

"أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا"

(دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة)

إعداد الباحثة:

ابتهاج بنت حمدان عبد الله الجدعاني

قسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز

إشراف الدكتورة:

نجاح بنت حسن محمد سلامه

1445هـ / 2024م



<https://doi.org/10.36571/ajsp686>

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ومعرفة درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ودراسة مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، ومعرفة مستوى الفروقات ما بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر المرونة التنظيمية على أداء جامعة الملك عبد العزيز تعزى للخصائص التالية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (588) قيادي، أخذت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (212)، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مرتفعة جداً بنسبة بلغت (87,2%)، وأن مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا كان مرتفع جداً بنسبة بلغت (87%)، وجود أثر لثلاث أبعاد من المرونة التنظيمية وهي: (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا وكان بُعد مرونة الموارد البشرية هو البُعد الذي له الأثر الأكبر، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للخصائص الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: المحافظة على مستوى المرونة التنظيمية التي تمتلكها الجامعة، ومتابعة تطوير الآليات التي تزيد من مرونتها التنظيمية، لضمان إكمال مسيرة النجاح والتميز الذي تحظى به الجامعة.

الكلمات المفتاحية: (المرونة التنظيمية، أداء الجامعات، جائحة كورونا (كوفيد-19)).

المقدمة:

في ظل التغيرات البيئية السريعة والتطورات المتلاحقة أضحت المنظمات تواجه العديد من الأزمات والمشكلات التي تفرض عليها تحديات كثيرة تتلخص أبرزها في كيفية التكيف مع عالمها المتغير. وتعد جائحة كورونا أحد أحدث التغيرات العالمية التي شهدتها العصر الحاضر، ومثلت تحدياً كبيراً لاستمرارية عمل المنظمات جراء ما اتخذ من إجراءات واحترازا وقائية مشددة على التبادل البشري لا سيما مؤسسات التعليم العالي وذلك نظراً لطبيعة عملها الاجتماعية التي تستلزم الحضور والتواصل، حيث أظهرت هذه الجائحة حاجة هذه المنظمات الملحة الى تبديل مفاهيم عملها التقليدية وإيجاد أساليب وآليات عمل جديدة من أجل مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف الصعبة والمعقدة.

وتعتبر المرونة التنظيمية أحد الخيارات الاستراتيجية التي تزيد من قدرة المنظمات على التحكم في البيئات المضطربة وتمكنها من التعامل مع المواقف المختلفة، وتزداد حاجة المنظمات إليها مع زيادة الاضطرابات البيئية حيث تعد المرونة التنظيمية مكملاً للتخطيط الاستراتيجي وأحد الخيارات الحاسمة في الوقت الذي تزيد فيه المفاجآت الاستراتيجية وتتلاحق فيه التغيرات ويصبح الترقب الاستراتيجي مستحيلاً (عمير، 2019)، والمرونة التنظيمية هي أحد المتغيرات التي تساعد على تمكين المنظمة لتعزيز استعدادها الاستراتيجي لمختلف التحديات، وذلك يستلزم منها اعتماد معايير إدارية مثل توظيف موارد بشرية كفؤة تمكنها من مواجهة الأزمات، وإدارة سلسلة تساند توجهات

المنظمة الداخلية والخارجية، ووجود هيكل تنظيمي مرن يمكن تغييره في فترة قصيرة لتقليل الضغوط الناجمة عن هذه التحديات (Mukif &Al-Rubaie,2021).

وتبرز أهمية تحسين أداء الجامعات من خلال دورها الكبير في تنمية المجتمع فهي أحد الجهات المسؤولة عن تأسيس وتأهيل الكوادر البشرية اللازمة، والممثل الرئيسي لمراكز البحوث العلمية والتطبيقية الساعية لإحداث التقدم في مختلف المجالات (الشواورة،2020)، فأساس تحسين كفاءة وفعالية إنتاجية الجامعات يعتمد بشكل كبير على أدائها الجامعي، من خلال معرفة واقع الإنجازات المتحققة والوقوف على الجوانب التي تستلزم التغيير والتطوير، حيث يساعد الأداء الجامعي الفعال في تشخيص درجة حيوية وفعالية سياسات الخدمات الجامعية (حمزة،2020).

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة من أجل التعرف على أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

مشكلة الدراسة:

تحتل الجامعات في المملكة العربية السعودية بأهمية بالغة وامتيازات متعددة؛ نظراً للدور الكبير الذي تؤديه في خدمة المجتمع وتنميته، حيث يقع على عاتقها تأهيل قوى بشرية ذات إمكانيات ومهارات عالية تتوافق مع متطلبات سوق العمل في الدولة، فضلاً عن دورها في دعم البحث العلمي وتقويته، ورغم ذلك لا تزال الجامعات السعودية تواجه العديد من التحديات الناجمة عن العمل في بيئة متغيرة تنشط فيها روح التنافس والتحدي وتتطلب منها معايير أداء عالية تجعل منها منظمات رائدة ومتميزة في خدماتها التعليمية والبحث العلمي على المستوى العالمي بالإضافة الى تحديات ناتجة عن ظروف بيئية وقوى خارجية عن ارادتها كجائحة كورونا وما خلفته من آثار على المستوى العالمي والمحلي وتأثيرها على معظم المنظمات المحلية بما فيها الجامعات وما تطلبه ذلك من مواجهة وحسن تصرف لتخطي هذه الأزمة.

وبناء على ما واجهته الجامعات السعودية من تحديات منذ ظهور جائحة كورونا تمثلت في إلغاء العملية التعليمية الحضورية والتوجه نحو التعليم الإلكتروني كنمط تعليمي بديل، والاعتماد على التكنولوجيا والإنترنت من أجل تسهيل كافة المعاملات والاجتماعات والمؤتمرات العلمية وذلك كأساليب عمل مرنة تساعد على التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات، تجد الجامعات السعودية بعض الصعوبات في تكييف مواردها المختلفة وأنشطتها وأهدافها من أجل مواكبة متطلبات العصر الراهنة في ظل التنافسية الشديدة، فجمود الهيكل التنظيمي، وتشعب الإجراءات وتعقدها، ومحدودية مهارات الموارد البشرية، تعد من العوامل التي تعيق من سعي الجامعات لمواكبة هذه التطورات وتحد من قدرتها على النمو والتقدم، ولذلك فإن الجامعات السعودية بحاجة الى المرونة التنظيمية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل على تعزيز مقدرة المنظمات في مختلف جوانبها التنظيمية للاستجابة بسرعة وفعالية والتكيف مع الظروف والمعطيات المفروضة.

ونظراً لقلّة الدراسات التي جمعت بين المرونة التنظيمية وأداء الجامعات بشكل عام، وعدم وجود دراسة في المملكة العربية السعودية تجمع بين المرونة التنظيمية وأداء الجامعات أثناء جائحة كورونا بشكل خاص، مما يعكس وجود فجوة بحثية بحاجة الى دراسة، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق، ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية، وهي:

1. ما درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟
2. ما مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا (كوفيد-19)؟
3. أي من أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) له الأثر الأكبر على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للخصائص الديموغرافية المتمثلة بـ(الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من جانبين:

• الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى التي تتناول تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا، بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز فرع السلیمانية (الفرع الرئيسي) في محافظة جدة، بالإضافة إلى أهمية المتغيرات المبحوثة (المرونة التنظيمية وأداء الجامعات) والتي تحتاجها الجامعات من أجل البقاء والتميز، وكذلك أهمية قطاع الجامعات والذي يعد ركيزة أساسية من ركائز المجتمع. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم إضافة علمية تسهم في إثراء المكتبة الإدارية العربية والمكتبة السعودية على وجه الخصوص حول مفاهيم المرونة التنظيمية وأداء الجامعات، كما تأمل الباحثة أن تكون الدراسة الحالية مرجعاً للدارسين والباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة.

• الأهمية التطبيقية:

تفيد هذه الدراسة في التعرف على واقع ممارسة الجامعات السعودية للمرونة التنظيمية والتعرف على مستوى أدائها خلال جائحة كورونا أحد الأزمات العالمية والتي غيرت من مفاهيم عمل المنظمات، ومحاولة إبراز العلاقة بين هذه المتغيرات خلال هذه الأزمة، حيث تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لما سوف تقدمه من نتائج وتوصيات لصانعي السياسات ومتخذي القرارات في الجامعات السعودية بشكل عام، وجامعة الملك عبد العزيز على وجه الخصوص، وذلك بما يساهم في تعزيز مفهوم المرونة التنظيمية في الجامعات وأثره على أدائها خصوصاً في وقت الأزمات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وتندرج منه الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
2. دراسة مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا.
3. معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلالها جائحة كورونا.

4. التعرف على مستوى الفروقات ما بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر المرونة التنظيمية على أداء جامعة الملك عبد العزيز تعزى للخصائص التالية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف على تأثير المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (كوفيد-19) بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز فرع السلیمانية بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الملك عبد العزيز فرع السلیمانية بمحافظة جدة.
- الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز فرع السلیمانية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2022م - 2023م.

مصطلحات الدراسة:

- المرونة التنظيمية ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY: "جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية" (عمير، 2019: 136).
- المرونة الهيكلية Structural Flexibility: "قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها هيكلياً وترتيب المهام والوظائف وتنوع الأدوار الوظيفية للعاملين وقابليتهم على أداء أكثر من عمل، وتوزيع مهام العمل بما يتوافق مع التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة" (عياش، 2020: 20).
- المرونة التشغيلية Operational Flexibility: "تقديم مقترحات مبتكرة وغير تقليدية لتسهيل إجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة لإنجاز أي عملية، والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتيني الذي يؤدي إلى هدر الوقت وتعقيد الإجراءات" (عمير، 2019: 138).
- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: "إمكانية المنظمة على التغيير في استراتيجياتها الحالية، وإعداد البدائل المناسبة من أجل اغتنام الفرص والتقليل من المخاطر، وبالتالي قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية" (عبد النوري، 2019: 17).
- مرونة الموارد البشرية Human Resources Flexibility: "قدرة إدارة الموارد البشرية في تسهيل قابلية المؤسسة على التكيف بفاعلية وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما تعبر مرونة الموارد البشرية عن مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة، وتستطيع المؤسسات امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات من خلال ممارسات الموارد البشرية" (بن أحمد، 2016: 6).
- أداء الجامعات Universities Performance: "العمليات والأنشطة التي تسعى الجامعات من خلالها لتحقيق أهدافها للنهوض بالمستوى المجتمعي وتقديم الخدمات والموارد البشرية الكفؤة" (خضير والعامري، 2020: 164).
- جائحة كورونا (COVID-19): "هي فاشية لعامل جديد مسبب للمرض ينتشر بسهولة من شخص إلى آخر على مستوى العالم" (الصحة العالمية، 2020).
- كوفيد 19: "هو المرض الناجم عن فيروس كورونا المُستجد المُسمى فيروس كورونا-سارس-2. وقد اكتشفت منظمة الصحة العالمية هذا الفيروس المُستجد لأول مرة في 31 كانون الأول/ ديسمبر 2019، بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في يوهان بجمهورية الصين الشعبية" (الصحة العالمية، 2020).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

مفهوم المرونة التنظيمية:

ظهر مفهوم المرونة لأول مرة في عام 1939م وذلك في مساهمة "Stigler" (أحد رواد علم الاقتصاد) للحد من التغيرات في سعر الوحدة الواحدة بسبب التقلبات في الطلب، حيث تطور مفهومها لتشمل جميع المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة من أجل أن تكون قادرة على تقليل التأثيرات والتغيرات المختلفة في بيئتها سعياً منها لتحقيق أهدافها (بوكرة، 2017)، وقد حاول العديد من الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وأهدافهم توضيح ماهية المرونة التنظيمية وتعريفها، حيث تختلف هذه التعاريف في سياقها إلا أنها تتفق غالباً في مضمونها، ومن هذه التعاريف ما يلي:

يعرف (Ke et al 2016) المرونة التنظيمية بأنها نوع من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وإيجاد فرصة في السوق، فيما يرى القلاف (2021) بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على تغيير أنظمتها الداخلية والخارجية بشكل مستمر، مما يساعدها على التكيف مع المواقف المختلفة التي تحدث باستمرار، بحيث تصبح المنظمة أكثر قدرة وكفاءة على التحسين والتطوير المستمر، وتعرف كذلك بأنها قدرة المنظمة على إنجاز مهامها وإنفاذ أنظمتها داخل حدود المنظمة بحرية كبيرة، والتوجه لاختيار أسير الحلول وأسهلها والذي يمكن تغييره إلى الأفضل دون الإفراط أو التقصير أو الفوضى وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (محمود، 2016)، وترى بو خضرة وبوفاس (2020) بأنها عبارة عن الإمكانيات والمقدرات المستخدمة لمزامنة التغيرات الداخلية والتأقلم مع التطورات الخارجية التي لها تأثير حقيقي على المنظمة، وذلك من خلال إعادة هيكلة البناء لتتطوّر أو المهام والوظائف الإدارية لرفع درجة استجابة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أداء أفضل واستدامة ميزتها التنافسية.

ونستنتج من ذلك أن مفهوم المرونة التنظيمية يتضمن استجابة المنظمة لكل من التغيرات الداخلية والخارجية في بيئتها، حيث تعتمد سرعة استجابتها لهذه التغيرات على ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانات تؤهلها على التأقلم بسرعة والتصدي بنجاح لمختلف التحديات والتهديدات.

أبعاد المرونة التنظيمية:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة التنظيمية لاحظت الباحثة وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد الأبعاد الرئيسية للمرونة التنظيمية وذلك حسب طبيعة وأهداف وتوجهات أبحاثهم، وبذلك توجهت الباحثة لدراسة المرونة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

● المرونة الهيكلية:

تتوافق المرونة الهيكلية مع مقدرة الإدارة على تعديل الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار والاتصالات في المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتصنف المرونة الهيكلية إلى داخلية وخارجية؛ حيث تتضمن المرونة الهيكلية الداخلية القدرة على تحديث الهياكل والعمليات الحالية أو تعديلها، في حين تتعلق المرونة الهيكلية الخارجية بالقدرة على التنسيق والتعاون بين المنظمات لتطوير منتجات أو تقنيات أو إيجاد أسواق جديدة (Volberda, 1996).

وتعرف بأنها "قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها هيكلياً وترتيب المهام والوظائف وتنوع الأدوار الوظيفية للعاملين وقابليتهم على أداء أكثر من عمل، وتوزيع مهام العمل بما يتوافق مع التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة" (عياش، 2020: 20).

● المرونة التشغيلية:

تشير المرونة التشغيلية الى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات فعالة في نوعية وكمية خدماتها المقدمة وتوسيع مجالها وإتاحة خيارات جديدة للعملاء، وتكييفها مع التغير في تطلعات ومتطلبات عملائها وذلك في وقت قصير وجهد وتكلفة قليلة (Alolayyan & Ibrahem, 2021)، وتشير كذلك الى قدرة المنظمة على التأقلم مع التحديات الداخلية والخارجية من خلال تحسين عملياتها الحالية وتكييفها مع الظروف الجديدة، ومن أمثلة هذا التكيف استخدام تقنيات ومواد ومعدات جديدة وتطوير الموظفين وتدريبهم، وتعتبر النفقات مؤشر رئيسي لقياس المرونة التشغيلية (Skydan et al, 2019).

● المرونة الاستراتيجية:

تعتبر المرونة الإستراتيجية أحد عوامل المرونة الكلية للمنظمة فهي تعمل بمثابة مخفف للصدمات التي تكابدها المنظمة جراء القلق أو عدم اليقين بشأن البيئة الخارجية، حيث تتمثل مهمتها في استيعاب هذا القلق والغموض البيئي الخارجي من خلال تقدير نطاق حجم القلق ودرجة تواتره (الفرا وحمام، 2020). وتشير المرونة الاستراتيجية الى وعي المنظمة وقدرتها على استخدام كافة مواردها الفكرية والمادية والبشرية المتاحة للانتقال من استراتيجية إلى أخرى وفقاً لما تستلزمه البيئة التنافسية المحيطة والاستجابة على النحو الأمثل لحالات عدم اليقين والمخاطر اللازمة لها (حماد، 2018).

● مرونة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري متغيراً جوهرياً في أي منظمة مهما كان عملها، وتتعكس أهميته في المعارف والكفاءات والمهارات التي يمتلكها والتي تساعد في اكتشاف طرق جديدة لاستخدامها واستثمارها في نمو المنظمة وتقدمها، حيث فرضت المنافسة الشديدة الناتجة عن التطورات والتغيرات البيئة المتسارعة ضرورة تبني استراتيجيات تنافسية جديدة، ولذلك بدأت المنظمات بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأكثر أهمية لتحقيق رؤيتها وريادتها الإستراتيجية (شلاكة وآخرون، 2018)، وتستند مرونة إدارة الموارد البشرية الى نظرية الموارد ونظرية الكفاءة الأساسية، وتتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال استراتيجيات الموارد البشرية المرنة التي تؤثر على سلوك الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم التعليمية (Chen&Li, 2015).

أداء الجامعات:

تعرف الجامعة بأنها المؤسسة التي تعنى في المقام الأول بتقديم تعليم متقدم لأفراد على قدر من النضج ويتسمون بالقدرة الفعلية والقابلية النفسية على مواصلة دراسات تخصصية في حقل أو أكثر من حقول المعرفة (المطيري، 2020)، ويشير محمد (2014) الى أن أهداف الجامعات تتمثل في ثلاث مهام رئيسية وهي: نقل المعرفة عن طريق التعليم، وتطويرها بواسطة البحث العلمي والدراسات العليا، وتطبيقها عبر خدمة المجتمع وتطوير البيئة، فيما يشير الأداء الى نتيجة تفاعل مجموعة من العناصر التي تهدف في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، ويتم تقييمه وفقاً لمدى تحقيق هذه الأهداف. (الحاتمي، 2020)، ويجسد أداء الجامعة المقصد والغاية من جهود الجامعة المبذولة على مستوى عمليتي التعليم والبحث العلمي، حيث يعكس صورة الجامعة وسمعتها لدى المتعاملين معها، ويعتبر مؤشراً على مدى تحقيق الجامعة لما حددته من أهداف في رسالتها. (العودي وآخرون، 2020)، وتعرف نصر (2010) الأداء المؤسسي بالجامعات بأنه: فعل منظم لتشخيص أعمال المنظمة التعليمية بأرقام للتعرف على مدى نجاحها في بلوغ أهدافها وحسن

استغلال مواردها لإنتاج المطلوب منها بالمواصفات التي يتطلع لها أصحاب المصلحة، ويرى Khaleel&Sayah (2020) بأن الأداء الجامعي يمثل انعكاس لقدرة الجامعة أو المنظمة التعليمية على تحقيق أهدافها، ويعرفه سكر (2006) بأنه تنفيذ وإنجاز المهام والوظائف الموكلة لكل عنصر أو مكون من مكونات الجامعة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويشير هندي والشعراوي (2017) إلى أن قدرة الجامعات في بلوغ أهدافها وتحقيقها يعتمد على نجاحها في إنجاز وظائفها الأساسية وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويضيف هاشم (2008) إلى أن أداء الجامعات لا ينحصر على أداءها الأكاديمي فحسب وإنما يتضمن أداءها الإداري الذي تنفذه بواسطة جهازها الإداري والأكاديمي.

ومن خلال ذلك تعرف الباحثة أداء الجامعات بأنه الطريقة والمنهجية التي تتبعها الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تكامل وتناسق عناصرها الداخلية والخارجية واستغلالها بفاعلية تمكنها من تحقيق التميز في العملية التعليمية والمخرجات البشرية والبحث العلمي.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي جمعت بين متغيري المرونة التنظيمية والأداء:

1- دراسة اسعيد (2020) بعنوان: " أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أربعة مشافي حكومية في غزة وهي (الشفاء، الأقصى، الأوروبي، ناصر) البالغ عددهم (3810) موظف، وتمثلت العينة في (381) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) وتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية بغزة.

2- دراسة السلنتي ودكروري (2018) بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين في مستشفيات دمياط، وتكون مجتمع الدراسة من (الأطباء البشريين، والصيادلة، والإداريين) بالمستشفيات الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (1199)، وتمثلت العينة من (304) مفردة تم سحبها بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، وأن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الاستراتيجية.

المتغير المستقل: المرونة التنظيمية

1- دراسة دحان وقاسمي (2023) بعنوان: " دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين الشهيد - بيده محمد - أدرار "

- هدفت الدراسة الى معرفة دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمعهد الوطني للتكوين والتمهين بيده محمد بأدرار، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على 35 موظف، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج من أبرزها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة، وكذلك وجود علاقة تأثير بين أبعاد المرونة التنظيمية (الإستراتيجية، التشغيلية، التكتيكية) والإبداع التنظيمي.
- 2- **دراسة الشايح والتويجري (2022) بعنوان:** "المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (4066) معلماً، وتكونت العينة من (351) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد المرونة التنظيمية جاء متحقاً بدرجة متوسطة، وكانت أكثر الأبعاد ممارسة بعد المرونة الهيكلية وتلاه بعد المرونة التشغيلية ثم بعد المرونة الاستراتيجية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع المرونة التنظيمية ترجع لمتغيرات البحث.
- 3- **دراسة حسون (2021) بعنوان:** "مدى إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى" هدفت الدراسة الى التعرف على درجة إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية عن طريق تشخيص العلاقة والأثر بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمثل مجتمع الدراسة في المديرية العامة لتربية نينوى وبغينة قصدية تحددت بالمديرين فيها والتي بلغت (47) شخصاً، وتوصلت الدراسة الى وجود درجة من الإسهام للمرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي، وعدم وجود أثر للمرونة الموقعية منفردة على إدارة الموارد البشرية مجتمعة.
- 4- **دراسة النعاس ومصطفى (2020) بعنوان:** "أثر المرونة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجفلة -الجزائر" هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجفلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مدبغة الهضاب بجفلة، وتكونت العينة من (84) مفردة تم تحديدها بالاعتماد على معادلة هيربرت أركن، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى إدراك مرتفع لكل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بمدبغة الهضاب العليا، وجود أثر للمرونة التنظيمية بأبعادها (الرسمية، التعقيد والمركزية) على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 5- **دراسة عبد النوري (2019) بعنوان:** "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في تحقيق المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الهيكل التنظيمي) في مؤسسات الاتصال للهواتف

النقالة لوكالتي (موبيليس، نجمة) بأم البواقي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة الاتصالات بولاية أم البواقي، فيما تكونت عينة الدراسة من (40) موظف من مؤسستي موبيليس و نجمة بوكالة أم البواقي، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية، يوجد تأثير معنوي للتعلم المنظمي على المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال بوكالة أم البواقي.

المتغير التابع: أداء الجامعات:

1- دراسة مسعودي وبلموزار (2023) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي (دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة)"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث والتي وزعت على 62 موظف إداري واسترجع منها 52 استبانة قابلة للتحليل، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر متوسط للإدارة الإلكترونية على الأداء الجامعي في المنظمة محل الدراسة، وأن لبعدى الإدارة الإلكترونية (الموارد البشرية، البرامج) أثر إيجابي في تحسين الأداء الجامعي.

2- دراسة بلمومن وبن زيان (2022) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تميز الأداء الجامعي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- برج بوعريج-"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تميز الأداء الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببرج بوعريج، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببرج بوعريج، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية تقدر ب80 مفردة من المجتمع واسترعت 50 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قويا بين إدارة المعرفة والأداء الجامعي وأن أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً في تحسين الأداء الجامعي كانت توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة يليها توليد المعرفة وتخزين المعرفة.

3- دراسة ذبيح وقادري (2021) بعنوان: " دور التعليم الإلكتروني في تحسين الأداء الجامعي في ظل جائحة كورونا" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التعليم الإلكتروني في تحسين الأداء الجامعي في ظل جائحة كورونا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بوضياف بالمسيلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتمثلت العينة من (50) مفردة، وتوصلت الدراسة الى أن التعليم الإلكتروني يساهم في تحسين الأداء الجامعي في ظل جائحة كورونا بكلية محل الدراسة.

4- دراسة خليل وصياح (2020) بعنوان: " تأثير سلوك القيادة الأخلاقية في الأداء الجامعي - دراسة استطلاعية في جامعة سومر" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الارتباط والتأثير بين متغير سلوك القيادة الأخلاقي والأداء الجامعي في جامعة سومر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جامعة سومر وتمثلت العينة من (113) من أعضاء هيئة التدريس وتم استرداد (105) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين سلوك القيادة الأخلاقية والأداء الجامعي، ووجود تأثير معنوي لمتغير سلوك القيادة الأخلاقي في متغير الأداء الجامعي، وكذلك عدم وجود معايير محددة أخلاقياً من حيث أداء عمل الكوادر العاملة في الجامعة المستجيبة.

5- دراسة الوهبي (2020) بعنوان: " دور أعضاء هيئة التدريس في الأداء في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى أهمية هيئة التدريس في الجامعات عبر تأثيرهم على مستوى جودة المعرفة والتقدم في المجتمع السعودي، واتبعت الدراسة منهج البحث الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتمثلت العينة من (121) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية تم اختيارهم بواسطة عينة عشوائية بسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن مشاركة المعرفة والالتزام التنظيمي والتنوع كانت عوامل مهمة للجامعة وتعزز من أدائها، وأن تمكين النساء وتبني أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية تأثيرهما منخفض على أداء الجامعة.

6- دراسة السخني (2019) بعنوان: " التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وتمثلت العينة من (115) مفردة ونظرًا لمحدودية أفراد مجتمع الدراسة تم اعتبار مجتمع الدراسة بمثابة عينتها، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط، وأن المستوى العام لأداء الجامعات الخاصة كان متوسط، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على أداء الجامعات في إقليم الشمال.

7- دراسة Fivi et al (2018) بعنوان: " دور رأس المال الفكري في أداء الجامعات الحكومية في إندونيسيا"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور رأس المال الفكري وعناصره: (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) في أداء الجامعات الحكومية في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من 8 جامعات حكومية كبرى في إندونيسيا وتكونت العينة من 177 مشاركًا من قيادات هذه الجامعات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) وأداء الجامعات الحكومية في إندونيسيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق عرضه من الدراسات السابقة يتضح تنوع أهداف هذه الدراسات، حيث حاولت بعض الدراسات لإبراز العلاقة بين المرونة التنظيمية وبين متغيرات أخرى مثل دراسة حسون (2021)، ودراسة عمير (2019)، وبعضها ربطت أداء الجامعات مع متغيرات أخرى كدراسة خليل وصياح (2020)، ودراسة السخني (2019)، ودراسة Fivi et al (2018)، كما تطرقت بعض الدراسات الى موضوع المرونة التنظيمية وعلاقته بالأداء وتناولته من جوانب مختلفة مثل دراسة اسعيد (2020) ودراسة السلنتي وديكروري (2018)، حيث أكدت جميع هذه الدراسات على أهمية كل متغير من متغيرات الدراسة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت مع جميعها في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، واستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في صياغة تساؤلات الدراسة والتوصل إلى المنهج المناسب لهذه الدراسة بالإضافة إلى إثراء وتعزيز الأدب النظري وإعداد الاستبانة الخاصة بجمع البيانات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها التطبيقية الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة وجمع الحقائق والبيانات عنها كما هي في واقع الجهة المبحوثة، ويساعدها في الإجابة على تساؤلات البحث والوصول إلى النتائج من خلال أهداف الدراسة المحددة، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة (بوحوش وآخرون، 2019).

مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (588) قيادي أكاديمي وإداري خلال الفترة الميدانية للدراسة كما جاء في الموقع الإلكتروني للجامعة، وقد لجأت الباحثة إلى أسلوب العينة العشوائية البسيطة للحصول على البيانات اللازمة عن متغيري الدراسة، حيث تمثل العينة المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً وعادلاً، ولمعرفة عدد العينة أستخدمت معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) الآتية:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{[(N-1) * \left(\frac{d^2}{z^2}\right)] + p(1-p)}$$

$$n = \frac{588 * 0.5(1-0.5)}{(588 - 1) * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + 0.5(1-0.5)} = 233$$

حيث أن:

n: عدد عينة الدراسة المطلوبة.

N: عدد مجتمع الدراسة الكلي (588).

P: القيمة الاحتمالية (0.5).

d: نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه (0,05).

Z: الدرجة العيارية لمستوى المعنوية (0.05) + مستوى الثقة (0,95) = (1.96).

يظهر من ناتج المعادلة السابقة أن (233) مفردة هي العينة المقدّر جمع البيانات منها، وقد وزّعت الباحثة الاستبانة على العينة، وتحصلت على (221) رداً، وبعد مراجعة الردود اتضح أن (9) ردود منها غير صالحة للتحليل الإحصائي فأستبعدت، مما يشير إلى أن (212) رداً خضع للتحليل، وهو ما يعادل تقريباً (91%) من العينة المقدّرة وهي نسبة جيدة جداً.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المحددة وللاجابة على تساؤلاتها، وهي أحد أهم وسائل جمع البيانات وأكثرها ثباتاً، وفي الدراسة الحالية تُعد الاستبانة هي الأداة الأنسب لطبيعة المنهج المتبع ولتحقيق أهداف الدراسة، وقد مرت الاستبانة بعددٍ من المراحل في بنائها وتطويرها؛ حتى تفي بالغرض من استخدامها، وهي كالآتي:

- أطلعت الباحثة على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وعلى أثر ذلك وضعت الباحثة الصورة الأولية لاستبانة الدراسة، لمعرفة أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا، والمستقاة من الدراسات التي سبق ذكرها أعلاه.
- ناقشت الباحثة استبانة الدراسة بصورتها الأولية مع مشرفة الدراسة الأكاديمية، وقد أجرت عليها بعض التعديلات.
- حكمت الباحثة الاستبانة من خلال عرضها على (5) من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في هذا المجال للاطلاع عليها وتحكيمها، وتدوين الملاحظات حول وضوح عباراتها وسهولة فهمها وأهميتها، ومدى ارتباطها بالمتغيرات والأبعاد الممثلة لها، وبعد مناقشة الملاحظات مع مشرفة الدراسة أجريت التعديلات.
- أجرت الباحثة دراسة استطلاعية (Pilot study) على عينة من مجتمع الدراسة، قوامها (20) مفردة؛ للتحقق من مدى صدق الأداة وثباتها قبل توزيعها على العينة كاملة، وقد أشارت القيم الإحصائية للعينة أن الأداة صادقة لما وضعت لقياسه؛ حيث وجدت علاقات إيجابية وقوية بين كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية وأداء الجامعات مع الدرجة الكلية للأداة، بالإضافة إلى وجود علاقات إيجابية وقوية بين عبارات الدراسة مع أبعادها؛ وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما أظهرت الدراسة ثبات الأداة المعتمدة، حيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمقياس ككل (0,941) وهي قيمة مرتفعة مما يشير إلى صدق وثبات الأداة، ويمكن توزيعها على عينة الدراسة المبحوثة.

تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين، هما:

- القسم الأول (البيانات الشخصية): والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).
- القسم الثاني (متغيرات الدراسة): اشتملت متغيرات الدراسة على (36) عبارة، ويتضح توزيعها للمتغيرين والأبعاد في الجدول (1) الآتي:

جدول (1) عدد عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة		عدد العبارات
المتغير المستقل (المرونة التنظيمية)		
البُعد الأول	المرونة الهيكلية	5 عبارات
البُعد الثاني	المرونة التشغيلية	5 عبارات
البُعد الثالث	المرونة الاستراتيجية	5 عبارات
البُعد الرابع	مرونة الموارد البشرية	6 عبارات
المتغير التابع (أداء الجامعات)		15 عبارة
المجموع الكلي		36 عبارة

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لمعرفة إجابات أفراد العينة المشاركة على عبارات الاستبانة، والمتضمن {موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)}، والتي تُسهم في التعبير عن العبارات بصورة كمية.

صدق أداة الدراسة:

يُعنى بصدق الأداة هو مدى قدرة الأداة على قياس السلوك الذي صُممت لأجله، والهدف الذي أعدت لبلوغه (عيشور، 2017)، وللتأكد من ذلك اعتمدت الباحثة على نوعين أساسيين من أنواع صدق أدوات الدراسة، وهما كالآتي:

1- الصدق الظاهري أو صدق المحكمين (Face Validity):

تحققت الباحثة من صدق الأداة الظاهري بعرضها أولاً بصورتها الأولية على المشرفة الأكاديمية للدراسة، ثم بتحكيماها من قبل مجموعة من المحكمين المختصين، وتقييمها من حيث مدى وضوح عباراتها وانتمائها للمتغيرات والأبعاد المراد دراستها، وعلى ضوء مقترحاتهم وآرائهم وبعد المناقشة مع المشرفة أُجريت التعديلات المناسبة وأُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

2- صدق المحتوى (Validity Content):

يهدف صدق المحتوى إلى قياس مدى تمثيل عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة للظاهرة المدروسة؛ من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتتراوح قيم معامل الارتباط في المدى بين $(+1, -1)$ ، علماً بأن الإشارة التي تسبق قيمة المعامل تشير إلى اتجاه هذه العلاقة؛ فالإشارة الموجبة تشير إلى وجود علاقة طردية، بينما تشير الإشارة السالبة إلى العلاقة العكسية، وينعدم الارتباط تماماً عند قيمة الصفر كما أشار إلى ذلك عبد الفتاح (2017)، وقد لجأت الباحثة إلى التحقق من صدق المحتوى باتباع طريقتين، هما:

• صدق الاتساق البنائي (Structural Consistency Validity):

ذكر القحطاني وآخرون (2020) أن صدق الاتساق البنائي يوضح مدى ارتباط البناء بالأساس النظري له، أي مدى الارتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية وأداء الجامعات بالدرجة الكلية للأداة؛ من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وأشارت القيم الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأداء الجامعات مع الدرجة الكلية للأداة؛ حيث أن جميع قيم المعامل والتي تراوحت بين (0.430 و 0.951) موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على ارتفاع الصدق البنائي للأداة، وأن متغيرات وأبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

يُوضح صدق الاتساق الداخلي مدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد أو المتغير الذي تنتمي إليه؛ من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأشارت القيم الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع عبارات أبعاد المرونة التنظيمية ومتغير أداء الجامعات مع الدرجة الكلية للبعد أو المتغير الذي تنتمي إليه؛ حيث أن جميع قيم المعاملات والتي تراوحت بين (0.501 و 0.780) موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على ارتفاع الصدق الداخلي للأداة، وأن متغيرات وأبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، ويمكن الوثوق بنتائجها واستخدامها في الدراسة التطبيقية الميدانية.

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

يُقصد بثبات أداة الدراسة كما أفاد القحطاني وآخرون (2020) بمدى إمكانية الحصول على نتائج صحيحة ومقاربة فيما لو أُعيد استخدام وتطبيق الأداة عدداً من المرات في فترات زمنية معينة، وتُظهر قيمة معامل الثبات قوة الأداة المستخدمة؛ إذ يعتبر معامل الثبات مقبول إذا كان عند (0,60)، فيما يُعد مرتفع إذا زاد عن (0,70) (Sekar & Bougie, 2010).

وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة، وهذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً في الدراسات العلمية، وتتضح قيم الثبات في الجدول (2) الآتي لكل متغيرات وأبعاد الدراسة:

جدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (المرونة التنظيمية)	21 عبارة	0.880
البُعد الأول	5 عبارات	0.720
البُعد الثاني	5 عبارات	0.639
البُعد الثالث	5 عبارات	0.638
البُعد الرابع	6 عبارات	0.805
المتغير التابع (أداء الجامعات)	15 عبارة	0.925
ثبات أداة الدراسة الكلي	36 عبارة	0.940

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تُظهر قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول (2) أن الأداة المستخدمة ثابتة؛ نتيجة ارتفاع قيم معامل الثبات للأداة ككل والتي بلغت (0.940)، كما تراوحت قيم ثبات متغيري الدراسة بين (0.880 و 0.925)، وهي قيم مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بالثبات، وذلك يزيد من صلاحية تطبيقها ميدانياً.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science – SPSS)؛ وذلك بالاعتماد على عددٍ من الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، وهي كالآتي:

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة بنوعيه: صدق الاتساق البنائي للمتغيرات والأبعاد، وصدق الاتساق الداخلي للعبارات، ومعرفة قوة العلاقات والارتباط بين المتغيرات والأبعاد.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لتقدير ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) عند تكرار استخدامها.
- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages): للتعرف على خصائص البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المشاركة، والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).
- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة درجة موافقة ومستوى تطبيق أفراد العينة لمتغيرات وأبعاد الدراسة سواءً بالارتفاع أو الانخفاض، ودرجة التباين أو التشتت في استجاباتهم.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): لمعرفة أي من أبعاد المرونة التنظيمية له الأثر الأكبر على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلالها جائحة كورونا.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test): للتعرف على الفروق حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova): للتعرف على الفروق حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى لمتغير الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة.

النتائج ومناقشتها:

للإجابة على تساؤلات الدراسة والمترعة من السؤال الرئيسي والمتمثل في: ما أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟ اعتمدت الباحثة على الأساليب والمعالجات الإحصائية المتناسبة مع طبيعة كل تساؤل كما يلي:

1. الإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الأول:

ما درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟

للإجابة على التساؤل الفرعي السابق أعتمد على حساب المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لاستجابة أفراد العينة المبحوثة لأبعاد المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، ومعرفة درجة موافقتهم وتطبيقهم لها، وكذلك درجة التباين أو التشتت في استجاباتهم، والمرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب قيم المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للأبعاد، وهي كالآتي:

جدول (3) درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
3	المرونة الإستراتيجية	4.47	0.421	89.4%	مرتفعة جداً	1
1	المرونة الهيكلية	4.37	0.492	87.4%	مرتفعة جداً	2
2	المرونة التشغيلية	4.34	0.514	86.8%	مرتفعة جداً	3
4	مرونة الموارد البشرية	4.28	0.544	85.6%	مرتفعة جداً	4
	درجة توفر المرونة التنظيمية العامة	4.36	0.397	87.2%	مرتفعة جداً	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ترجمت القيم الإحصائية في الجدول السابق (3) أن درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة مرتفعة جداً، ويؤري هذا الارتفاع من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام المرتفعة للمتغير والبالغة (4,36 من 5,00) وكذلك الوزن النسبي المقدّر

بـ (87.2%)، وهذه القيم تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات معيار الدراسة المعتمد، كما تُظهر قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.397) عدم وجود تباين أو تشتت بين استجابات وأراء العينة المشاركة حول توفر المرونة التنظيمية في الجامعة المبحوثة؛ لانخفاض قيمته عن الواحد الصحيح.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المرونة التنظيمية بين (4.28 و 4.47 من 5.00)، حيث جاء بُعد المرونة الاستراتيجية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47 من 5.00) ووزن نسبي قدره (89.4%)، ثم جاء بُعد المرونة الهيكلية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.37 من 5.00) ووزن نسبي قدره (87.4%)، يليها بُعد المرونة التشغيلية بمتوسط حسابي بلغ (4.34 من 5.00) ووزن نسبي قدره (86.8%)، وجاء بُعد مرونة الموارد البشرية في الرتبة الرابعة والأخيرة من أبعاد المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (4.28 من 5.00) ووزن نسبي قدره (85.6%).

وقد ظهر التطابق في درجة توافر المرونة التنظيمية بصورة مرتفعة جداً في الدراسة الحالية مع دراسة (عبد النوري، 2019) والتي هدفت لمعرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية بالتطبيق على مؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي بالجزائر، كما تشابهت في الارتفاع مع دراسة (النعاس ومصطفى، 2020) التي بحثت عن أثر المرونة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مدبغة الهضاب العليا بالجلفة -الجزائر، في حين بدا الاختلاف واضحاً مع عددٍ من الدراسات السابقة ذات التوافر المتوسط للمرونة التنظيمية في جهاتها المبحوثة، كدراستي (الشايح والتويجري، 2022) و(اسعيد، 2020) واللذان هدفتا لمعرفة درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، وأثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة على التوالي، كما اختلفت -أيضاً- مع دراسة (حسون، 2021) والتي أظهرت مدى الانخفاض في المرونة التنظيمية لدى المديرية العامة للتربية بنينوى.

2. الإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الثاني:

ما مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا؟

للإجابة على التساؤل الفرعي السابق أعتمد على حساب المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لاستجابة أفراد العينة المبحوثة لعبارات مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، ومعرفة درجة موافقتهم وتطبيقهم لها، وكذلك درجة التباين أو التشتت في استجاباتهم، وهي الآتي:

جدول (4) مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
14	أسهمت خبرات إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات المناسبة للحدّ من تفاقم أضرار أزمة جائحة كورونا (كوفيد-19).	4.53	0.663	90.6%	مرتفعة جداً	1
1	قدّمت الجامعة برامجها التعليمية أثناء جائحة كورونا (كوفيد-19) بفعالية عالية.	4.48	0.642	89.6%	مرتفعة جداً	2
10	تظافرت الجامعة مع مؤسسات المجتمع كافة، للوقاية من مرض كوفيد-19.	4.48	0.678	89.6%	مرتفعة جداً	3

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
9	زادت الجامعة من وعي المجتمع بخصوص مرض كوفيد-19 والوقاية منه.	4.46	0.717	89.2%	مرتفعة جداً	4
6	قدّمت الجامعة الدورات والندوات العلمية الهادفة لتنمية المجتمع أثناء جائحة كورونا عبر أساليب تقنية افتراضية (المنصات والمواقع الإلكترونية)؛ بسبب الإجراءات الاحترازية التي فرضتها الجائحة.	4.42	0.688	88.4%	مرتفعة جداً	5
11	نفّذت الجامعة خططها وإستراتيجياتها وفق جدولها الزمني رغم الجائحة.	4.37	0.752	87.4%	مرتفعة جداً	6
4	تمكنت الجامعة من عقد وإقامة المؤتمرات العلمية في مختلف التخصصات رغم التحديات المصاحبة لأزمة جائحة كورونا (كوفيد-19).	4.36	0.744	87.2%	مرتفعة جداً	7
5	أوجدت الجامعة حلولاً ومقترحات لحلّ المشكلات الاجتماعية، خصوصاً ما ارتبط منها بجائحة كورونا (كوفيد-19).	4.35	0.737	87%	مرتفعة جداً	8
13	استخدمت الجامعة أساليب متنوعة ومتعددة لتقييم جودة خدماتها الإدارية أثناء الجائحة.	4.33	0.787	86.6%	مرتفعة جداً	9
2	سعت الجامعة إلى دعم أنشطة البحث العلمي المرتبطة بجائحة كورونا التي تخدم المجتمع السعودي وخصّصت لها الموارد المالية الكافية.	4.31	0.788	86.2%	مرتفعة جداً	10
3	قدّمت الجامعة برامج أكاديمية تثقيفية وإرشادية للطلبة لدعم تحصيلهم الأكاديمي أثناء الجائحة.	4.27	0.735	85.4%	مرتفعة جداً	11
7	قدّمت الجامعة الاستشارات المتعلقة بجائحة كورونا وكيفية مواجهتها لجميع فئات المجتمع، سواء أفراد أو مؤسسات حكومية وخاصة.	4.26	0.758	85.2%	مرتفعة جداً	12
15	درّبت الجامعة الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع أزمة جائحة كورونا (كوفيد-19).	4.26	0.894	85.2%	مرتفعة جداً	13
12	قيمت الجامعة منسوبها عند العمل عن بعد أثناء الجائحة تقييماً عادلاً وموضوعياً.	4.21	0.900	84.2%	مرتفعة جداً	14

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
8	شجعت الجامعة منسوبيها كافة: (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، موظفين...) على تقديم الخدمات التطوعية للمجتمع خلال جائحة كورونا (كوفيد-19).	4.20	0.842	84%	مرتفعة جداً	15
	المستوى العام لأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا	4.35	0.529	87%	مرتفع جداً	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ترجمت القيم الإحصائية في الجدول السابق (4) أن المستوى العام لأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا مرتفع جداً، ويُرَى هذا الارتفاع من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام المرتفعة للمتغير والبالغة (4,35 من 5,00) وكذلك الوزن النسبي المقدّر بـ (87%)، وهذه القيم تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات معيار الدراسة المعتمد، كما تُظهر قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.529) عدم وجود تباين أو تشتت بين استجابات وأراء العينة المشاركة حول مستوى أداء الجامعة المبحوثة خلال جائحة كورونا؛ لانخفاض قيمته عن الواحد الصحيح.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات متغير أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا بين (4,20 و 4,53 من 5,00)، حيث حصلت العبارة الرابعة عشر من عبارات المتغير على الرتبة الأولى في موافقة أفراد العينة المبحوثة عليها، والتي تنص على "أسهمت خبرات إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات المناسبة للحدّ من تفاقم أضرار أزمة جائحة كورونا (كوفيد-19)" إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (4,53 من 5,00) ووزن نسبي قدره (90,6%)، في حين حصلت العبارة الثامنة على الرتبة الأخيرة في موافقة أفراد العينة المبحوثة عليها، والتي تنص على "شجعت الجامعة منسوبيها كافة: (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، موظفين...) على تقديم الخدمات التطوعية للمجتمع خلال جائحة كورونا (كوفيد-19)" إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (4,20 من 5,00) ووزن نسبي قدره (84%).

وقد ظهر التشابه في مستوى الأداء في الدراسة الحالية مع عددٍ من الدراسات السابقة ذات المستوى المرتفع في الأداء، كدراسة (مسعودي وبلومزار، 2023) التي هدفت معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي بالتطبيق على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، كذلك دراسة (ذبيح وقادري، 2021) والتي هدفت بشكلٍ أساسي في معرفة دور التعليم الإلكتروني في تحسين الأداء الجامعي في ظل جائحة كورونا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، بالإضافة إلى دراسة (خليل وصياح، 2020) والتي بحثت عن تأثير سلوك القيادة الأخلاقية في الأداء الجامعي بالتطبيق على جامعة سومر.

في حين أشارت القيم الإحصائية إلى الدرجة المتوسطة في مستوى الأداء لدى بعض الدراسات السابقة الأخرى، كدراسة (بلمومن وبن زيان، 2022) التي كشفت عن دور إدارة المعرفة في تميز الأداء الجامعي بالتطبيق على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - برج بوعريج، وكذلك دراسة (اسعيد، 2020) التي هدفت لمعرفة أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى دراسة (السخني، 2019) التي تعمّقت في التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الأردنية الخاصة.

3. الإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الثالث:

أي من أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) له الأثر الأكبر على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا؟

للإجابة على التساؤل الفرعي السابق أعتمد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، لمعرفة أي من أبعاد المرونة التنظيمية له الأثر الأكبر على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، وتظهر الإجابة من خلال قيم الجدول (5) الآتي:

جدول (5) اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أي من أبعاد المرونة التنظيمية له الأثر الأكبر على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا

المعاملات					المتغير المستقل
معامل الانحدار B	Beta	T المحسوبة	Sig. T	القرار الإحصائي	
0.122	-	0.432	0.666	غير دال إحصائياً	الثابت
0.162	0.151	2.469	0.014	دال إحصائياً	المرونة الهيكلية
0.093	0.090	1.559	0.121	غير دال إحصائياً	المرونة التشغيلية
0.286	0.227	3.982	0.000	دال إحصائياً	المرونة الإستراتيجية
0.429	0.441	7.019	0.000	دال إحصائياً	مرونة الموارد البشرية
معامل الارتباط $R = 0.761$		معامل التحديد $R^2 = 0.579$		F المحسوبة = 71.113	
معامل التحديد المعدل $(A - R^2) = 0.571$		مقدار الخطأ Std. Error = 0.347		Sig. F = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من المعاملات السابقة في الجدول (5) عدداً من النقاط، وهي كالآتي:

- توجد علاقة طردية قوية بين المرونة التنظيمية وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، ويظهر ذلك من قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.761)، وتترجم قيمة معامل التحديد (R^2) أن المرونة التنظيمية تُفسر ما يقارب من (57.9%) من التباين والتغير الحاصل في أداء جامعة المؤسس خلال جائحة كورونا، في حين أن النسبة المتبقية البالغة (42.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما تؤكد قيمة (F) والبالغة (71.113) ذات الدلالة الإحصائية (0.000) ثبوت معنوية نموذج الانحدار؛ لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- **يوجد أثر لثلاث أبعاد من المرونة التنظيمية وهي:** (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، وتشير إلى ذلك قيمة (T) المحسوبة لها والتي بلغت (2.469)، (3.982) و(7.019) على التوالي، وبدلالات إحصائية قدرها (0,014)، (0.000) و(0.000) على التوالي، وهذه القيم الثلاثة السابقة مقبولة إحصائياً؛ لكونها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعلى أثر القيم السابقة يتضح أن بُعد مرونة الموارد البشرية هو البُعد الذي له الأثر الأكبر بين الأبعاد التي لها أثر على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا.
- **تُظهر قيمة (Beta) نسبة التأثير المعنوي للأبعاد ذات الأثر وهي:** المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية، حيث إنه كلما زادت نسبة التأثير المعنوي لبُعد منها بمقدار وحدة واحدة يزيد أداء جامعة الملك عبد العزيز بمقدار (Beta)، وبتطبيق ذلك على نسبة التأثير المعنوي لبُعد المرونة الهيكلية فإنه كلما زادت نسبة التأثير المعنوي لبُعد المرونة الهيكلية بمقدار وحدة واحدة يزيد أداء جامعة الملك عبد العزيز بمقدار (0.151)، وهكذا للبُعدين المتبقين.
- **لا يوجد أثر لبُعد المرونة التشغيلية على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، وتشير إلى ذلك قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (1.559)، بدلالة إحصائية قدرها (0,121)، وهي قيمة مرفوضة إحصائياً؛ لكونها أكبر من مستوى المعنوية (0.05).**

وقد توافقت نتيجة وجود أثر للمرونة التنظيمية في الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة (حسون، 2021) التي توصلت إلى وجود أثر للمرونة التنظيمية على إدارة المواهب البشرية في المديرية العامة للتربية بنينوى، ودراسة (النعاس ومصطفى، 2020) التي وجدت أثر للمرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر، بالإضافة إلى دراسة (عبد النوري، 2019) التي توصلت إلى وجود أثر للتعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، وأخيراً دراسة (السلنتي وذكروري، 2018) التي أظهرت وجود أثر للمرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمستشفيات دمياط.

ومن جانب أثر متغير أداء الجامعات فقد أظهرت عدداً من الدراسات السابقة وجود أثر للأداء مع متغيرات أخرى، كدراسة كلاً من (مسعودي وبلموزار، 2023)، (بلمومن وبن زيان، 2022)، (ذبيح وقادري، 2021) و(خليل وصياح، 2020) التي أظهرت نتائجها وجود أثر للإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة، التعليم الإلكتروني، وسلوك القيادة الأخلاقية على الأداء الجامعي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - برج بوعريج - وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وجامعة سومر على التوالي، بالإضافة إلى الأثر الذي توصلت إليه دراسة كلاً من (الوهيبي، 2020)، (السخني، 2019) و(Fivi et al, 2018) حيث درست تأثير أعضاء هيئة التدريس، والتفكير الاستراتيجي ورأس المال الفكري على الأداء الجامعي في الجامعات السعودية، الجامعات الأردنية الخاصة، والجامعات الحكومية في إندونيسيا على التوالي.

4. الإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للخصائص الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟
للإجابة على التساؤل الفرعي السابق أعتمد على اختبارين؛ لاختلاف طبيعة البيانات في الخصائص الديموغرافية؛ حيث أعتمد على اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للجنس؛ لأنها ذات فئتان مستقلتان، كما أعتمد

على اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي والخبرة، لأنها ذات أكثر من فئتين مستقلتين، وتظهر الإجابة من خلال قيم الجدولين (5) و(6) الآتيتين:

اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للجنس:

جدول (5) اختبار "ت" لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للجنس

القرار الإحصائي	Sig.	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا توجد فروق	0.204	1.274	0.431	4.44	139	ذكر
			0.434	4.41	73	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تترجم القيم الإحصائية في الجدول السابق (4, 13) عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للجنس، حيث يظهر ذلك من قيمة اختبار (T) (1.274)، ذات الدلالة الإحصائية البالغة (0,204) وهي قيمة مرفوضة إحصائياً؛ لكونها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يُشير إلى أن إدراك قيادي الجامعة الأكاديميين والإداريين للمرونة التنظيمية والأداء الجامعي لا يختلف باختلاف الجنس.

اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي والخبرة:

جدول (6) اختبار "أنوفا" لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي والخبرة

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
لا توجد فروق	0.312	1.198	0.224	5	1.118	بين المجموعات	الفئة العمرية
			0.187	206	38.452	داخل المجموعات	
			-	211	39.570	التباين الكلي	
لا توجد	0.074		0.398	4	1.592	بين المجموعات	

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار الإحصائي
المستوى التعليمي	داخل المجموعات	37.977	207	0.183	2.17	0	فروق
	التباين الكلي	39.570	211	-			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.036	6	0.173	0.91	0.483	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	38.534	205	0.188	9		
	التباين الكلي	39.570	211	-			
الخبرة	بين المجموعات	1.491	5	0.298	1.61	0.158	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	38.079	206	0.185	3		
	التباين الكلي	39.570	211	-			

المصدر:

من إعداد

الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

(

تترجم القيم الإحصائية في الجدول السابق (6) عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي والخبرة، حيث يظهر ذلك من قيمة اختبار (F) للمتغيرات (1.198)، (2.170)، (0.919) و(1.613) على التوالي، ذات الدلالة الإحصائية البالغة (0.312)، (0.074)، (0.483) و(0.158) على التوالي، وهي قيم مرفوضة إحصائياً؛ لكونها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن إدراك قيادي الجامعة الأكاديميين والإداريين للمرونة التنظيمية والأداء الجامعي لا يختلف باختلاف الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي والخبرة.

وقد تطابقت نتيجة هذا التساؤل جزئياً في الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة (دحان وقاسمي، 2023) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى للمستوى التعليمي والخبرة، كما تطابقت مع دراسة (عبد النوري، 2019) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمستوى التعليمي، المسمى الوظيفي والخبرة، في حين بدا الاختلاف مع دراسة (السلنتي ودكروري، 2018) حيث أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى للجنس، المسمى الوظيفي والخبرة.

1 نتائج الدراسة:

يتضح فيما يأتي النتائج التي توصلت لها الدراسة والتي تُجيب على تساؤلاتها، والمتمثلة في:

1. درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4,36 من 5,00) ووزنٍ نسبي مقدّر بـ (87,2%).
2. درجة توفر المرونة الاستراتيجية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4,47 من 5,00) ووزنٍ نسبي مقدّر بـ (89,4%).

3. درجة توفر المرونة الهيكلية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4,37 من 5,00) ووزنٍ نسبي مقدّر بـ (87,4%).
4. درجة توفر المرونة التشغيلية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4,34 من 5,00) ووزنٍ نسبي مقدّر بـ (86,8%).
5. درجة توفر مرونة الموارد البشرية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4,28 من 5,00) ووزنٍ نسبي مقدّر بـ (85,6%).
6. مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا مرتفع جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4,35 من 5,00) ووزنٍ نسبي مقدّر بـ (87%).
7. يوجد أثر لثلاث أبعاد من المرونة التنظيمية وهي: (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا.
8. بُعد مرونة الموارد البشرية هو البعد الذي له الأثر الأكبر بين الأبعاد التي لها أثر على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للخصائص الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

توصيات الدراسة:

تقدم الباحثة عدداً من التوصيات للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بعد دراسة وتحليل أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعة خلال جائحة كورونا، وهي كالاتي:

1. المحافظة على مستوى المرونة التنظيمية التي تمتلكها الجامعة، ومتابعة تطوير الآليات التي تزيد من مرونتها التنظيمية، لضمان إكمال مسيرة النجاح والتميز الذي تحظى به الجامعة.
2. تطبيق العمل المرن أو العمل عن بُعد في الوظائف المتناسبة مع ذلك، خلال فترات الإجازات الصيفية؛ للاستفادة من التقنيات الحديثة المتاحة ومتابعة العمل بها، وتحقيق التوازن الوظيفي للموظفين بين حياتهم العملية والشخصية، الذي يسمح للموظفين التمتع بتحقيق الإنجازات العملية وكذلك إتمام المتطلبات الشخصية في الوقت ذاته.
3. رسم خطط استراتيجية بديلة جديدة ومتكاملة للهيكل التنظيمي المطبق حالياً، تحتوي على سيناريوهات مُفترضة لأزمات حدثت في دول أخرى، ويتوقع حدوثها محلياً مع تحديثها باستمرار.
4. تطبيق التدوير الوظيفي في الإدارات، وتدريب الموظفين على مهام وظيفية جديدة ترفع من مستوى أدائهم، وتعزز استثمار الفروق الفردية بينهم، وتجعلهم قادرين على إتمام الأعمال في حال تم تخفيض أعداد الموظفين عند حدوث أزمة مفاجئة أو طارئة تحتاج إلى تقليل أعداد الموظفين.
5. تقديم الدعم المستمر والكافي للبنية التحتية الإلكترونية للجامعة، ومتابعة المستجدات في المجال التقني، مع تدريب الموظفين على استخدامها واتقان العمل بها بشكل أكبر.
6. تكثيف تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات الطارئة مع التطبيق العملي للتدريب؛ بتكليفهم رسم تصورات وحلول مقترحة لأزمة ما، وكيفية الخروج منها بأقل الأضرار، ومناقشتها مع الجميع.

المراجع العربية:

- اسعيد، آية محمد. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة {رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة}. المكتبة المركزية بالجامعة الإسلامية- مكتبة رقمية. <https://2u.pw/IKk3V>.
- بن أحمد، آسية. (2016). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس- {أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة الجليلي الياس سيدي بلعباس}. المكتبة الرقمية لجامعة الجليلي الياس سيدي بلعباس. <https://2u.pw/nU6Au>.
- بوحوش، عمار؛ ومجموعة من المؤلفين. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. (الطبعة الأولى). برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- بوخضرة، مريم ، وبوفاس، الشريف. (٢٠٢٠). أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق اهراس. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، ٧(٢)، ٦٠٢-٦١٩. DOI: 1728/10.35395-036-002-007
- بوكرة، حيزية. (2017). دور الإيماجينيرينغ في تحقيق المرونة التنظيمية. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي]. المستودع الرقمي جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. <http://hdl.handle.net/123456789/2308>
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان. [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- حسن، حسون هيثم. (2021). مدى إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(55)، 1، 280-302. <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.16>
- حماد، رائد خميس محمود. (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- حمزة، أسوان. (2020). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16 (2)، 173-189.
- خضير، ليلي عبد الله، والعامري، فراس محمد. (2020) تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي (بحث ميداني). مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 (121)، 175-156.

- خليل، اريج سعيد، وصياح، حيدر راجي. (2020). تأثير القيادة الأخلاقية في الأداء الجامعي - دراسة استطلاعية في جامعة سومر. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 12(2)، 141-152.
- ذبيح، فاطمة الزهراء، وقادري، سلمى. (2021). دور التعليم الإلكتروني في تحسين الأداء الجامعي في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة {رسالة ماجستير منشورة}. جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- السخني، أحمد محمد عبد الكريم. (2019). التفكير الإستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الأردنية الخاصة {رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت}. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- سكر، ناجي رجب. (2006، 23-26 أبريل). تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة [عرض ورقة]. المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة الشارقة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة).
- السلنتي، لمياء السعيد، ودكروري، منى إبراهيم. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3)، 80-112.
- الشايح، علي بن صالح بن علي، و التوبجري، عبدالعزيز بن محمد بن حمد. (2022). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(6)، 144-146.
- شلاكة، طارق كاظم، لايد، واثق حياوي، وجودة، رضوان جبار. (2018، 28-29 نوفمبر). أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بحث استطلاعي في جامعة ذي قار. وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
- الشواور، ياسين سالم. (2020). مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة من وجهة نظر الطلاب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 243-259.
- عبد الفتاح، عز. (2017). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS. (الطبعة الثانية). جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد النوري، فتحية. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بواكلة أم البواقي {رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي}. المستودع الرقمي جامعة أم البواقي. <https://2u.pw/932sU>.
- عمير، عراك عبود. (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(114)، 130-151.

عياش، هilda سلمان. (2020). دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي {رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى}. المكتبة الرقمية جامعة الأقصى. <https://scholar.alaqsa.edu.ps/2271/>.

عشور، نادية. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (بدون طبعة). الجزائر: مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع.

الفرا، محمد ماجد، وحما، رائد خميس محمود. (2020). أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. المجلة الأكاديمية العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 2(1)، 118-152. <http://iajour.com/index.php/eas/index>.

القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الخامسة). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.

القلاف، جمعة عبد الرحمن سعد عبد الله. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. [أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

محمد، أحمد محمد أحمد. (10-11 أغسطس، 2014). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية تربوية. معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية تربوية [عرض ورقة]. المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس - مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، مصر.

محمود، إيمان إياد غالب. (2016). العلاقة بين الانماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

مسعودي، صليحة، وبلمزوار، صونية. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي (دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة). [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير]. المستودع الرقمي في جامعة طيبة، <https://dspace.univ-bba.dz/handle/123456789/4491>

المطيري، حنان بنت منير. (2020). تفعيل دور الجامعات السعودية للمساهمة في تحقيق رؤية 2030: دور جامعة المجمعة في تنمية الكفاءات الدعوية أنموذجا وتصور مقترح لتفعيلها. مجلة العلوم الشرعية، 14(1)، 575-629.

منظمة الصحة العالمية. (2020أ). أسئلة وأجوبة حول فيروس كورونا المستجد. استرجع في سبتمبر 10، 2022، من <https://www.emro.who.int/ar/index.html>

منظمة الصحة العالمية. (2020ب). مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). استرجع في سبتمبر 10، 2022، من <https://www.who.int/ar>

- نصر، نوال. (2010، 14-15 أبريل). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس – الدولي الثاني – الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة وفرعها بميت غمر ومنية النصر، المنصورة، مصر.
- النعاس، سعيد علي، ومصطفى، بن عودة. (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة – الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، 6(2)، 564-578.
- هاشم، نهلة عبدالقادر. (2008). ملخص دراسة عن تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية. التربية، 11(23)، 283-375.
- هندي، أماني أحمد مشهور، والشعراوي، إيمان بكر. (2017) دور الجامعة في خدمة المجتمع الصناعي للأثاث: دراسة حالة لعاصمة الأثاث في العالم. مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، 4(3)، 37-54.
- الوهيبي، عبد الله محمد علي. (2020). دور أعضاء هيئة التدريس في الأداء في الجامعات السعودية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(1)، 44-59.

المراجع الأجنبية:

- Mukif, A. N., & Al-Rubaie, S. S. S. (2021). The Role of Organizational Flexibility in Achieving the Strategic Readiness for the Iraqi Ministry of Education. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 13(2), 261-278.
- Ke, J., Chao, G., & Li, D. (2016). Empirical study on the relationship between organizational flexibility and performance of agricultural enterprise. *Asian Agricultural Research*, 8(9), 1-10. <http://ageconsearch.umn.edu/record/249936>
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <http://www.jstor.org/stable/2635097>
- Alolayyan, M. N., & Ibrahim, A. S. (2021). Proposed Mathematical Model to Study and Analyze the Relationship Between Operational Flexibility Dimensions and Hospital Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(4), 289-305. DOI:10.1007/s40171-021-00275-9
- Skydan, O., Nykolyuk, O., Pyvovar, P., & Martynchuk, I. (2019). Methodological approach to the evaluation of agricultural business system flexibility. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(4), 444-462. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.36>
- Khaleel, A. & Sayah, H. (2020). The effect of technical quality in improving the performance of the Iraqi universities. *Management Science Letters*, 10(13), 3057-3062. www.GrowingScience.com/msl
- Fifi, A. (2018). The role of intellectual capital on public universities performance in Indonesia. *Pertanika Journals*, 26(4), 2453-2472. Journal homepage: <http://www.pertanika.upm.edu.my/>
- Sekaran. U. & Bougie. R. (2010). **Research Methodology for Business**. John, Wiley & Sons Inc. New York. USA.

“The impact of Organizational Flexibility on the Performance of Saudi Universities During COVID-19 Pandemic” (A field study on King Abdulaziz University in Jeddah)

Researcher:

Ebtehaj Hamdan Abdulallah Aljadaani

Department of public Administration /Faculty of Economics & Administration
King Abdulaziz University -Jeddah
Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Najah Hassan Salamah

Marketing Department /Faculty of Economics & Administration
King Abdulaziz University -Jeddah
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

"The aim of this study was to explore the impact of organizational flexibility on the performance of Saudi universities during the COVID-19 pandemic from the perspective of leadership at King Abdulaziz University in Jeddah. The study also aimed to assess the availability of organizational flexibility across its dimensions (structural flexibility, operational flexibility, strategic flexibility, and human resource flexibility) at King Abdulaziz University in Jeddah. Additionally, it examined the level of performance of King Abdulaziz University during the pandemic and investigated any differences in perceptions regarding the impact of organizational flexibility on performance based on demographic characteristics (gender, age group, educational level, job title, and experience).

The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the data collection tool. The study population consisted of all academic and administrative leaders at King Abdulaziz University, totaling 588 individuals. A simple random sample of 212 leaders was selected. The study yielded several key findings:

1. The availability of organizational flexibility at King Abdulaziz University in Jeddah was very high, with a percentage of 87.2%.
2. The performance level of King Abdulaziz University during the COVID-19 pandemic was also very high, reaching 87%.
3. There was a significant impact of three dimensions of organizational flexibility (structural, strategic, and human resource flexibility) on the university's performance during the pandemic. Human resource flexibility had the most significant impact.
4. No statistically significant differences were found in the relationship between organizational flexibility (across its dimensions) and the university's performance during the pandemic based on demographic characteristics.

The study recommends maintaining the university's existing level of organizational flexibility and continuously enhancing mechanisms that contribute to organizational flexibility. This will ensure the continuation of the university's successful journey and excellence.

Keywords: Organizational flexibility, University's performance, COVID-19 pandemic.

