجور ومكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، عدالة أنظمة التربوي الوظيفي)	٣
				%١٣.٨٩	%١٤.٦٨	%٣٦.٩	%١٧.٤٦	%١٧.١		
متوسطة	٤	١.٠٠٨	٢.٩٥							
متوسطة	٦	١.٠٠٧	٢.٨٥	٣٦	٤٠	٨٧	٤٧	٤٢	تعمل الجامعة على تقديم التسهيلات المناسبة أثناء القيام بالأنشطة المختلفة	٤
متوسطة	١	١.٠٠٦	٣.٠٨	٢٧	٣٥	١٠٥	٤٠	٤٥	تحرص الجامعة على اختيار	٥
				١٠.٧١	%١٣.٨٩	%٤١.٦٧	%١٥.٨٧	%١٧.٨٦		

									الكفاءات التدريسية المناسبة	
				٣٢	٣٧	١٠٠	٤٣	٤٠	تهتم الجامعة بحل المشكلات التي تواجه العاملين بها	٦
متوسطة	٢	١.٠٧	٣.٠	%١٢.٧	%١٤.٦٨	%٣٩.٦٨	%١٧.١	%١٥.٨٧		
متوسطة	-	٠.٨٦	٢.٩٨	-	-	-	-	-	إجمالي بعد القيادة الجامعية	

من الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين مما يعني أن مفردات بيئة العمل بالجامعة اندرجت تحت درجة ممارسة متوسطة (٣.٠٨ - ٢.٨٥) إذا جاءت الفقرة (٥) بمتوسط حسابي (٣.٠٨) وفي المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة (٦) بمتوسط حسابي (٣) وفي المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة (٢) بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وفي المرتبة الثالثة، وجاءت الفقرة (١) بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وفي المرتبة الخامسة، وأخيراً جاءت الفقرة (٤) بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وفي المرتبة السادسة والأخيرة، وجاء إجمالي بعد بيئة العمل بالجامعة بمتوسط حسابي (٢.٩٦) أي بدرجة ممارسة متوسطة. ويتضح من التحليل الإحصائي أن هناك قصور في بعد بيئة العمل بالجامعة متمثلاً في: قصور الجامعة في اختيار الكفاءات التدريسية المناسبة، قصور الجامعة في حل

المشكلات التي تواجه العاملين بها، قصور الجامعة في توفير بيئة أكاديمية مناسبة لجذب الطلاب بها، قصور الجامعة في توفير المناخ المناسب للقيام بأنشطتها، وأخيراً قصور الجامعة في تقديم التسهيلات المناسبة أثناء القيام بالأنشطة المختلفة.

البعد الخامس: الأداء المالي للجامعة: ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات الأداء المالي للجامعة.

جدول (١٢) بعد الأداء المالي للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردة	التكرارات/ نسبة%					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا				
١	تحرص الجامعة على تنوع مصادر إيراداتها المالية	٤٠	٤٥	٩٨	٤١	٢٨	١.٩٦	١.٠٠٤	١	قليلة
		%١٥.٨٧	%١٧.٨٦	%٣٨.٨٩	%١٦.٢٧	%١١.١١				
٢	تقدم الجامعة خدماتها بأجور ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة	٤٥	٤٦	٩١	٤٣	٢٧	١.٩١	١.٠٠٦	٣	قليلة
		%١٧.٨٦	%١٨.٢٥	%٣٦.١١	%١٧.١	%١٠.٧١				
٣	تعمل الجامعة على توفير مناخ مناسب	٤٣	٤٥	٨٩	٤٤	٣١	١.٨٧	١.٠٠٣	٤	قليلة
		%١٧.١	%١٧.٨٦	%٣٥.٣٢	%١٧.٤٦	%١٢.٣٠				

									للمستثمرين	
قليلة	٥	١.١٦	١.٨٣	٣٣	٤٤	٨٧	٤٥	٤٣	يتوفر لدى	٤
				%١٣.١	١٧.٤٦ %	٣٤.٥٢ %	%١٧.٨٦	%١٧.١	الجامعة الموارد المالية الكافية لتقديم مجموعة متنوعة من الإعفاءات النسبية لرسوم الطلبة	
قليلة	٢	١.٠٧	١.٩٣	٣٢	٣٨	٩٦	٤٤	٤٢	توافر وحدات	٥
				%١٢.٧	%١٥.١	%٣٨.١	%١٧.٤٦	%١٦.٦٧	ذات الطابع الخاص بالجامعة يسهم في التمويل الذاتي للجامعة	
قليلة	٦	١.١٢	١.٨١	٣٨	٤٤	٨٣	٤٦	٤١	تعمل عوائد	٦
				%١٥.١	١٧.٤٦ %	٣٢.٩٤ %	%١٨.٢٥	%١٦.٢٧	الجامعة المالية على تنمية الأنشطة الجامعية والحفاظ على استمراريتها	
قليلة	-	٠.٩٧	١.٨٥	-	-	-	-	-	إجمالي بعد القيادة الجامعية	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (١.٩٦-١.٨١)، مما

يعني أن مفردات بعد الأداء المالي للجامعة اندرجت تحت درجة ممارسة قليلة.

إذ جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (١.٩٦)، وجاءت الفقرة (٥)

في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (١.٩٣)، وجاءت الفقرة (٢) في المرتبة الثالثة

وبمتوسط حسابي (١.٩١)، وجاءت الفقرة (٤) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (١.٨٣)، وأخيراً جاءت الفقرة (٦) في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (١.٨١). وجاء إجمالي البعد الأداء المالي للجامعة بمتوسط حسابي (١.٨٥)؛ أي بدرجة ممارسة قليلة. ويتضح من التحليل الإحصائي السابق أن هناك ضعف وقصور واضح في الأداء المالي للجامعة متمثلاً فيما يلي: قصور الجامعة في تنوع مصادر إيراداتها المالية، قصور الجامعة في توافر وحدات ذات طابع خاص لتسهم في التمويل الذاتي لها، قصور الجامعة في تقديم خدماتها بأجور ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة، قصور الجامعة في توفير الموارد المالية الكافية لتقديم مجموعة متنوعة من الإعفاءات النسبية لرسوم الطلبة، قصور عوائد الجامعة المالية في تنمية الأنشطة الجامعية والحفاظ على استمراريتها.

البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية للجامعة: ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعة.



## جدول (١٣) بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المفردة	التكرارات / نسبة %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا				
١	تتبنى الجامعة أنشطة خيرية وإنسانية كالتقديم الدعم والإسناد لذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء المجتمع	٤٣	٤٥	٨٠	٤٤	٤٠	١.٨٢	١.٩	٦	قليلة
		%١٧.١	%١٧.٨٦	%٣١.٧٥	%١٧.٤٦	%١٥.٨٧				
٢	تراقب إدارة الجامعة أداؤها ومستوى خدماتها المقدمة لأصحاب المصلحة والمستفيدين منها	٤٣	٤٣	٩٥	٤٠	٣١	١.٩١	١.١٠	٣	قليلة
		%١٧.١	%١٧.١	%٣٧.٧	%١٥.٨٧	%١٢.٣٠				

									(مجتمع مدني، مؤسسات حكومية، طلاب)
قليلة	٤	١.١٢	١.٨٥	٣٤	٤٥	٩٠	٤٢	٤١	تتصف الجامعة بدرجة عالية من الاعتمادية والدقة في مجال تقديم الخدمات المجتمعية
				%١٣.٤٩	%١٧.٨٦	%٣٥.٧١	%١٦.٦٧	%١٦.٢٧	
قليلة	٢	١.١٧	١.٩٢	٣١	٣٨	١٠٠	٤٢	٤١	تلتزم الجامعة بكافة الضوابط والتشريعات التي تعزز سمعتها
				%١٢.٣٠	%١٥.١	%٣٩.٦٨	%١٦.٦٧	%١٦.٢٧	
قليلة	٥	١.١٢	١.٨٣	٣٨	٤٢	٨٧	٤٥	٤٠	تستحق الجامعة التميز لكونها تراعي متطلبات السلامة
				%١٥.١	%١٦.٦٧	%٣٤.٥٢	%١٧.٨٦	%١٥.٨٧	

									والأمان في كل أنشطتها وخدماتها	
				٣٣	٣٥	١٠٣	٤١	٤٠	توجه أنشطة الجامعة (الأكاديمية والمهنية) في خدمة المجتمع	٦
قليلة	١	١.٠٠٤	١.٠٩٤	%١٣.١	%١٣.٨٩	%٤٠.٨٧	%١٦.٢٧	%١٥.٨٧		
قليلة	-	١.٠٠٥	١.٨١	-	-	-	-	-	إجمالي بعد القيادة الجامعية	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (١.٨٢-١.٩٤) مما

يعني أن مفردات بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعة اندرجت تحت درجة ممارسة قليلة.

إذ جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (١.٩٤)، وجاءت الفقرة (٤)

وفي المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (١.٩٢)، وجاء على الفقرة (٢) في المرتبة الثالثة

وبمتوسط حسابي (١.٩١)، وجاءت الفقرة (٥) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي

(١.٨٣)، وأخيراً جاءت الفقرة (١) في المرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي

(١.٨٢). وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعة

(١.٨١). ويتضح من التحليل الإحصائي السابق أن هناك ضعف وقصور واضح في

المسؤولية الاجتماعية للجامعة متمثلاً فيما يلي:

قصور في توجيه أنشطة الجامعة (الأكاديمية والمهنية) في خدمة المجتمع، قصور في

التزام الجامعة بالضوابط والتشريعات التي تعزز من سمعتها، قصور في مراقبة الجامعة

لأدائها ومستوى خدماتها المقدمة لأصحاب المصلحة والمستفيدين منها، قصور في استحقاق الجامعة التميز لكونها تراعي متطلبات السلامة والأمان في كل أنشطتها وخدماتها، وأخيراً قصور الجامعة في تبني أنشطة خيرية وإنسانية فيما يختص بتقديم الدعم والإسناد لذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء المجتمع.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن واقع ممارسة السمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاء بدرجة متوسطة على أربعة أبعاد (الجاذبية العاطفية للجامعة، الخدمات التي تقدمها الجامعة، القيادة والرؤية، بيئة العمل بالجامعة)، وقليلة في بعدين (الأداء المالي للجامعة، المسؤولية الاجتماعية للجامعة) كما هو موضح بالجدول التالي :

#### جدول (١٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع

##### ممارسة السمعة التنظيمية حسب أبعاد الدراسة

م	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	الجاذبية العاطفية للجامعة	٣.١٢	١.٦٧	١	متوسطة
٢	الخدمات التي تقدمها الجامعة	٣.٠٦	١.٤٥	٢	متوسطة
٣	بيئة العمل بالجامعة	٢.٩٨	١.٥٦	٣	متوسطة

متوسطة	٤	١.٤٥	٢.٩٥	القيادة والرؤية	٤
قليلة	٥	٠.٩٧	١.٨٥	الأداء المالي للجامعة	٥
قليلة	٦	١.٠٥	١.٨١	المسئولية الاجتماعية للجامعة	٦
متوسطة	-	١.٨٧	٢.٩٢	إجمالي الدرجة	

حيث جاء إجمالي محور السمعة التنظيمية بدرجة متوسطة، ويتبين من هذه النتيجة أن هذا الواقع لم يصل إلى المستوى المطلوب، وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدم وجود استراتيجيات تسويقية قوية، وعدم التميز في مجالات البحث والتعليم، نقص في التواصل الداخلي والخارجين وضعف في تطوير البنية التحتية والمرافق، تقديم خدمات غير كافية للطلاب والأعضاء التنظيميين، وعدم الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وعدم وجود توجيه واضح من قبل الإدارة بالنسبة للأهداف والرؤية.

حيث كان أكبر تقدير لبعدها "الجاذبية العاطفية للجامعة" حيث حصل على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.١٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى انشغال قيادات الجامعة بكثرة المسئوليات والأعمال الملقاة على عاتقهم، والتي تستهلك غالبية وقتهم، مما أدى إلى قصور في إقامة العلاقات مع الآخرين وجذبهم للجامعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشخاترة والطراونة (٢٠١٩)، ودراسة صابر، ومنى (٢٠٢١).

وجاء مجال " الخدمات التي تقدمها الجامعة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣.٠٦) أي بدرجة ممارسة متوسطة، ويغري ذلك الى نقص التمويل، وضغط الطلبة، وإدارة غير فعالة، و انعدام التواصل مع المجتمع المحيط، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشخاترة، والطراونة (٢٠١٩)، وقد حصل مجال بيئة العمل على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٢.٩٦) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزي ذلك إلى نقص التمويل والموارد، تجاوب غير كاف بين الإدارة والعاملين بالجامعة، نقص التواصل الفعال، وعدم وجود برامج تطوير مهني، وعدم توفير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار. وقد جاء بعد "القيادة والرؤية" في الرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٢.٩٥) وبتقدير متوسط، وقد يعزي ذلك إلى نقص الخبرة الإدارية والتي يمكن أن تؤثر على وضع رؤية واضحة وتنفيذها بشكل فعال، ووجود هياكل إدارية معقدة وإجراءات بيروقراطية ، والتي يمكن أن تؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات، وتأثير الضغوط السياسية والاقتصادية على القيادة الجامعية ، والتي قد تؤدي إلى تحكم القرارات بمصالح خارجية بدلا من المصلحة الأكاديمية، وعدم التفرد الكامل، حيث يؤدي انشغال القيادات الجامعية بالتزامات تمنعهم من التفرد الكامل للقضايا الأكاديمية والإدارية. وقد جاء بعد الأداء المالي في الرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (١.٨٥) أي بدرجة ممارسة قليلة، وقد يعزي ذلك إلى: إذا كان هناك انخفاض في عدد الطلاب المسجلين ، سيؤدي ذلك إلى انخفاض في الإيرادات من الرسوم الدراسية، وتكاليف التشغيل المرتفعة؛ فإذا كانت تكاليف تشغيل الجامعة مرتفعة بشكل غير مستدام، مثل رواتب الموظفين وصيانة المباني، فقد يؤدي ذلك إلى تدهور الأوضاع

المالية و تقلبات التمويل، حيث تعتمد الجامعة في كثير من الأحيان على مصادر تمويل متعددة مثل التبرعات والمنح الحكومية، فإذا تقلبت هذه المصادر قد يؤثر ذلك على الاستقرار المالي للجامعة، ومشاكل إدارية مثل سوء الإدارة وعدم القدرة على التخطيط المالي الجيد؛ فقد يؤدي إلى تدهور الأداء المالي وتبديد الموارد. وقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة المسؤولية الاجتماعية للجامعة بمتوسط حسابي (١.٨١) أي بدرجة ممارسة قليلة، وقد يعزى ذلك إلى: الضغوط المالية، وانشغال الإدارة بالأمر الإداري، وقلّة الوعي بأهمية الدور الاجتماعي للجامعة، وعدم وجود آليات رصد وتقييم لتلك المسؤولية.

المحور الثالث: واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

١- البعد الأول: الاستثمار الأمثل للفرص: ويندرج تحت هذا البعد (١٠) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص.

## جدول (١٥) بعد الاستثمار (الاستغلال) الأمل للفرص

م	المفردة	التكرارات / نسبة %				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	تقدم الجامعة خبرات ومعارف وأنشطة جديدة للعاملين	٤٠	٣٠	٥٧	٧٨	٤٧
		١٥.٨٧ %	١١.٩١ %	٢٢.٦٢ %	٣٠.٩٥ %	١٨.٦٥ %
٢	تهتم الجامعة بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين بها	٤٢	٣٣	٥٥	٧٩	٤٣
		١٦.٦٧ %	١٣.١ %	٢١.٨٣ %	٣١.٣٥ %	١٧.١ %
٣	ترصد الجامعة الفرص المتاحة بشكل مستمل	٣٠	٤٠	٥٠	٩٠	٤٢
		١١.٩ %	١٥.٨٧ %	١٩.٨٥ %	٣٥.٧١ %	١٦.٦٧ %
٤	توفر الجامعة مناخاً تنافسياً بين العاملين بها لإنجاز العمل	٤٢	٢٥	٦٠	٨٠	٤٥
		١٦.٦٧ %	٩.٩٢ %	٢٣.٨١ %	٣١.٧٤ %	١٧.٨٦ %
٥	تهتم الجامعة بتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للعاملين بها	٣٥	٤٥	٥٥	٧٥	٤٢
		١٣.٨٩ %	١٧.٨٦ %	٢١.٨٣ %	٢٩.٧٦ %	١٦.٦٧ %



فئة ٦	٦	١.٣٨٥	٢.٤١	٤٣	٧٣	٥٣	٤٣	٤٠	تستثمر الجامعة الفرص المتاحة بشكل فعال	٦
				%١٧.١	٢٨.٩٧ %	٢١.٠٣ %	١٧.٠٦ %	١٥.٨٧ %		
فئة ٧	٩	١.٣٤٩	٢.٣٦	٤١	٦٩	٥٦	٤٦	٤٢	توظف الجامعة لتكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات التي تقدمها	٧
				١٦.٢٧ %	٢٧.٣٨ %	٢٢.٢٢ %	١٧.٤٦ %	١٦.٦٧ %		
فئة ٨	٨	١.٣٦٥	٢.٣٧	٤٤	٧٢	٥١	٤١	٤٤	توظف الجامعة التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها	٨
				١٧.٤٦ %	٢٨.٥٧ %	٢٠.٢٤ %	١٦.٢٧ %	١٧.٤٦ %		
فئة ٩	٤	١.٣٦٢	٢.٤٥	٤٠	٧٠	٦٥	٣٠	٤٧	تحرص الجامعة على تقديم خدماتها لأصحاب المصلحة والمستفيدين منها بجودة عالية تلبية التطلعات	٩
				١٥.٨٧ %	%٢٧.٨	٢٥.٧٩ %	١١.٩٠ %	١٨.٦٥ %		
فئة ١٠	١٠	١.١٤٩	٢.٢٩	٤٠	٦٨	٥٣	٤٨	٤٣	تجري الجامعة دراسات مستمرة لقياس رضا العاملين بها داخليا وخارجيا	١٠
				١٥.٨٧ %	٢٦.٩٨ %	٢١.٠٤ %	١٩.٠٥ %	١٧.٠٦ %		

قليلة	-	١.٢٢٥	٢.٤٩	-	-	-	-	-	إجمالي بعد الاستثمار (الاستغلال)
-------	---	-------	------	---	---	---	---	---	-------------------------------------

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تراوحت بين (٢.٥٩ - ٢.٢٩) مما يدل على أن مفردات هذا البعد كانت مدرجة تحت مستوى درجة ممارسة قليلة، حيث أن المفردة رقم (٢) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، بينما جاءت المفردة رقم (٤) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٢.٥٧)، والمفردة رقم (١) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٢.٤٧)، والمفردة رقم (٧) في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي (٢.٣٦)، والمفردة رقم (١٠) في المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وجميعها يمارس بدرجة قليلة، وهذا يدل على أن جامعة المنوفية لديها قصور وضعف في ممارسة بعد الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص، وتمثل هذا الضعف والقصور في قلة الاهتمام بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين بالجامعة، قصور وضعف في توفير المناخ التنافسي بين العاملين لإنجاز العمل، قصور وضعف في تقديم خبرات ومعارف وأنشطة جديدة للعاملين، وقصور وضعف في تقديم خدمات لأصحاب المصلحة والمستفيدين بجودة عالية تلبى التطلعات، قصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات، وقصور في إجراء دراسات مستمرة لقياس رضا العاملين وقصور وضعف في تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للعاملين بالجامعة، داخلياً وخارجياً وهذا يتفق مع دراسة الباشقالي، والداود (٢٠١٥)، والتي

توصلت إلى أن بعد الاستثمار (الاستغلال) متوفر ولكن بدرجة ضعيفة، وأيضاً اتفقت مع دراسة علوان (٢٠٢١) ، والتي توصلت الى أن بعد الاستثمار (الاستغلال) يمارس بدرجة قليلة، واختلفت مع دراسة دسوقي (٢٠٢١) ، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة (٦) أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية، وأيضاً اختلفت مع دراسة القرني (٢٠٢٠)، والتي توصلت الى أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية.

البعد الثاني: استكشاف الفرص الجديدة: ويندرج تحت هذا البعد (١٠) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد استكشاف الفرص الجديدة بجامعة المنوفية.

## جدول (١٦) بعد استكشاف الفرص الجديدة بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء

## هيئة التدريس

درجة الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات/ نسبة %					المفردة	م
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
قليلة	٨	١.٣٣٢	٢.٣٦	٥٥	٧٢	٦٥	٣٥	٢٥	تحرص الجامعة على البحث عن الفرص الجديدة	١
				%٢١.٨٣	%٢٨.٥٧	%٢٥.٧٩	%١٣.٨٩	%٩.٩٢		
قليلة	٩	١.٢٨١	٢.٣٢	٥٧	٦٩	٥٣	٤٠	٣٣	تشجع الجامعة العاملين على ابتكار أفكار أصيلة	٢
				%٢٢.٦٢	%٢٧.٣٨	%٢١.٠٣	%١٥.٨٧	%١٣.١		
قليلة	١	١.٣٤٢	٢.٧٦	٤٣	٥٥	٧٨	٣٩	٣٧	تزود الجامعة العاملين بالمعارف والمهارات الجديدة	٣
				%١٧.١	%٢١.٨٣	%٣٠.٩٥	%١٥.٤٨	%١٤.٦٨		
متوسطة	٣	١.٣٧٨	٢.٦٧	٤٧	٥٢	٧١	٤٢	٤٠	تستخدم الجامعة الأسلوب العلمي في	٤
				%١٨.٦٥	%٢٠.٦٣	%٢٠.٦٣	%١٦.٦٧	%١٥.٨٧		

									تصميم استراتيجيات العمل	
قليلة	٧	١.٢٩	٢.٤٧	٤٩	٦٨	٥٣	٤٢	٤٠	تحرص الجامعة على متابعة ومسايرة التغيرات المحلية والعالمية باستمرار	٥
قليلة	٥	١.٣٥٢	٢.٥٦	٤٧	٧١	٥٤	٤١	٣٩	تستكشف الجامعة مواهب وإمكانيات العاملين وتستثمرها بفاعلية	٦
قليلة	٦	١.٢١٣	٢.٥١	٤٩	٧٠	٥٢	٤٣	٣٨	تستجيب الجامعة بفاعلية للتغيرات العالمية والمحلية بشكل مدروس وعلمي	٧
متوسطة	٢	١.٢٢١	٢.٧٣	٤٥	٥٤	٧٥	٣٨	٤	تشارك	٨

				%١٧.٨٦	%٢١.٤٣	%٢٩.٧٦	%١٥.١	%١٥.٨٧	الجامعة أعضاء هيئة التدريس بها لتحديد التوجهات المستقبلية لمسارها	
قليلة				٥٩	٦٩	٥١	٣٨	٣٥	تعديل الجامعة من إجراءاتها وممارستها على ضوء نتائج التقييم السنوية	٩
	١٠	١.٢١٧	٢.٢٨	%٢٣.٤١	%٢٧.٣٨	%٢٠.٢٤	%١٥.١	%١٣.٨٩		
قليلة				٤٥	٧٢	٥٢	٤٠	٤٣	تحرص الجامعة على الوصول لمنافذ جديدة لتوسيع خدماتها	١٠
	٤	١.٣٦٨	٢.٥٨	%١٧.٨٦	%٢٨.٥٧	%٢٠.٦٣	%١٥.٨٧	%١٧.١		
قليلة	-	١.٢٨٩	٢.٥٢	-	-	-	-	-	إجمالي بعد استكشاف الفرص الجديدة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد استكشاف

الفرص الجديدة بجامعة المنوفية مثل وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين

(٢.٧٦ - ٢.٢٨)، وكان إجمالي بعد استكشاف الفرص الجديدة من حيث المتوسط

الحسابي، حيث بلغ (٢.٥٢)، وهذا يعني أنه اندرج تحت مستوى درجة ممارسة قليلة ، حيث أن المفردة (٣) جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٦)، بينما جاءت المفردة (٨) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٣)، وجاءت المفردة (٤) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٧)، وجاءت المفردة (٢) في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٢)، وجاءت المفردة (٩) في المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (٢.٢٨). وجاء إجمالي بعد الاستكشاف بمتوسط بلغ (٢.٥٢)، وهذا يعني أن جامعة المنوفية لديها ضعف وقصور في استكشاف الفرص الجديدة. ويتضح من التحليل الإحصائي ضعف وقصور في بعد استكشاف الفرص الجديدة بجامعة المنوفية متمثلاً في:

قصور في تعديل إجراءات الجامعة وممارستها على ضوء نتائج التقويم السنوية، وقصور في تشجيع العاملين على ابتكار أفكار تأسيسية، ضعف وقصور في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، وضعف قصور في إشراك أعضاء هيئة التدريس بها لتحديد التوجهات المستقبلية لمسارها، وضعف وقصور في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الجديدة.

وهذا يتفق مع دراسة علوان (٢٠٢١)، والتي توصلت الى أن بعد استكشاف الفرص الجديدة يمارس بدرجة منخفضة، ودراسة الباشقالي، والداود (٢٠١٥)، والتي توصلت الى أن بعد الاستكشاف) متوفر ولكن بدرجة ضعيفة، واختلفت مع دراسة كل من القرني(٢٠٢٠)، والتي توصلت الى أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك

بدرجة عالية، وكذلك دراسة دسوقي (٢٠٢١)، والتي توصلت الى أن درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة (٦) أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة عالية. وبذلك يمكن ترتيب نتائج قياس واقع ممارسة البراعة التنظيمية كما هو موضح بالجدول (١٧).

### جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع ممارسة

#### البراعة المؤسسية حسب أبعاد الدراسة

م	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	الاستغلال (الاستثمار) الأمثل للفرص	٢.٤٩	١.٢٢٥	٢	قليلة
٢	استكشاف الفرص الجديدة	٢.٥٢	١.٢٨٩	١	قليلة
	إجمالي الدرجة لممارسة البراعة التنظيمية	٢.٥١	١.٢٥٠	-	قليلة

مما سبق يتضح لنا أنه من خلال الجدول السابق؛ أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بشكل عام وفي جميع أبعاد البراعة التنظيمية الممثلة في (الاستثمار، الاستكشاف) جاء بدرجة ممارسة قليلة، حيث جاء بعد الاستغلال (الاستثمار) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٩)، وجاء بعد استكشاف الفرص



الجديدة بمتوسط حسابي (٢٥٢ و٢)، وهذا يدل على أن جامعة المنوفية تعاني من ضعف

وقصور في ممارسة أبعاد البراعة المؤسسية مرتبة كالتالي:

(الاستكشاف يليه الاستغلال). ويمكن تفسير ذلك كالتالي:

قد يرجع ذلك الى عدة عوامل من بينها نقص في التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود رؤية

واضحة للتطوير المؤسسي.

كما يمكن أن تؤثر البيروقراطية والتكتلات الداخلية على القرارات والسياسات، مما يقيد

حركة الإصلاح والتغيير، علاوة على ذلك، قد يكون هناك نقص في تبني التكنولوجيا

والابتكار في عمليات الإدارة التنظيم.

وقد يكون هناك مشكلات في توجيه الإمكانيات البشرية بشكل مناسب، مثل نقص

التدريب وعدم تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم على صعيد آخر، قد يلعب النمط

الثقافي للجامعة دوراً في عدم التشجيع على الابتكار والتغيير إذا لم يكن هناك تشجيع

على التفكير المبتكر والتجديد في هياكل القرار والإدارة، فقد يكون من الصعب تحقيق

التقدم والتحسين.

### العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجميع أبعادها،

والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (١٨) العلاقة بين أبعاد السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية لدى أعضاء هيئة

التدريس بجامعة المنوفية (ن=٢٥٢)

الدرجة الكلية	المسئولية الاجتماعية للجامعة	الأداء المالي للجامعة	بيئة العمل للجامعة	القيادة الجامعية	جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة	الجاذبية العاطفية للجامعة	أبعاد الدراسة
٠.٨٨٦**	٠.٧١٥**	٠.٧٣٤**	٠.٨٤٩**	٠.٨٢٣**	٠.٨٥٤**	٠.٩٠٣**	الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص
٠.٨٦٣**	٠.٧٠٣**	٠.٧١١**	٠.٨٣١**	٠.٨٠٦**	٠.٨٣٦**	٠.٨٥٤**	استكشاف الفرص الجديدة
٠.٨٩٣**	٠.٧٣٨**	٠.٧٢٧**	٠.٨٥٥**	٠.٨٢٨**	٠.٨٥٩**	٠.٩١١**	الدرجة الكلية

(\*\*) دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين كافة أبعاد البراعة المؤسسية والمتمثلة في بعديها الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص، استكشاف الفرص الجديدة، والسمعة التنظيمية بأبعادها (الجاذبية العاطفية للجامعة، الخدمات التي تقدمها الجامعة، القيادة والرؤية، بيئة العمل للجامعة، الأداء المالي للجامعة، المسؤولية الاجتماعية للجامعة)، وقد تبين من الجدول السابق، أنه كلما كان هناك مستوى عال من الممارسة لأبعاد البراعة المؤسسية كلما زاد مستوى تحقيق السمعة التنظيمية. وقد حقق بعد الجاذبية العاطفية للجامعة أعلى معدلات الارتباط ببعدي كلا من: الاستثمار الأمثل للفرص والاستكشاف بمعامل ارتباط ٠.٩٠٣، ٠.٨٥٤ على التوالي. وقد جاء في المرتبة الثانية بعد الخدمات بمعامل ارتباط ٠.٨٣٦، ٠.٨٥٤ وفي المرتبة الثالثة جاء بعد بيئة العمل بالجامعة بمعامل ارتباط ٠.٨٤٩، ٠.٨٣١، وجاء بعد القيادة والرؤية في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط ٠.٨٢٣، ٠.٨٠٦، وجاء في المرتبة الخامسة الأداء المالي للجامعة بمعامل ارتباط ٠.٧٣٤، ٠.٧١١، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعة بمعامل ارتباط ٠.٧١٥، ٠.٧٠٣ وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). وهذا يتفق مع دراسة صلاح الدين (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس. ودراسة الكرموي (٢٠١٧)؛ والتي توصلت إلى أن البراعة الاستراتيجية بأبعادها لها دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة في المؤسسات التعليمية.

الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لنوع الكلية (نظرية/ عملية):

أولاً: نتائج الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة السمعة التنظيمية

بجامعة المنوفية تبعاً لمتغير نوع الكلية (نظرية وعملية). والجدول (١٩) يبين ذلك.

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات للفروق بين

استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية

تبعاً لمتغير نوع الكلية

الأبعاد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاجاذبية العاطفية للجامعة	نظرية	١٠٠	٣.٣١	٠.٨٩	٠.٢٨	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٥٢	٣.٢٧	٠.٨٠			
الخدمات التي تقدمها الجامعة	نظرية	١٠٠	٣.٠٥	٠.٨٧	٠.١٥	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٥٢	٣.٠٣	٠.٧٧			
القيادة والرؤية	نظرية	١٠٠	٢.٩١	٠.٨٦	-	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٥٢	٢.٩٨	٠.٨٣			
بيئة العمل للجامعة	نظرية	١٠٠	٢.٩٣	٠.٨٧	-	٣١٥	غير دالة
	عملية	١٥٢	٢.٩٧	٠.٨٢			
الأداء المالي للجامعة	نظرية	١٠٠	١.٨٦	١.٠٣	٠.٤٣	٣١٥	غير دالة

دالة			٠.٩٤	١.٨١	١٥٢	عملية	
غير			١.٠٧	١.٩٣	١٠٠	نظرية	المسئولية الاجتماعية
دالة	٣١٥	١.٤١	١.٠٣	١.٧٢	١٥٢	عملية	للجامعة
غير			٠.٧٩	٢.٦٨	١٠٠	نظرية	الدرجة الكلية
دالة	٣١٥	٠.٣٣	٠.٧٣	٢.٦٤	١٥٢	عملية	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣١٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٦٥

من الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، بين متوسطات الفروق لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية، تعزي إلى متغير نوع الكلية (نظرية- عملية). وقد تعزي هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها ما يلي:

١- الوعي المشترك؛ قد يكون لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية والنظرية وعي مشترك بأهمية السمعة التنظيمية وتأثيرها على سمعة الجامعة بشكل عام. وقد يكونوا مدركين بأن السمعة التنظيمية تؤثر على قدرة الجامعة على جذب الطلاب والموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم.

٢- القيم المشتركة: قد يكون هناك قيم مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية والنظرية حول أهمية السمعة التنظيمية وتأثيرها على سمعة الجامعة. قد يتم

تشجيع القيم مثل النزاهة والشفافية والمسئولية والاحترام في جميع الكليات؛ مما يؤدي إلى توجيه الرؤية والمبادئ المتعلقة ببناء وحماية السمعة التنظيمية.

٣- الهيكل التنظيمي: حيث أن جامعة المنوفية لها هيكل تنظيمي موحد يشمل جميع الكليات؛ حيث يتم وضع سياسات وإجراءات مشتركة لجميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن التخصص الأكاديمي، مما يضمن تطبيق متساو لأبعاد السمعة التنظيمية في جميع الكليات.

ثانياً: نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - عملية):

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية -

#### عملية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية/ نظرية - عملية
٠.٩١٨٩٥	٢.٤٨٧٢	١٠٠	نظرية
١.٠٧١٣٤	٢.٨٦٧١	١٥٢	عملية
١.٠٣٤٥٦	٢.٧٣١٣	٢٥٢	المتوسط العام

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية حول واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية بلغ (٢,٤٨٧٢)، وبلغ بالكلية العملية (٢,٨٦٧١)، مما يدل على أن هناك فروق بين الكليات النظرية والعملية، والجدول التالي؛ يوضح نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير نوع الكلية.

جدول (٢١) نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - عملية)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الكلية (نظرية - عملية)
دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥	١٣.٣٧٦	١٣.٩٠٣	١	١٣.٩٠٣	نظرية/ عملية

يتضح من الجدول (٢٢) لتحليل التباين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية تعزى إلى متغير الكلية (نظرية/ عملية)، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (١٣.٣٧٦)، وهي أكبر من قيمتها النظرية، ولبيان اتجاه الدلالة تم استخدام اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين الاستجابات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٢) اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات حول واقع ممارسة البراعة  
المؤسسية بجامعة الكلية وفقاً لنوع الكلية (نظرية- عملية)

أبعاد البراعة المؤسسية	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاستثمار	نظرية	١٠٠	٢.٤٨٧٣	٠.٩١٨٩٢	٣.٢٤٥	٠.٠٥	دالة إحصائياً
(الاستغلال)	عملية	١٥٢	٢.٨٦٧١	١.٠٧١٣١			
الأمثل للفرص / استكشاف الفرص الجديدة							
اجمالي الدرجة	--	٢٥٢	٢.٧٣١٣	١.٠٣٤٥٦			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٨,٥) عند مستوى دلالة (٠,٥) = ٦,٢

من الجدول السابق يتضح لنا أن هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية تعزى الى متغير الكلية (نظرية/ عملية)، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٢٤٥) وهي أكبر من قيمتها النظرية. وتوضح المتوسطات الحسابية بالجدول هذه الفروق. حيث تشير إلى أن أفراد العينة من الكليات العملية كانوا أكثر تأكيداً على واقع ممارسة البراعة



المؤسسية بجامعة المنوفية من أقرانهم بالكليات النظرية. وذلك بمتوسط حسابي قدرة (١٠٠٧١٣١)، مقابل متوسط حسابي لأقرانهم بالكليات النظرية (٠.٩١٨٩٢). وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن هذا الإجماع قد يكون ناتج عن تجارب سابقة أظهرت أن البراعة المؤسسية أكثر أهمية في البيئات العلمية وتساهم في تحقيق النجاح والتفوق. وقد يكون أيضاً نتيجة لتغيرات في احتياجات سوق العمل، حيث يتطلب العمل الفعال في الكثير من المجالات العملية مهارات تنظيمية قوية. فهذا الإجماع يعكس رؤية واحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وقد يؤثر على توجهات التعليم والتدريب في الكليات العملية.

ثالثاً: نتائج الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (٢٣) اختبار "ت" لدراسة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس حول واقع ممارسة

### السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

م	أبعاد السمعة التنظيمية	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
١	الجاذبية العاطفية للجامعة	ذكر	٩٢	٥٥.٦٥٧	١٤.٢٧	٠.١٧٦	٠.٨٦٢	غير دالة
		أنثى	١٦٠	٥٥.٤٠٤	١٢.٨١			دالة
٢	الخدمات التي تقدمها الجامعة	ذكر	٩٢	٣٩.٦٤١	١٠.٤٨	٠.١١٤	٠.١١٠	غير دالة
		أنثى	١٦٠	٣٩.٥١٠	١٠.٧٥			دالة

غير دالة	٠.٥٤٥	٠.٦٠٦	١٠.٥٩	٣٩.٧٢	٩٢	ذكر	القيادة والرؤية	٣
دالة			١٠.٩٠	٣٨.٨٩	١٦٠	أنثى		
غير دالة	٠.٦٤٧	٠.٤٥٧	٩.٨٣	٣٦.٢١	٩٢	ذكر	بيئة العمل للجامعة	٤
دالة			١١.٣٢	٣٦.٨٠	١٦٠	أنثى		
غير دالة	٠.٦٢٢	٠.١١٣	٧.٧٦	٢٩.٠٣	٩٢	ذكر	الأداء المالي للجامعة	٥
دالة			٩.٣٣	٢٨.٤٠	١٦٠	أنثى		
غير دالة	٠.٧٨٤	٠.٢٧٤	٧.٩٥٢	٢٨.٦٤	٩٢	ذكر	المسئولية الاجتماعية للجامعة	٦
دالة			٩.٣٦	٢٨.٣٤	١٦٠	أنثى		
غير دالة	٠.٧٣٥	٠.٣٤١	٧.٩٣	٣٥.٤٨	٢٥٢	ذكر	إجمالي الدرجة	
دالة			٨.٢٢	٣٢.٩١		أنثى		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٨٤

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٦٢٦

كشفت نتائج جدول (٢٣) عن أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في

جميع أبعاد السمعة التنظيمية، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أعضاء

هيئة التدريس سواء الذكور أو الإناث في مستوى تقديراتهم لمستوى ممارسة السمعة

التنظيمية بجامعة المنوفية، ويمكن أن تعزي هذه النتيجة إلى عدة عوامل:

- ١- التعاون والتكامل: عندما يعمل أعضاء هيئة التدريس معا بشكل جماعي، فإنهم يمكنهم تحقيق أهداف مشتركة وتحسين سمعة الجامعة عبر التعاون والتكامل في الأبحاث والتدريس.
  - ٢- جودة التعليم والبحث: يسهم تميز أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في تقديم تعليم عالي الجودة وإجراء أبحاث متميزة، مما يرفع مكانة الجامعة وسمعتها.
  - ٣- الشفافية والأخلاقيات: يجب أن يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالشفافية والأخلاقيات في جميع أنشطتهم، مما يساعد في بناء سمعة تنظيمية إيجابية.
  - ٤- المشاركة المجتمعية: يمكن لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في الأنشطة المجتمعية والتواصل مع المجتمع المحلي لتعزيز صورة الجامعة ودورها في تطوي المجتمع. كل ما سبق من جهود مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث يعمل على تعزيز سمعة الجامعة وتعزيز مكانتها التنظيمية في المجتمع.
- رابعا: نتائج الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.

## جدول (٢٤) اختبار "ت" لدراسة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس حول واقع ممارسة

## البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

م	أبعاد البراعة المؤسسية	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
١	الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص	ذكر	٩٢	٢٨.٨٢	٨.٥٣	٠.١٦٢٠	٠.٨٧٢	غير دالة
		أنثى	١٦٠	٢٨.٩٧	٧.٨٥			دالة
٢	استكشاف الفرص الجديدة	ذكر	٩٢	٢٨.٤٥	٨.٥١	٠.٢١٩-	٠.٨٢٧	غير دالة
		أنثى	١٦٠	٢٨.٦٥	٨.١٠			دالة
	إجمالي الدرجة	-	٢٥٢	٤٥.٩٧	١٠.٠٣	٠.٢٣٥-	٠.٦٨٤	غير دالة

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٧) عند مستوى دلالة  $٠.٠٥ = ١.٩٨٤$

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٧) عند مستوى دلالة  $٠.٠١ = ٢.٦٢٦$

كشف نتائج جدول (٢٤) عن أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في

جميع أبعاد محور البراعة المؤسسية (الاستثمار، والاستكشاف)، مما يدل على عدم وجود

فروق دالة احصائياً بين أعضاء هيئة التدريس سواء ذكور أم إناث في مستوى تقديرهم

لواقع ممارسة البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية، وقد تعزو تلك النتيجة إلى تفهم مشترك

بين أعضاء هيئة التدريس سواء الذكور أو الإناث في الآتي:

١- التحسين في الأداء: قد يكون الهدف من أبعاد البراعة التنظيمية هو تحسين الأداء الأكاديمي والبحثي للجامعة بشكل عام.

٢- توجيه الجهود إلى مهام أخرى: قد يكون هناك اعتقاد بأن تخصيص وقت أقل للأمور الإدارية والتنظيمية يمكن أن يمكن الأعضاء من توجيه جهودهم تجاه الاستثمار الأمثل للفرص، واستكشاف الفرص الجديدة، وهذا يدل على أن كلا الجنسين متقاربان أو متماثلين في آرائهم حول ممارسة الجامعة لبعدي البرامج التنظيمية، وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة علوان (٢٠٢١) والتي أسفرت نتائجها أن محور واقع ممارسة البراعة التنظيمية فيما يتعلق ببعد استكشاف الفرص الجديدة كان لصالح الإناث وعدم وجود فروق في بعد استثمار الفرص بين الذكور والإناث.

#### الخطوة السادسة: عرض أهم نتائج الدراسة الحالية:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج، منها ما يتعلق بالإطار النظري، ومنها ما يتعلق بالجانب الميداني كما يلي:

أولاً: نتائج تتعلق بالإطار النظري للسمعة التنظيمية والبراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية:

١- أن بناء السمعة التنظيمية ليس وليد لحظة معنية، وإنما نتاج لتقييم الأفراد المستفيدين عبر وقت طويل.

٢- الجامعات في الوقت الحالي تواجه الكثير من التحديات العالمية، والتي ترجع

إلى الطفرة في ميادين البحث العلمي والتقدم التكنولوجي؛ وخاصة في مجال

تكنولوجيا الاتصالات، ومن هذه التحديات التي تواجهها الجامعة هي كيفية تحقيق السمعة الحسنة لها، و إتاحة الخدمات للجمهور والمستفيدين منها، كما ينبغي أن تحقق تلك الخدمات التزامات مؤسسات التعليم العالي تجاه العديد من الوظائف الموكلة اليها، والتي تتلاءم وحجم الأعمال الموكلة إليها.

٣- السمعة التنظيمية للجامعة تعود عليها بالعديد من الفوائد كتميز الجامعة وقدرتها على المنافسة ومن ثم قدرتها على التوظيف، وتحقيق الرضا لدى كافة العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وأيضا من الفوائد تحسين تصور أصحاب المصالح والمستفيدين منها عن الخدمات التي تقدمها الجامعة لهم.

٤- يمكن بناء وتعزيز سمعة الجامعة من خلال أبعاد سمعة الجامعة، فمن المهم معرفة أبعاد سمعة الجامعة من أجل بنائها وتعزيزها بشكل يساهم في تطوير الجامعة، وعلى الرغم من أن هناك اختلاف في عملية تحديد الأبعاد إلا أن هناك العديد من الأبعاد التي وقفت عليها العديد من الدراسات والأبحاث والتي أكدت مدى فعاليتها في عملية البناء وتعزيز للجامعة ، والتي من بينها: الجاذبية العاطفية، الخدمات، القيادة والرؤية، بيئة العمل، الأداء المالي، المسؤولية الاجتماعية، لذا من المهم تحديد هذه الأبعاد كمؤشرات للحكم على سمعة الجامعة.

٥- تعد البراعة المؤسسية أمر بالغ الأهمية لتزويد المؤسسات الجامعية بميزة تنافسية، ومن ناحية أخرى؛ فإن التعايش بين السلوكيات المتضاربة (الناجمة

عن الاستغلال والاكتشاف) يحفز المؤسسات الجامعية على بذل الجهود لتقديم الأفضل، كما تقوم البراعة المؤسسية بدور كبير في الأداء الابتكاري أو الإبداعي الذي يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وبالتالي فالبراعة المؤسسية ذات أهمية للنجاح على المدى الطويل.

٦- تعد أبعاد البراعة المؤسسية (الاستكشاف، الاستغلال) نشاطان مكملان لبعضهما البعض ولا يمكن فصلهما عن بعض، كما أن تحقيق البراعة المؤسسية بالمؤسسات الجامعية تقوم على بعدين هما الاستكشاف والاستغلال؛ فمن خلالهما تستطيع القيادة الجامعية تحقيق ميزة تنافسية للجامعة وأيضاً استدامتها، وبالتالي تحقيق سمعة طيبة بين منافسيها من الجامعات.

٧- ممارسة أنشطة البراعة الاستكشافية بالجامعة تركز على اكتساب المعرفة الجديدة وإلى البحث والابتكار والتجريب، لذا يساعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة المؤسسية على تعزيز الأداء الحالي للجامعة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها، ومن ثم تحقيق الريادة للجامعة وتحقيق سمعة جيدة لها.

٨- يساعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة المؤسسية على تحقيق الاستفادة القصوى من كافة الموارد والإمكانات المتاحة بالجامعة. كما تركز أنشطة

الاستغلال على احتياجات أصحاب المصالح، وبالتالي زيادة الربحية وتحقيق أهداف الجامعة.

ثانياً: - نتائج تتعلق الدراسة الميدانية:

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على مستوى الكليات المختلفة (النظرية - العملية) والتي تمثلت في (كلية التربية - كلية الآداب) الممثلين للكليات النظرية، وكليات (العلوم، التمريض، الذكاء الاصطناعي) الممثلين للكليات العملية، وذلك للتعرف على واقع ممارسة السمعة التنظيمية والبراعة المؤسسية بجامعة المنوفية. وقد تم التوصل الى بعض النتائج وكان من أهمها:

١- قصور وضعف في الأداء المالي للجامعة؛ حيث جاء هذا البعد بدرجة ممارسة قليلة، وبالترتيب السادس والأخير متمثلاً فيما يلي: قصور الجامعة في تنوع مصادر إيراداتها المالية، وقصور الجامعة في توافر وحدات ذات طابع خاص لتسهم في التمويل الذاتي لها، وقصور الجامعة في تقديم خدماتها بأجور ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة، وقصور الجامعة في توفير الموارد المالية الكافية لتقديم مجموعة متنوعة من الإعفاءات النسبية لرسوم الطلبة، وقصور عوائد الجامعة المالية في تنمية الأنشطة الجامعية والحفاظ على استمراريتها.

٢- قصور وضعف في المسؤولية الاجتماعية للجامعة، حيث جاء هذا البعد بدرجة ممارسة قليلة وبالترتيب الخامس متمثلاً فيما يلي: قصور الجامعة في توجيه أنشطتها (الأكاديمية والمهنية) في خدمة المجتمع، وقصور الجامعة في التزامها



بكافة الضوابط والتشريعات التي تعزز سمعتها، وقصور إدارة الجامعة في مراقبة أدائها ومستوى خدماتها المقدمة لأصحاب المصلحة والمستفيدين منها (مجتمع مدني، مؤسسات حكومية، طلاب)، و قصور الجامعة في مراعاة متطلبات السلامة والأمان في كل أنشطتها وخدماتها، وقصور الجامعة في تبني أنشطة خيرية وإنسانية لتقديم الدعم والإسناد لذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء المجتمع.

٣- قصور الجامعة في بعد القيادة والرؤية، حيث جاء هذا البعد بدرجة ممارسة

متوسطة ولم يصل إلى المستوى المطلوب، وجاء ترتيبه الرابع متمثلاً فيما يلي:

قصور القيادات الجامعية في وضع أهداف بعيدة المدى لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وقصور القيادات الجامعية في توفير قنوات اتصال ببناء مع ممثلي المجتمع المحلي، وقصور القيادات الجامعية في استخدام أساليب التحفيز لدعم الصلة بينها وبين أفرادها، وقصور القيادات الجامعية في توفير مناخاً من المنافسة البناءة بين أفرادها، وقصور القيادات الجامعية في تبني المساءلة والمحاسبية.

٤- قصور الجامعة في بيئة العمل، حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة وبالترتيب

الثالث، ولم يصل إلى المستوى المطلوب متمثلاً فيما يلي: قصور الجامعة في

اختيار الكفاءات التدريسية المناسبة، وقصور الجامعة في حل المشكلات التي

تواجه العاملين بها، وقصور الجامعة في توفير بيئة أكاديمية مناسبة لجذب الطلاب

، وقصور الجامعة في توفير بيئة عمل مادية ومعنوية إبداعية ومحفزة (أجور

ومكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، عدالة أنظمة الترقى الوظيفي)، وقصور

الجامعة في توفير المناخ المناسب للقيام بأنشطتها، وقصور الجامعة في تقديم التسهيلات المناسبة أثناء القيام بالأنشطة المختلفة.

٥- قصور الجامعة في بعد الخدمات التي تقدمها؛ حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة وبالترتيب الثاني، ولم يصل إلى المستوى المطلوب متمثلاً فيما يلي: قصور الجامعة في تقديم الخدمات المهنية والوظيفية لأفرادها، وقصور الجامعة في توفير البرامج التدريبية للعاملين فيها (داخل وخارج الجامعة)، وقصور الجامعة في تقديم التأمينات الصحية الملائمة للعاملين بها، وقصور الجامعة في تقديم برامج للدراسات الأكاديمية المعاصر للمجتمع، وقصور الجامعة في المشاركة في المجالس المحلية لتحديد احتياجات المجتمع.

٦- قصور الجامعة في بعد الجاذبية العاطفية؛ حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة وبالترتيب الأول، ولم يصل إلى المستوى المطلوب متمثلاً فيما يلي: قصور الجامعة في انتهاجها لقواعد وسياسات لجذب الكوادر البشرية المتميزة للعمل لديها، وضعف في إظهار الإعجاب والاحترام من قبل أصحاب المصالح (مواطنين، مؤسسات، طلبة) للجامعة والعاملين بها، وقصور الجامعة في تحقيق مستوى عال من الرضا لدى طلابها، وقصور الجامعة في فتح قنوات من التواصل مع خريجها، وضعف الجامعة في امتلاك القدرة على التأثير الإيجابي في أفرادها.

٧- ضعف وقصور في بعد الاستغلال (الاستثمار) الأمثل للفرص بجامعة المنوفية متمثلاً في: ضعف وقصور في الاهتمام بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين بالجامعة، وضعف وقصور في توفير مناخاً تنافسياً بين العاملين لإنجاز العمل، وقصور في تقديم خبرات ومعارف وأنشطة جديدة للعاملين، وقصور في تقديم خدمات لأصحاب المصلحة والمستفيدين بجودة عالية تلبى التطلعات، وقصور في توفير الجامعة

للتكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات التي تقدمها، وقصور في إجراء دراسات مستمرة لقياس رضا العاملين بها داخليا وخارجيا.

٨- ضعف وقصور في بعد استكشاف الفرص الجديدة بجامعة المنوفية متمثلاً في: قصور في تعديل إجراءات الجامعة وممارستها على ضوء نتائج التقييم السنوية، وقصور في تشجيع العاملين على ابتكار أفكار أصلية، قصور وضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، قصور وضعف في إشراك أعضاء هيئة التدريس لتحديد المسارات المستقبلية للجامعة، وقصور وضعف في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الجديدة.

٩- الجامعة تعاني من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية مرتبة كالتالي (الاكتشاف، ثم الاستغلال).

### الإجراءات الإجرائية المقترحة:

في ضوء النتائج السابقة تقترح الدراسة الحالية ما يلي:

١- اجراءات اجرائية مقترحة تتعلق بتحسين السمعة التنظيمية في ضوء البراعة المؤسسية بجامعة المنوفية:

نظرا لما تحققه البراعة المؤسسية من مميزات للمؤسسة الجامعية عامة ولأعضاء هيئة التدريس خاصة، تقترح الدراسة الحالية ما يلي:

- تطوير الهياكل التنظيمية وذلك بمراجعة وتحسين الهياكل التنظيمية للجامعة بحيث تكون أكثر مرونة وفعالية في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.
- تعزيز التواصل والتعاون: وذلك بتعزيز ثقافة التواصل والتعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل الجامعة لتعزيز التنسيق وتبادل الأفكار.
- تطوير القيادة: وذلك بتدريب وتطوير قادة الجامعة من خلال الدورات التدريبية لضمان قدرتهم على اتخاذ قرارات أفضل.

- تشجيع الابتكار وتطوير حلول جديدة لتحسين العمليات الإدارية.
- دعم التعلم المستمر: من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين والأعضاء الأكاديميين لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم.
- تحفيز الإبداع: من خلال تشجيع الأبحاث والإبداع الأكاديمي، وتقديم الدعم للأبحاث والمشاريع الابتكارية.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي: من خلال إتاحة قدر من الحرية التنظيمية داخل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لوضع استراتيجيات وأهداف محددة تسهم في تحقيق البراعة المؤسسية والارتقاء بجودة التعليم والبحث في الجامعة.
- تعزيز التفاعل مع الصناعة والمجتمع: من خلال إقامة بروتوكولات تعاونية مع الصناعة والمؤسسات المجتمعية لتعزيز فرص التوظيف والبحث وتبادل المعرفة.
- تقديم الدعم المالي: من خلال توفير موارد مالية كافية لتحقيق أهداف البراعة التنظيمية وتمويل المشاريع الحيوية.
- تقديم الدعم للطلاب: من خلال تقديم خدمات دعم شاملة للطلاب لضمان تحقيق أقصى إمكاناتهم الأكاديمية والشخصية.
- نشر الوعي بأهمية البراعة المؤسسية لجميع العاملين بالجامعة وإبراز أهم الفرص الحالية وسبل استغلالها بكفاءة، مع تدريبهم على توقع الفرص المحتملة وسبل استكشافها واستثمارها.
- تعزيز ونشر أفضل الممارسات لتحقيق البراعة المؤسسية ويتم ذلك من خلال:

- تشجيع الباحثين للقيام بالبحوث، وتوسيع فرص الحوار والمشاركة بين أعضاء

هيئة التدريس لتوليد المزيد من الأفكار الإبداعية والابتكارية.

٢- إجراءات إجرائية مقترحة تتعلق بتحسين السمعة التنظيمية بجامعة المنوفية بصفة

عامة:

- تنمية وعي القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين بأهمية السمعة التنظيمية ودورها في التحسين المستمر وإصلاح الجامعة، ويتم ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات والورش التدريبية.
- تعزيز البحث: ويتم من خلال دعم الأبحاث والنشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لرفع مكانة الجامعة في المجتمع العلمي.
- تعزيز التفاعل المجتمعي: من خلال تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في مشاريع خدمة المجتمع.
- بناء هوية تنظيمية: من خلال إنشاء علامة تجارية قوية للجامعة تعكس قيمها ومساهماتها في المجتمع.
- تفعيل دور الطلاب: من خلال تشجيع المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة واتخاذ آرائهم بعين الاعتبار.
- التقييم والمتابعة: من خلال إجراء تقييم دوري لأداء الجامعة ومراقبة مستوى الرضا لدى الطلاب والموظفين.

- منح القيادات الجامعية المزيد من الصلاحيات؛ لكي تمكنهم من تطوير الهياكل التنظيمية وتقديم الحوافز بما يتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة السمعة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ويتم ذلك من خلال:
  - تدعيم أسس اختيار القيادات الجامعية بناء على الكفاءة والخبرة، ووضع توصيف وظيفي جديد ومحدد يتسم بالعدالة والشفافية والوضوح.
  - تعزيز مبادئ الحوكمة والمشاركة والشفافية والتطبيق الحقيقي للإدارة الذاتية بالاجتماعات واللجان.
  - تقليص اختصاصات القيادات العليا وتفويض بعض صلاحياتها للقيادات الأقل في التنظيم.
  - الاهتمام برضا العملاء والسعي نحو جذب عملاء جدد باستمرار، مع قياس مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم باستمرار، من خلال:
    - الاتصال والمتابعة للخريجين في مؤسسات عملهم للتأكد من توافر المتطلبات والمواصفات للمؤسسة التي يعملون بها مع التحسين المستمر في البرامج التعليمية للتوافق مع المستجدات والمتطلبات المستقبلية والتنافسية للمؤسسة.
    - فتح قنوات اتصال عديدة بمؤسسات المجتمع لتبادل الآراء والأفكار.
- تفعيل دور البوابة الجامعية في إبراز الخدمات والأنشطة البحثية المختلفة ويتحقق ذلك من خلال:

- 
- عمل صفحة الكترونية للجامعة متاحة باللغتين العربية والإنجليزية وأن تمتاز بالمصداقية والوضوح.
  - إضافة قواعد بيانات لكافة الباحثين تتضمن أنشطتهم العلمية والجوائز والأبحاث التي حصلوا عليها، مما يساعد على زيادة وتحسين سمعة الجامعة.
  - عرض إنجازات وجوائز الجامعة لرفع سمعتها بين منافسيها.
  - تقديم مساعدات الكترونية للجمهور المستفيد من الجامعة.
- لتنفيذ هذه المقترحات، يجب تخصيص موارد مالية وبشرية كافية، وتشكيل فرق عمل مختصة في متابعة وتنفيذ هذه الإجراءات، يجب أيضا تشجيع التواصل المستمر بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي لضمان تنفيذها بنجاح وتحقيق تحسين في السمعة التنظيمية للجامعة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد رضا (١٩٥٨). **معجم متن اللغة**. بيروت: دار مكتبة الحياة.
- إبراهيم، فياض عبد المنعم حسانين (٢٠١٤). دور الوقف الخيري في تمويل التمويل العالي في مصر. **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة وجامعة الأزهر**، ع(١١).
- إسماعيل، عمار فتحي موسى (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات: دراسة تطبيقية. **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، ٥ (٢).
- إسماعيل، عمار فتحي، وطه منى حسنين (٢٠١٩). دور الرفاهية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، ع (٨).
- الباشقالي، محمود محمد أمين، والداؤد، ألفن ناظر ججو (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. **المجلة العلمية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ٣٥ (٢)، ٣٢٩-٣٥٦.



- البنك الدولي (٢٠١٣). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (إتمهيد الطريق)، ٢٠.
- البرادعي، منى (٢٠١٣). عدم تكافؤ الفرص في التعليم العالي: المؤشرات والتفسيرات. مجلس السكان الدولي، ٦٧.
- السعودي، رمضان محمد. (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢(٤٣)، ٤٥٥-٤٥٦.
- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠١٧). الكتاب السنوي ٢٠١٦/٢٠١٧. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٨.
- الناصري، أحمد مطلوب (١٩٨٣). معجم المصطلحات البلاغية وتطورها، مكتبة لبنان.
- بحري، صابر، وخرموش، منى (٢٠٢١). بناء وتعزيز سمعة المنظمة منظور تحليلي في ظل الأبعاد والمصادر التنظيمية. مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر، الجزائر، ٩(٣).
- بسيوني، مروة جمعة (٢٠٢٠). الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ١٩(١)، ٧١٠-٧٥٤.

- بدير، السعيد السعيد (٢٠١٥). تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة (دراسة تحليلية). *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢(٥)، ٢١٦.
- بنك الابتكار المصري، متاح على <https://www.eib/eg>
- توام، زاهية (٢٠٢١). أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة: دراسة تحليلية لتقارير السمعة للنموذج Rep Trak M Plus. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، ١١ (٢)، ٢٢٠ - ٢٣٩.
- توفيق، مبروك عطيه مبروك (٢٠١٠). القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل لقياس الأداء المالي للمنشأة: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري - *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، ع (٤).
- تصنيف التايمز للجامعات (٢٠١٨). ترتيب الجامعات المصرية متاح على: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking>.
- جامعة المنوفية (٢٠٢٠). *الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠ - ٢٠٣٠ م*. مطابع الأهرام التجارية: قلوب.

- جامعة المنوفية (٢٠٢٣). *النشرة الإحصائية للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م*. الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء والمعلومات.
- جامعة المنوفية (٢٠٢٣). *بيان بأعداد الوافدين بجامعة المنوفية في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٣*، الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، إدارة الوافدين.
- جامعة المنوفية (٢٠٢٣). *بيان بأعداد براءات الاختراع، مكتب براءات الاختراع المصري بجامعة المنوفية*.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). *دستور مصر ٢٠١٤*، مادة ٢١ متاح على <http://www.constituteproject.org>.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٩). *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠*. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٩)، *دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي*، وحدة إدارة المشروعات، القاهرة، ٣.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). *استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠*. القاهرة: وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٧٤.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٩). *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠*. القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). **الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار: مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠**. القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٣٣.
- حسيل، سارة (٢٠١٧). أثر تكاليف الجودة على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مؤسسة prolipos لإنتاج الزيوت والمواد الدسمة - عين مليلة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- حسن، صلاح عبد الله محمد، ومحمود، أمل علي (٢٠٢٠) متطلبات تفعيل الحاضنات التكنولوجية لتطوير البحث التربوي. **مجلة كلية التربية**، جامعة بني سويف، (٣)، ١٨٤-٢٢٦.
- درة، عمر محمد، والتيجاني، محمد عثمان، وحناوي، سوزن إلياس (٢٠١٨). المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المركز القومي للبحوث، غزة، مج ٢ (١٠).
- درحمون، حنان مبروك (٢٠١٨). تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، جامعة القدس المفتوحة، ع (٤٣).

- دسوقي، دعاء محمد أحمد (٢٠٢١) تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديدة بالثقة. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج (٨٩).
- السرجاني، ليلي عبد الله محمد (٢٠١٩). 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، الحرج متاح على: <http://search.mandumah.com.squ.idm.ocic.org/record/961537>
- الشخاترة، أمل أحمد، الطراونة، أخليف يوسف (٢٠١٩). واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية. *المجلة التربوية الأردنية*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج (٤)٤.
- سلامه، عادل عبد الفتاح وآخرون (٢٠١٥). دور الحاضنات التكنولوجية في إدارة البحث العلمي بالجامعات. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ٣٩(٣)، ١٠١.
- شملخ، فرحانة محمود محمد (٢٠١٩). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة. *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين، ١-١٧٩.

- الصالحي، حاتم على حيدر (٢٠١٩). السمعة المؤسسية: دراسة وصفية لتطور المفهوم وأساليب القياس، متاح على: <http://www.abaa.uobaghadad.edu.iq/>
- صباح، عبد الرحمن على (٢٠٢٠). أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٣٢(٢).
- الظالمي، محمد جيار (٢٠١٦). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٨(١).
- عبد السلام، غادة (٢٠٢٠). سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة - دراسة استشرافية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٤ (٣).

- عبد العزيز، مروة محمد (٢٠١٩). إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، جامعة أسيوط، كلية التربية، ١(٤).
- عبد العزيز، مروة محمد أنور (٢٠١٩). إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، جامعة أسيوط، كلية التربية، ١(٤).
- عبد الفتاح، إيمان صالح حسن (٢٠١٤). 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 (٢).
- العبيد، إبراهيم عبد الله (٢٠١٦). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج ٣٢(٤).
- عثمان، ايسل حمدي، ومحمد، بشري هاشم (٢٠١٥). تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء إدارة سمعة المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والراشدين. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٣٨(٣)

- عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، ٣٥(٩).
- علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ٤٥(٤).
- الفار، سماح غفيف، وأبو شمالة، سامة نصر، وبدير، رامز عزمي (٢٠١٨). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين باستخدام نموذج Tobin's Q. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، ٢٥(٣).
- فلاقه، محمد (٢٠١٩). *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٥٣-٥٤.
- القرني، على بن حسن (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، ١ (١٨٨)، ٣٥٩ - ٤٠٦.
- الكرماوي، محمد ثابت (٢٠١٧). دور مراكز البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيق لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة الكوفة، ٦(٢٠).



- الكريطي، أحمد كاظم ملح (٢٠١٨). تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية العامة في محافظة كربلاء المقدسة. *رسالة ماجستير*، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

- المتولي، محمد محمود عبد اللطيف (٢٠١٩). العلاقة بين سمعة المنظمة والاحتفاظ بالعميل الدور الوسيط لكافة التحول: دراسة تطبيقية على عملاء فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٤١(٢).

- محروس، رانيا حسن (٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة مستقبلية). *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة عين شمس.

محامي مصر-قانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠١٨ بإصدار قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار، تم الاطلاع بتاريخ ٢٩/١٢/٢٠٢٣ م، متاح على

<https://www.layeregypt.net>

- المحمادي، أمجاد رجا الله، القرشي، سوزان محمد (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث، غزة، ٦(١٤).

- محمدي، أحمد محمد (٢٠١٤). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية رؤية تربوية. بحث مقدم الى المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩-٢١.
- مركزهردو لدعم التعبير الرقمي (٢٠١٥). البحث العلمي في مصر - علماء بالجملة، رؤية غائبة، تاريخ الاطلاع ٢٨/٩/٢٠٢٣ م متاح على: <https://www.almasryalyoum.com>.
- مسعود، أسماء سعد (٢٠٢٠). العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- المشهداني، محمد جواد زين الدين (٢٠١٨). استخدام أقسام العلاقات العامة لموقع الفيسبوك في إدارة سمعة الشركات التجارية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (٢٩)، ٢٢٠-٢٥١.
- مصطفى، عزة جلال (٢٠٢١). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٥ (٤).

- مطر، محمد عبد الهادي إبراهيم (٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
- معهد التخطيط القومي (٢٠١٧). تطوير منظومة التعليم العالي في مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم ٢٨٦، ديسمبر ٢٠١٧، القاهرة.
- هاشم، نهلة عبد القادر، وهلال، محمد سعيد، والكش، محمد ناصر (٢٠٢٣). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١ (٣٨).

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Adeosun, L.P.K., & Ganiyu, R.A. (2013). Corporate Reputation as a Strategic Asset. *International journal of Business and social science*, 4 (2), 220 – 225
- Ajayi, O. A., (2022). **A Stockholder's perspective of Reputation Dimensions in selective Service Organizations**, *PHD. Thesis*, the North-west university. Available at; <https://repository.nwu.ac.za>. Retrieved at 15/6/2023

- 
- Aladwan, Shaker A., & Alshami, Sajeda I. (202). The impact of Service Excellence and Service Innovation on Organizational Reputation: Quantitative Evidence from Jordanian public Sector. *The TQM journal*, 33(6), 1544-1560.
  - Ali., R., Lynch, R., Melewar, T.C & Jin, Z., (2014) the moderating influences on the relationship of corporate reputation with antecedents and consequences: Ameta – analytic review. *Journal of Business Research*, 68 (5), 2.
  - Alzyoud., S., & Bani – Hani, K., (2015). Social Responsibility in Higher Education institutions: Application Case from the Middle East. *European scientific journal*, 11 (8), 125.
  - Arnulf, J.K & Larsen, K.R, (2014) *Overlapping semantics of leadership and Heroism: Expectations of omnipotence, Identification with ideal leaders and disappointment in real managers*, Available at SSRN:

<https://ssrn.com/abstract37/6/09>

- 
- Balmer., J. M., (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of marketing management*, 14 (8), 970.
  - Bartroli, M.A., (2021). *The university social Responsibility frame work by the international federation of catholic universities: A case of intelligent co-creation*. In: Tauginiene L., Pucetaite R. (eds) Managing Social Responsibility in Universities. Palgrave Mac Millian, Cham, 10.
  - Blackburn., N., Hooper., V., Abratt., R., & Brown, J., (2018). Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation. *Marketing intelligence & planning*, 34 (1).
  - Bouher, M.B., & Rendtorff., J.D., (2016). *Stakeholder theory (A Model) for strategic management*, Paris, France, springer.
  - Bui, T.D, Tsai, F.M, Tseng, M.L, Tan, R.R, Yu, K.D & Lim, M.K, (2021). Sustainable supply chain management towards

---

disruption and organizational ambidexterity: A data driven analysis. *Journal pre proof, sustainable production and consumption*, 26 (1), 373-410.

- Cambridge dictionary. (2021). Available at:  
<https://www.cambridge.org/elt/blog/2021/11/17/cambridge-dictionary-word-year-2021/>
- Cao, Q., Gedajlovic., E., & Zhang., H., (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and synergistic effects. *Organization science*, 20 (4), 781-796.
- Carpenter., D., (2010). *Reputation and power* Princeton university press, UK, P.45.
- Carroll., A.B. (2016). Carroll's pyramids of CSR: taking another look. *International journal of corporate social Responsibility*, 1 (1).
- Castriota., S., & Delmastro., M., (2009). *The Economics of Collective Reputation: Minimum Quality standards, Vertical Differentiation and Optimal Group Size*. AAWE

---

working paper, American Association of win Economists, No. 50.

- Chandrase Karan, A., (2009). Multiple levels of Ambidexterity in Managing the Innovation improvement Dilemma; Evidence from Higher Technology Organizations. A Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of the Minnesota, ***PHD of Philosophy***, University of Minnesota.
- Coleman., N. J., (2016). An exploration of the role of leadership behaviors and ambidexterity in online learning units. ***PhD dissertation***, department of human and organizational learning, George Washington University, P.24.
- Croucher, S.M., Zeng., C., & kassing. J., (2016) Learning to Contradict and Standing Up for the Company: An Exploration of the Relationship between Organizational Dissent, Organizational Assimilation and Organizational Reputation. ***International journal of Business Communication***, Vol. 35

- 
- Dhalla., R., & carayannopoulos, S., (2013) Reputation Discounting: factors Reducing the Influence of Organizational Reputation. *Corporate Reputation Review*, 16(2), 150–176.
  - Dictionary Merriam–Webster, online. Available on;  
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/reputation>, Retrieved in 10/5/2023
  - Duncan, R.B, (1976). The Ambidextrous Organization designing dual structures for Innovation. *The management of organization*, 1 (1), 167–188.
  - Elizandra, S., Vieira, V. A & Galdamez, E.V.C. (2018). The Indirect Effects of performance Measurements system and Organizational Ambidexterity on performance. *Business process management journal*, 24 (3).
  - Farazmand, A., (2018). *Global Encyclopedia of public Administration: public policy and governance*, springer press, Switzerland, 2914.



- 
- Feito., C., & et al, (2019) the relationship between image and reputation in the Spanish public university. ***European Research on Management and Business Economics***, 24(2), pp87–92.
  - Feldman, P.M., Bahamonde, R.A & Bellido, I.V, (2013). A New Approach for Measuring Corporate Reputation. ***RAE–Revista de Administracao Empresas***, 45(1), p.56.
  - Fombrun, C.J., Gardberg., N.A., & sever., J.M. (2000). The Reputation Quotients SM: A Multi– Stakeholder Measure of Corporate Reputation. ***Journal of brand management***, 7 (4), 241–255.
  - Fombrun., C. J., (2012). ***The building blocks of corporate reputation. Definitions, Antecedents, consequences.*** In: Barnell, M.L & pollock, T. G, the oxford handbook of corporate reputation, Great Britain, oxford university press.

- 
- Fombrun., C.J., (1996). **Reputation**, MC Graw, Boston, 37–72.
  - Foroudi, p., et al (2019). Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behavior. **Technological forecasting and social change**, vol. 138, pp218–227.
  - Fourne, S.P.L., (2014). Managing Organizational Tensions; A multi – level perspective on exploration, exploitation and ambidexterity, **Doctoral Dissertation**, Erasmus University, Rotterdam.
  - Frederic., R., (2015). Making Innovation Work. Ambidexterity Organizations in the Seniors Housing and Care Industry., **Seniors Housing & Care Journal**, 23 (1), 82–83.
  - Garcia, M.U, Cortes, E.C, Iajara, B.M & saez, P.Z, (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: exploring the synergies between structural differentiation,

---

organizational context and interorganizational relations.

***Journal of Business Research***, Vo.112, P.3.

- Gerk, M., (2018). ***University Leaders Responsibilities in carrying new programs into practice***. In: Kontola J., Barath, T., Nazir., S., *Advances in Human Factors, Business management and leadership: proceeding of the AHFE 2017 International Conferences on Human Factors in Management and leadership and Business Management and Society*, July 17-21, 2017, The west in Bonaventure Hotel, Los Angles, California, USA.
- Ghosh., K., (2016). Corporate Reputation, Social performance and Organizational Variability in an Emerging Country perspective. ***Journal of Management & organization***, 23 (4), 7 – 21.
- Gibson, C., & Birkinshaw., J., (2002). Contextual determinates of organizational ambidexterity. Center for effective organizations. Marshall School of Business, University of Southern California –Los Angles, available at:

---

<http://www.marshall.usc.edu/ceo>.

- Grzes, A., & Kruk, M., (2017), Social Responsibility of Universities: the Case of the Faculty of Economics and Management, University of Bialystok, **OPTIMUM. STUDIA EKONOMIC ZNE NR**, 5 (89), 167-168.
- Günsel., A., Altındage., E., keceli., S. K., Kitapic., H., & Hiziroglu., M., (2018). Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybrents*, 47 (1), 191. Oxford languages. Ambidexterity, available at: <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>
- Gurlek, M., (2020). Effects of High – performance Work Systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity evidence from the hotel industry. ***Journal of hospitality marketing & management***, 30 (1), 1.

- 
- Guth, K., (2016). *Institual Theory*. In: Craige E. Carroll, The Sag Encyclopedia of Corporate Reputation, London, Sag publication, Inc.
  - Helm., S., (2005). Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation review*, 8 (2), 103.
  - Helm., S., (2011). Corporate Reputation; An Introduction to a Complex Construct, Available at; <http://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1/retreivedin10/5/2023>
  - Hendriks, M. (2016). Organizational Reputation, Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying the Concepts, *Master thesis*, university of Twente.
  - Hinrichs., L., (2015). Organizational Ambidexterity, strategic purity and Corporate Venture Units. *Otago Management Graduate Review*, 13 (13).

- 
- Jucan, C., & Jucan, M.S., (2010). Dimensions and challenges of Social Responsibility. *Annales universitatis Apulensis series Oeconomica*, 12 (1), 238–239.
  - Katou, A. A., Budhwar, p.s., & patel., C., (2020). A trilogy of organizational ambidexterity: lead's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688–700.
  - Ketabchi, M., (2020). A descriptive Study for the Strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payam Noor university, *DY SONA life science*, 1 (1), 25–35
  - Ket kar., S., & puri., R., (2017). Ambidextrous Human Resource practices and Employee performance. *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets*, July 14–15, 2017, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi.

- 
- Kim., E., et al. (2021). The Dynamics of Organizational Reputation and Status: Momentum and Volatility. ***Management Decision***, 59(10), pp2442-2455.
  - Kobayashi., H., & Takemura., M., (2020). Organizational Ambidexterity: what does it mean? How is it Actualized. ***International journal of Multi Disciplinary in Business and Science***, 6 (9), 52.
  - Latif., K. F., (2018) ***The Development and validation of stakeholder –Based Scale for Measuring University Social Responsibility (USR)***. Soc Indic Res, 140, 593. Available at <http://doi.org/10.1007/S11205-017-1794-y>
  - Lee., J., Kim, S. J. & Kwon, I., (2017). Corporate Social Responsibility as a strategic Means to Attract Foreign Investment: Evidence from Korea, ***Sustainability***, 9 (11), 2-11.
  - Li, R., Lihua, Fu & Liu, Z., (2020). Does openness to innovation matter.? The moderating role of open innovation

- 
- between organizational Ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28 (12), 5.
- Lyer., P., Davari., A., Zolfagharian., M., & Paswan., A, (2020). Organizational ambidexterity, brand management capability and brand performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, P.948.
  - Men, L. R., & stacks, D.W, (2013). The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational. *Journal of communications Management*, 17(2), 171–192.
  - O'Reilly., C.A., & Tushman, M., (2013). Organizational Ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management perspectives*, Forth Coming, 142 (2).
  - Oxford Lanuages . ambidexterity, Available at:  
<https://Languages.Oup.Com/goog/e-dictionary.en/>



- 
- Pani, A., (2017). Academic Leadership: concept, Attributes and practices. *University News*, Association of Indian Universities, 55 (49), 4-10
  - Preda., G., (2014). Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward Research Model. *Management and marketing journal*, university of Craiova, faculty of Economics and Business, 1, 67-74.
  - QS, World University Ranking, (2023). QS Top Universities, Available at <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings-2023-table-information>, Retrieved on 27-2-2023
  - Raish, S., & Birkinshaw, J., (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. *Journal of management*, 34 (3), 375-409.
  - Raish., S., Birkinshaw., J., Probst, Co., & Tushman, M.L., (2009). organizational ambidexterity: Balancing exploitation

---

and exploration for sustained performance. **Organization Science**, 20 (4), 685.

- Ruiz, M.D.A, Caro, E.M & Jaen, J. M.S, (2020). The influence of corporate social responsibility on students' *emotional appeal in the HEIS: the mediating effect of reputation and corporate image*. **Corporate Social Responsibility and Environment Management**, published by ERP Environment and John Wiley & Sons LTD, p .1-15.
- Satsyk., V., (2014). Global Competitiveness of Universities: key Determinants and strategies (*International and Ukrainian Cases*). **International Conference., The Education and Science and their Role in Social and Industrial progress of Society from 12-15 June 2014**.p. 137.
- Selig, C.J., & Battes, G. H., (2020). Strengthening Organizational Ambidexterity through Corporate Entrepreneurship Activities. **IEEE International Conference**

---

*on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ ITMC).*

*IEEE*, PP.1–9.

- Shamma. H.M., (2012). Towards a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International journal and management*, 7 (16).
- Shamma., H.M & Hassan., S. S., (2009). Customer and non-customer perspectives for Examining Corporate Reputation. *Journal of product & Brand management*, 18 (5), 335.
- Simsek, Z., (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46 (4), 597–624.
- Soaresm J.L, Reis, D.R.d, Cuhna, J.C & Neto, P.J (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(3), 36–45.

- 
- Sontaite, M., & Kristensen., T., (2009). Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education. *Organizacij. Vadyba: sisteminia Tyrimai*, 51, 241-255.
  - Stefania., R., (2013) Reputation Management, the key to Successful public Relations and *corporate communication. Corporate Communications an International Journal*, 18 (1), 161-164.
  - Tarody, D., (2016). Organizational Ambidexterity as a New Research paradigm in Strategic Management. *Vezetestudomány- Budapest Management Review*, 47 (5), 39-40.
  - The international Organization for Standardization (ISO) & The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), (2017). Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on Social Responsibility and OECD Guide lines for Multinational Enterprises (2011), ISO 26000 post publication organization.

- 
- Times News, The world university Ranking, (2023) explained, time higher education, available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings-2023>
  - Tromp, S.L., (2012). Corporate Reputation Management: Reconciling Identity Image gaps. **Master Thesis**, University of Pretoria.
  - Vasilescua., R., Barnab., C., Epurec, M & Baicu., C., (2010). Developing University Social Responsibility: A model for the challenges of the new civil society. **Procedia- Social and Behavioral science**, 2 (2).
  - Vught, F., (2008). Mission Diversity and Reputation in Higher Education. **Higher Education policy**, 21 (2), 151-174.
  - Walsh, G., Michell, V.W., Jackson, P., & Beatty., S., (2009). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer perspective. **British journal of management**, 20, 187-203.
  - Walsh., G. & Beatty, S.E, (2007). Customer- based corporate reputation of service firm: scale development and validation. **Journal of the academy marketing science**, 35, 127-143.

- 
- Wartick., S.L, (1992). The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation. ***Scholarly journal, Business and society***, Chicago,.31(1), 33-49.
  - WEB, Ranking WEB of universities, (2023)., Available at:  
<https://www.webometrics.info/en/Africa/Egypt,Retrievedin/9/6/2023>
  - Weber, S, (2013). The company behind the brand in reputation we trust. Available at  
<http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/inrepwetrust/executive.summary.pdfretrievedin/17/5/2023>
  - Yigit., M., (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, (***Unpublished PhD***), Entrepreneurship and Business Development, school of Management, Bleking Institute of Technology, Sweden, B. Journal.
  - Yoon, E., Guffey., H., & Kijewski, V., (1993). The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to buy a Business Service. ***Journal of business research***, 27 (3), 215-228.