

دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك

د. نجوى بنت مفوز مفيز الفواز

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، الكلية الجامعية بأمّالج، جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

nalfawaz@ut.edu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٤/١٢/٤ م

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٤/١١/١٧ م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية المتظمة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٥٠)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٨٧.٣) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (٧٨.٠)، أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد جاء البعد رقم (١) (تقنيات بناء المرونة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٩١.٣) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٨٨.٠)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد رقم (٢) (العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (٨١.٣) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٨٧.٠)، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية أعلى من (٠.٠٥).

الكلمات المفتاحية: تقنيات بناء المرونة – العمليات الإدارية – إدارة الأداء.

The Role of Flexibility-Building Techniques in the Development of Administrative Processes and Performance Management from the Perspective of the Administrative Staff at Tabuk University

Dr. Najwa M. M. Alfawaz

Associated Prof. of Educational Management and Planning,
University College in Amlaj, University of Tabuk, Saudi Arabia

nalfawaz@ut.edu.sa

Date of Receiving the Research: 17/11/2024

Research Acceptance Date: 4/12/2024

Abstract:

The study aimed to explore the role of flexibility-building techniques in the development of administrative processes and performance management from the perspective of the administrative staff at Tabuk University. To achieve the study objectives, a descriptive approach was used, and a questionnaire was adopted as the data collection tool. The study sample of (50) participants was selected using systematic random sampling from the study population. The study results revealed that the mean scores of the dimensions of the role of flexibility-building techniques in the development of administrative processes and performance management from the perspective of the administrative staff at Tabuk University were relatively high, with an overall mean score of (3.87) and a standard deviation of (0.78). Moreover, among the sub-dimensions, dimension number (1) (flexibility-building techniques) ranked first with a high mean score of (3.91) and a standard deviation of (0.88), while dimension number (2) (administrative processes) ranked last with a high mean score of (3.81) and a standard deviation of (0.87). Furthermore, the study indicated that there were no statistically significant differences in the domain of the role of flexibility-building techniques in the development of administrative processes and performance management from the perspective of the administrative staff at Tabuk University, attributed to the variables of (gender, academic qualification, and years of experience), as all domains obtained significance levels higher than (0.05).

Key words: flexibility-building techniques - administrative processes - performance management.

المقدمة:

تعد الجامعات من المؤسسات التي توصف بأنها في أمس الحاجة لوجود قادة فعالين لديهم مرونة ونظرة مستقبلية، ولا سيما في هذا الوقت الذي يتسم بسرعة التغيرات وتداخلها، إذ باتت العمليات الإدارية كالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتقويم وإدارة الأداء وتوظيف التقنيات المعاصرة من الضروريات التي يشترط توافرها لديهم وأن تكون اتجاهاتهم نحوها بشكل إيجابي، فالعصر الحالي الذي يتصف بأنه عصر الثورة العلمية والتقنية ومتعدد الثقافات يحتاج لقادة لديهم مرونة في العمل الإداري. وتحتاج الإدارة الجامعية إلى قادة يتسمون بالإبداع، مما يساعدهم في التأثير على العاملين معهم لأجل إكسابهم التعاون وتشجيعهم على العمل بمرونة عليا، وتعزيزهم للعمل كفريق واحد متوافق لتحقيق الغايات بمرونة عالية (علي، ٢٠١٧، ص ٢٠١). وتتجسد المرونة في الإمكانية على أداء الوظائف بشكل يتيح مساحة من الحرية داخل الأنظمة والمهام الوظيفية دون خلل، والتوجه للحلول الأسرع والأسهل بعيداً عن التجاوزات أو الإهمال أو الفوضى في الإدارة والذي قد ينعكس على الإدارة بشكل سلبي؛ ولا سيما بأن غيابها قد يؤدي إلى تعرضها للتقصير في الأداء وصعوبة التطوير في العمليات الإدارية التي تساعد في سرعة الأداء (العارضة، ٢٠١٨، ص ٢). فالجامعات التي تعتمد على تقنيات بناء المرونة تستطيع تصويب الأسلوب أو الطريقة في القيادة للاستجابة للظروف الغير متوقعة، والتكيف مع التغيرات والأحداث الجديدة عند حدوثها، إذ يمكن مساعدة قادتها على مراجعة الخطط بمرونة ودمج الابتكارات الجديدة، والتصدي للمشكلات مع الديمومة في تحقيق غاياتهم، والاطلاع على كل ما هو جديد ومختلف (Moradia، Hosseinpour&Mehralizadehc، 2021، P. 1). وبالتالي فإن تقنيات بناء المرونة تؤثر على العمليات الإدارية التي تعد ذات أهمية كبيرة في الجامعات؛ لذا فإن إنجاز العمليات الإدارية بفعالية بمثابة العمود الفقري للجامعات، حيث لها دور كبير في تحسين سير العمل، ووضع الحلول للمشكلات والعمل على معالجتها بمختلف أنواعها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في البقاء والنمو والازدهار (Iqbal& Asghar، 2020، P. 89).

ومن جانب آخر، تعتبر إدارة الأداء أحد أبرز عناصر الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية تكاملية تبدأ من صياغة المؤسسة لاستراتيجياتها حتى يتم تطبيق الأهداف وتقييمها والحصول على تغذية راجعة، وتتم هذه العملية بشكل مستمر ومتواصل لتحقيق البقاء للمؤسسة واستدامتها ودفعها لتحقيق الأفضل دائماً (الشهراني، ٢٠٢١، ص ٣٧٠). وأضاف بومزيد (٢٠١٥، ص ٤٦٧-٤٦٨) بأن إدارة الأداء تساهم في تصحيح أداء العاملين وخلق جو من

التعاون والتوفيق بين مصلحة كل من الموظفين والمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر إدارة الأداء من أهم الوسائل لضمان الكفاءة والفعالية الإدارية من خلال قدرتها على توفير بيئة يسودها حوار ناجح حول العمل والأولويات بين العاملين والمدير. وهنا نلاحظ بأن تقنيات بناء المرونة وتوظيفها في الجامعات سيمكن القادة من الإمكانية والسيطرة على إدارة العمليات الإدارية، والتعرف على أماكن القوة والضعف في العمل الإداري، مما يعمل على تيسير عمليات المتابعة والتقييم الدائم، بالإضافة إلى التمكين من إدارة الأداء وتحقيق الأهداف والغايات والتخطيط الجيد، والتوجيه والتنفيذ والتقييم؛ وبالتالي تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على "دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك".

مشكلة الدراسة:

إن بناء المرونة في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات يعد أحد المطالب الضرورية التي تزيد من تحسين العمليات الإدارية وإدارة الأداء، وهي تقلل من النفقات، وتسهم في إكساب العاملين الثقة بالذات وتنمية القدرات الإدارية والنفسية لديهم، وتكسب الإدارة الجامعية والقادة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة التي تسهم في مساعدتها على التميز بعيداً عن أي معوقات وتحديات. وتبين دراسة علي (٢٠١٧) بأن الجامعات تعاني من جمود في هياكلها التنظيمية، وانعدام للمواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات خطط التنمية، وعدم التنسيق بين سياسات التدريب ومتطلبات سوق العمل. وتعد تقنيات بناء المرونة (التخطيط المرن- القيادة الفاعلة- الابتكار في الإدارة)، أحد المداخل التي تؤثر على العمليات الإدارية وإدارة الأداء بحيث تسهم في حل العديد من المشكلات الإدارية التي يواجهها العمل الإداري في الجامعات، لذا أوصت بعض الدراسات كدراسة كلاً من علي (٢٠١٧) وميكروجي (Mukerjee، 2014، P. 56) إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة وفق تقنيات بناء المرونة؛ ليساعد على تيسير إتمام العمليات الإدارية، وبالتالي تحقيق فاعلية الأداء.

وقد شهدت جامعة تبوك تطوراً ملموساً في الآونة الأخيرة على جميع المستويات من حيث نوعية البرامج الأكاديمية التي تقدمها وجودتها كمؤسسة أكاديمية، إلا أن الممارسات الإدارية فيها وأنظمة العمل بحاجة للتطوير والتجويد المستمر بشكل عام، وبشكل خاص في أنظمتها الإدارية وعملياتها وإدارة الأداء، وبالتالي فهي بحاجة لتقنيات بناء المرونة بشكل يتناسب مع العمليات الإدارية وتطويرها وتحسين إدارة الأداء.

كما يرى الباحث بأنه بالرغم من إجراء العديد من الدراسات في مجال المرونة والعمليات الإدارية وإدارة الأداء إلا أن هنالك ضعفاً في استخدامها في الجامعات، وإن مفهوم الجامعات الحديث يحتاج القيام بالعديد من المهام للتصدي لتحديات العصر- الحالي والاستجابة لعمليات التغير المستمر، وهي تُعد مهام مختلفة بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية. لذا بات من الواجب الاستفادة من تقنيات بناء المرونة في الإدارة، وعلى حد علم الباحث - لم توجد دراسات عربية- تناولت " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك " .

وفي ضوء المعطيات السابقة حددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: " ما دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟ " .

أسئلة الدراسة:

وتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟
٢. ما دور تقنيات بناء المرونة في إدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟
٣. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية " الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة"؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

١. دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
٢. دور تقنيات بناء المرونة في إدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.
٣. الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد للدراسة دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية " الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة" .



أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة من خلال الآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

١. عُدت هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية والمحلية-على حد علم الباحث-التي تناولت " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك".

٢. إثراء المكتبات العربية بالدراسات والأبحاث بالموضوعات الحديثة عن موضوع " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك".

٣. ستسهم هذه الدراسة في إيجاد عدد من التوصيات التي تسهم في التعرف على: " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك".

الأهمية العملية (التطبيقية):

١. سعت الدراسة الحالية إلى تقديم بحثٍ علميٍّ يوضِّح " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك"، وبالتالي فإن نتائج هذه الدرّاسة يمكن أن تعين متخذي القرار في الجامعات في التعرف على " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك".

٢. يأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في حث الباحثين وتحفيزهم لإجراء المزيد من الدراسات حول تقنيات بناء المرونة والعمليات الإدارية وإدارة الأداء.

٣. يأمل الباحث أن تسهم للدراسة الحالية في رفع مستوى الاستفادة منها، وذلك من خلال التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات؛ بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر- موضوع الدراسة على " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك"

الحدود المكانية/ الزمانية: طبقت الدراسة في جامعة تبوك، الفصل الدراسي الثالث

٢٠٢٣م.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من موظفي جامعة تبوك.



مصطلحات الدراسة:

تقنيات بناء المرونة:

اصطلاحًا: تعرف المرونة بأنها: المساحة المسموح بها للمؤسسة أو للموظف بتبسيط وتسهيل العديد من المهام والواجبات الوظيفية والمعاملات دون أي تجاوز للتعليمات والإجراءات أو الإخلال بالمسؤوليات الوظيفية واللوائح التنظيمية (Moradia، Hosseinpour&Mehralizadehc، 2021، P. 2).

اجرائي: يعرفها الباحث بأنها: مقدرة القيادة في جامعة تبوك على الاستجابة السريعة للتغيرات المفروضة من البيئة المحيطة، عن طريق وضع العديد من الخطط والاستراتيجيات التي تسهم في إحداث التغيير المطلوب وتتكون من الأبعاد التالية: " التخطيط المرن - القيادة الفاعلة - الابتكار في الإدارة"، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات عينة الدراسة.

العمليات الإدارية:

اصطلاحًا: عرف القرني والقحطاني (٢٠١٩، ص ٢٠٣) العمليات الإدارية بأنها: "مجموعة من الأنشطة يمارسها الإداري مثل (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والرقابة) لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة بشكل جيد".

اجرائي: يعرفها الباحث بأنها: مجموعة من الوظائف التي تقوم بها الإدارة في جامعة تبوك لتوفير حسن سير العمل لتحقيق أهداف الجامعة المتعلقة بالبقاء والتي تتمثل في (التخطيط الإداري - التنظيم الإداري - التوجيه الإداري - الرقابة الإدارية). وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة الاستبانة.

إدارة الأداء:

اصطلاحًا: عرف الأحمد (٢٠١٨، ص ٤٣٤) إدارة الأداء بأنها: "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه".

اجرائي: يعرفها الباحث بأنها: عبارة عن منهجية لإدارة الموارد البشرية في جامعة تبوك تقوم على المتابعة والتوجيه لكافة النظم والعمليات والإدارات في الجامعة وتتكون من الأبعاد التالية: "تحقق أهداف إدارة الأداء - تخطيط إدارة الأداء - توجيه إدارة الأداء - تنفيذ إدارة الأداء - تقييم إدارة الأداء". وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة الاستبانة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: المرونة الإدارية

تعتبر المرونة الإدارية عنصر- مهم وأساسي في المؤسسات التعليمية، لذلك لا بد للقادة الإداريين امتلاك الخصائص والمبادئ الأساسية لمفهوم المرونة وذلك لتطبيقه في الإدارة، حيث يعود السبب الأساسي لتوظيف المرونة في العمل الإداري لكثرة الحاجات وتنوعها وبسبب زيادة الضغوطات الإدارية، ونتيجة للانفجار المعرفي الهائل والمتسارع في كافة المجالات، الأمر الذي يقتضى- من القادة الإداريين التكيف مع هذه التغييرات ومسايرتها والاستجابة السريعة لها من خلال التعديل في الأفكار، واتخاذ وتطبيق الطرق والأساليب الجديدة للتأقلم مع هذه التغييرات ومواكبتها والتصدي للتحديات سواء الحالية أو المستقبلية، مما يتطلب ذلك ابتكار أساليب عملية حديثة واستحداثها لتكون قابلة للتطبيق لخلق بيئة تربوية محفزة للعاملين لتحقيق الأهداف المرجوة والنهوض بالعملية التربوية في كافة المجالات (الزعانين، ٢٠١٨، ص ١١).

ويرى الباحث أن من أجل الاستجابة للتحويلات البيئية والأساليب الإدارية والتقنية الحديثة والتغير في رغبات وحاجات العاملين، يجب على القائد الإداري ألا يتبع خطط واستراتيجيات وأنماط تفكير محددة، وأن يكون على قدر كبير من المرونة لإنجاز الأعمال.

مفهوم المرونة الإدارية:

يعتبر مفهوم المرونة الإدارية مفهوماً حديثاً نسبياً، وقد اختلفت آراء الباحثين حول هذا المفهوم حيث عرف العارضة (٢٠١٨، ص ٧) المرونة الإدارية بأنها: " الحل الأيسر- أو اللين واليسر، أو القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل، ومنهم من يرى المرونة في تقبل الآخرين وأفكارهم".

وعرف الزعانين (٢٠١٨، ص ١٣) المرونة الإدارية بأنها: " مقدرة القائد على توليد وإنتاج أفكار متنوعة وجديدة تمتاز بالحيوية والواقعية بعيداً عن الأفكار الروتينية التي تتصف بالجمود والرتابة في مواجهة التهديدات والمخاطر، وحل المشكلات من خلال النظر إلى الموقف من جوانبه المتعددة".

أهمية المرونة الإدارية:

تعتبر المرونة الإدارية إحدى مطالب الإدارة الناجحة باعتبارها وسيلة مضادة للروتين والبيروقراطية والجمود، وتعد بمثابة إبداع إداري في إنجاز العمل دون إسقاط أنظمتهم (الزعانين، ٢٠١٨، ص ٢). ويضيف بني خلف (٢٠٢٢، ص ٦) أن المرونة الإدارية تعد مطلباً أساسياً

ومهماً لكونها تسهم في رفع مستوى الأداء، وإنجاز المهام الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التطور والتغيير للأفضل.

كما وتتجلى أهمية المرونة الإدارية من خلال العديد من الميزات وهي (العارضة، ٢٠١٨، ص ٩):

- سهولة الإجراءات وسلاستها: حيث تسعى المرونة إلى الابتعاد عن الخطوات الروتينية الزائدة والتخلص منها والتي لا يؤثر التخلص منها على القيود والإجراءات المطلوبة ولا على جودة ودقة الخدمة المقدمة.

- تأدية المهام الوظيفية بأقل جهد: فمن خلال تطبيق المرونة يتمكن العامل من اختصار وقت الإنجاز للمهام المطلوبة منه ومن ثم توفير الوقت وزيادة الإنتاجية.

- تقليل التكلفة التشغيلية: يوجد علاقة طردية بين طول خطوات المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية وتلعب المرونة دوراً مهماً في تقليل الخطوات وبالتالي تلغي الكثير من المصاريف التشغيلية.

- زرع الثقة في الموظف: منح الموظف العديد من الصلاحيات التي تحقق المرونة له دوراً مهماً في تعزيز مكانته في المؤسسة الأمر الذي يزيد من ثقته بنفسه وذلك من حيث المعرفة والإنجاز وما يولد لديه الشعور أن له بصمة واضحة في مقرر عمله.

ويرى الباحث أن للمرونة الإدارية اسهاماً كبير في دعم نجاح المؤسسة ودعم الموارد البشرية فيها ومنحها الإمكانيات والمعارف الضرورية لمواجهة ظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية التي تتصف بالتقلب الشديد، والعمل على تحسين مستوى أدائهم، بالإضافة إلى أنها تكسب المؤسسات القدرة على مواجهة عدم التأكد والتغير في بيئة العمل، وتمنحها كفاءة استراتيجية تكون من خلالها قادرة على بناء استراتيجيات استباقية وهجومية وليست فقط تكييفية.

أشكال المرونة الإدارية:

تتمثل أشكال المرونة الإدارية في العلوم الإنسانية، في التالي (رضوى، ٢٠٢٢، ص ٤) و (Žitkienė & Deksnys, 2018, P. 119):

١. المرونة التلقائية:

وتتمثل في مقدرة القائد على أن يعطي بشكل تلقائي مجموعة مختلفة من الاستجابات لا ترتبط بفئة أو مظهر واحد فقط، بل تنتمي لعدد متنوع من الأفكار، أي الإبداع في أكثر من موقف أو إطار أو شكل، ويسمى هذا النوع من المرونة بالمرونة التلقائية، وهذا يدل أن المرونة

التلقائية تحدث في مواقف غير محددة نسبياً كما أنها تتمثل في سرعة القائد في توليد وإعطاء عدد أكبر من الأفكار المختلفة والمرتبطة بمشكلة ما، ويتجه القائد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في الموقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة.

٢. المرونة التكيفية (التوافقية):

وتتمثل في قدرة القائد على إعطاء حلول مختلفة لمشكلة ما، وإمكانية التكيف مع التغيرات والظروف وإجراء تغييرات وتعديلات بما يتناسب مع الموقف، وتقاس هذه القدرة عن طريق تنوع تلك الاستجابات.

عناصر المرونة الإدارية:

- التخطيط المرن: يستند التخطيط التربوي السليم على عدد من المبادئ وهي الواقعية والشمول والمشاركة والتوقيت السليم والمرونة، ويعتبر مبدأ المرونة أحد أهم مبادئ التخطيط السليم حتى لا تكون الخطة جامدة وغير قادرة على مواجهة التغيرات والتهديدات المختلفة، فالتخطيط الجيد يراعي هذه الظروف والتحديات ويسعى إلى تحديد كيفية مواجهتها والخطة التي تتمتع بالمرونة تسمح بإجراء التعديلات عليها للتصدي لما يطرأ من تغيرات وعوامل مفاجئة (Žitkienė & Deksnys، 2018، P. 117).

ويشير (Nafei، 2016، P. 296) حتى تتمتع الخطة بالمرونة يجب أن تشمل على المعالم الأساسية ثم التفاصيل، بحيث يسمح بالتعديل في ضوء الإطار العام للخطة، ويجب على القائد المخطط أن يراقب مراحل تنفيذ الخطة وذلك لإدخال التعديلات عليها إذا اضطُر الأمر لذلك.

- القيادة التشاركية: تستند القيادة التشاركية على المرونة، حيث أن العمليات اليومية تتغير بشكل مستمر الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في المواضيع والأهداف المخطط لها وفي النتائج والمواد والأدوار وحتى في مشاركة العاملين، مما ينبغي أن تكون القيادة قادرة على التكيف، لذلك يعتبر مبدأ المرونة من أهم مبادئ القيادة التشاركية (السواعير، ٢٠٢٢، ص ١٩).

ويشير ديبا وبوينت وماسين وجانسن (Maassen & Jansen، Point، Dima، 2021، P. 519) ممارسة القائد النمط القيادي التشاركي في إدارته للمؤسسة نحو الإداريين

والطلاب والمجتمع المحلي وغيره من مجالات الإدارة الجامعية؛ يؤكد أن القائد يطبق المرونة الإدارية في المؤسسة العامل بها.

- الإبداع الإداري: يجب على القائد الذي يطبق المرونة الإدارية في إدارته أن يمتلك مهارات التفكير الإبداعي المتمثلة في (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية تجاه المشكلات، وإدراك التفاصيل) لما لها من أهمية كبيرة في إكساب المؤسسة الحيوية والنشاط، ومنحها الرضا والولاء الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها بكفاءة وجودة عالية، ولها أثر قوي في جودة العمل والانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، ومن خلال امتلاك مهارات الإبداع يتمكن القائد من التنقل من طريقة إلى أخرى لتوصل لحل مشكلة ما بيسر- وسهولة ودون التجمد والتصلب عن حل معين أو موقف (Khaddama، 2020، P. 2294).

المبحث الثاني: العمليات الإدارية

شهد العالم في الفترة الأخيرة العديد من التطورات والتغيرات الديناميكية وذلك في جميع ميادين الحياة ولا سيما الميدان التعليمي، الأمر الذي يقتضي بحتمية التغيير والتطلع إلى المستقبل، حيث تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق ذلك عبر فهم التغيرات اللازمة للتعايش مع هذه التطورات (البلوي والمعلم، ٢٠٢١، ص ١٧٤). الأمر الذي زاد من أهمية إدارة التعليم فالإدارة التعليمية المرنة تعتبر الحجر الأساس في نجاح العملية التعليمية وتعتبر المسؤول الأول عن ضمان الجودة والتطوير عن طريق القيام بالعمليات الإدارية المختلفة.

مفهوم العمليات الإدارية:

اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم العمليات الإدارية كل حسب وجهة نظره حيث عرف الشمراني (٢٠١٧، ص ٣١٩) العمليات الإدارية بأنها: " مجموعة من المهام والوظائف التي لا يمكن أن يتحقق نجاح فريق العمل بالمؤسسة (رئيسًا ومرؤوسين) دون توظيفها التوظيف السليم".

وعرف (Marume، 2016، P. 44) العمليات الإدارية بأنها: الوظائف التي يمارسها الإداري حيث تقوم على مجموعة من العمليات يمكن تجميعها في عناصر تختلف عن بعضها البعض وذلك من حيث الطبيعة والترتيب الزمني لممارستها، والتي تسمى بالوظائف الإدارية. كما وعرف (Maiti)، 2021، P. 1) العمليات الإدارية بأنها: عمل يقوم به المدير، يتضمن هذا

العمل عددا من الأنشطة التي يركز تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية، يلجأ إليها لتسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة. أهمية العمليات الإدارية:

تعتبر العمليات الإدارية على درجة كبيرة من الأهمية للقائد الإداري إذا أحسن توظيفها بشكل جيد في إدارته مما يؤدي إلى نجاحها وتميزها (الشمرواني، ٢٠١٧، ص ٣١٢)؛ كما وتتجلى أهمية العمليات الإدارية في كونها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكثر الطرق والأساليب كفاءة، ومن خلال العمليات الإدارية يمكن الاستفادة من القوى العاملة والموارد الفنية والمادية التي تمتلكها المؤسسة، كما وأن من خلالها يتم التحكم في الموارد بطريقة منظمة والتخلص منها بكفاءة (Maiti، 2021، P. 2).

وأشار (Trashlieva&Radeva، 2018، P. 2-3) إلى أن أهمية العمليات الإدارية تكمن في:

- تحسين جودة الإدارة والكفاءة.
- تمكين إضافة إجراءات جديدة في تطوير وظائف جديدة.
- تسريع الأداء.
- التشجيع على الابتكار.

ومن هنا فإن العمليات الإدارية تكمن أهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات بالإضافة إلى العمل المستمر على تحقيق وزيادة الكفاءة والتطوير المستمر للأداء داخل هذه المؤسسات.

عناصر العمليات الإدارية في الجامعة:

يجمع العديد من الباحثين ومعظم رواد الإدارة على أن العمليات الإدارية تتكون من أربع عناصر هي (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وتعد هذه العمليات متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، وتضم كل عملية العمليات الأخرى، حيث إن القائد الذي يخطط أو يضع الخطة لعمله فإنه ينظم ويوجه ويراقب وهكذا في عملية التنظيم والتوجيه والرقابة (برباش، ٢٠١٩، ص ٧).

وفيما يلي توضيح للعمليات الإدارية سابقة الذكر:

١. التخطيط الإداري: هو " النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصص الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط، وحصص الموارد المتاحة للتنظيم، ورسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال

المتاح منها في فترة زمنية محددة". (القدومي وآخرون، ٢٠١٥، ص ٧٣). ويعتبر التخطيط أحد أهم العمليات الإدارية والخطوة الأولى فيها وبقدر الاهتمام بهذه المرحلة والتركيز عليها سوف يكون النجاح أو الفشل في الوظائف الإدارية التي تليها، ويشمل التخطيط كافة أجزاء ومرافق المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل وكافة الاتجاهات فلا يكفي أن تركز الإدارة على وضع الخطط للعمل بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذي (المغربي، ٢٠٢٠، ص ٥).

وتجلى أهمية التخطيط الإداري باعتباره يؤدي إلى التفكير المنطقي واستخدام الطريقة العلمية لتشخيص المشاكل وحلها، ومن خلال تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في فترة زمنية معينة يتمكن الإداري من تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيقها، كما ويساعد التخطيط على اختيار أفضل الأساليب والوسائل لتحقيق تلك الأهداف، إلى جانب أن التخطيط يمكن من تحقيق الرقابة على التنفيذ عن طريق المعايير وأن عدم وجود تخطيط يعني عدم وجود للرقابة، بالإضافة أن من خلال التخطيط يمكن تحديد الأعمال المطلوبة وممارستها بوضوح ومتى وكيف يتم الأداء ومن ثم يحقق ذلك التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام (عبد الله، ٢٠١٤، ص ٣٠):

٢. التنظيم الإداري: هو " يقصد به البناء أو الهيكل العام للإدارة الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها ومن حيث اتخاذ القرارات وحجم المنظمة وتفويض السلطة". (أحمد، ٢٠١٦، ص ٣٢٢) ويضيف الشوابكة (٢٠٢٢، ص ٢) يعتبر التنظيم الإداري الوسيلة التي من خلالها يتم إنجاز الأهداف التي تم تحديدها في عملية التخطيط، حيث يعتبر ذو أهمية لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها للوصول للأهداف التي انشأت من أجلها المؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها، وتستخدم عملية التنظيم الإداري لاستغلال الموارد بالشكل الأمثل للعمل على تيسير العمليات الإدارية، كما وتكمن أهميته في منع الازدواجية والتكرار في الأعمال التي تعطى للعاملين، بالإضافة إلى دوره في توحيد الجهود وتنسيقها، وإحداث الاستجابة السريعة للمتغيرات والتطورات الديناميكية التي تطرأ على بيئة العمل، هذا فضلاً عن أنه يعتبر حلقة وصل بين كافة الأفراد في المؤسسة وذلك بسبب توسع المؤسسات وكثرة عدد الأفراد التي تعمل بها.

٣. التوجيه الإداري: هو " ذلك النسق الذي يتبعه المسؤولون في المنظمات للتأثير على الأفراد والجماعات لأداء العمل بانسجام وفعالية" (الصيرفي، ٢٠١٤، ص ١٥٢) ويعتبر التوجيه

من العناصر الإدارية الذي يهدف إلى الارتقاء بالمستوى الوظيفي للعاملين عن طريق التقويم والتوجيه الذي يقوم على التعاون والثقة المتبادلة وحسن المعاملة بعيداً كل البعد عن التعسف والاستبداد لتهيئة ظروف نفسية جيدة للعاملين وزيادة مستوى إنتاجهم وكفائاتهم، (الربيعي، ٢٠١٢، ص ١٢٣). ويضيف عابد وأبو السعيد (٢٠٢٠، ص ١٠٧) أن كفاءة المدير الإدارية تتوقف على مدى مهارته في التوجيه.

٤. الرقابة الإدارية: وتعتبر الرقابة من العمليات الإدارية الأساسية وهي آخر مرحلة من مراحل النشاط الإداري والتي تتمثل في قياس نتائج أعمال العاملين في المؤسسة للكشف عن مواطن الانحرافات وتصحيح أخطائهم للتأكد من أن الخطط الموضوعة قد نفذت وأن الأهداف المرسومة قد حققت بالشكل المطلوب (حسن، ٢٠٢١، ص ٣). وتمكن أهمية الرقابة في التدخل في التخطيط والمتابعة السليمة للأنشطة، وتلعب دوراً مهماً في إدارة المؤسسة، فمتابعة نتائج الأنشطة السابقة وتوفير المعلومات الدقيقة يعتبر مرتكزاً في وضع الخطط للأنشطة الجديدة، كما وتتجلى أهمية الرقابة الإدارية في متابعة الأداء للسيطرة على الأخطاء الواقعة وتفايدي وقوعها مرة أخرى وتصحيح مسار العمل في الوقت المناسب عند وقوع أي خطأ (Skills for Care، 2020، P. 8).

وعليه يرى الباحث أن نجاح العمليات الإدارية يعتمد على تنفيذ الوظائف بفعالية عالية ويتم ذلك من خلال التخطيط حيث يتم وضع خطط للأنشطة التي ستمارسها المؤسسة، ومن ثم عملية التنظيم للوصول لنظام ذو فعالية حيث يتم تحديد وظائف كل فرد وعلاقته مع غيره من العاملين داخل النظام، وتليها عملية التوجيه لضمان تنفيذ الأنشطة بالوقت والتكلفة المحددة وبجودة كبيرة، وتأتي الرقابة الإدارية آخر هذه العمليات للتعرف على الأخطاء ومعرفة أسبابها وأساليب تصحيحها ووضع الاحتياطات اللازمة لتجنبها في المستقبل.

المبحث الثالث: إدارة الأداء

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات تكنولوجية هائلة نتج عنها آثار سلبية على كافة المجالات، زادت من حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة، وقد أصبحت المؤسسات تسعى لمزيد من التجديد والإبداع والتطور للتغلب على الصعوبات والمعوقات الناتجة عن هذه التطورات لتحقيق أهدافها المرجوة وذلك من خلال إدارة أداء ناجحة، فمن خلال الأداء الجيد تتمكن المؤسسات من الحصول على مكانة قوية بين منافسيها (إبراهيم، ٢٠١٦، ص ٢٢٢).

واختلفت آراء الباحثين حول مفهوم إدارة الأداء ككل حسب وجهة نظره، حيث عرف العنزى (٢٠١٩، ص ٢٣٤) إدارة الأداء بأنها: "مجموعة عامة من نشاطات تقوم بها المنظمة لتغيير وتحسين أداء العاملين". كما وعرف عيسى (٢٠١٤، ص ٨) إدارة الأداء بأنها: "عملية إدارية مستمرة تعتمد على الاتصال والتواصل، تتضمن كلاً من المدير والموظف، وهي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وذلك باستخدام أساليب إدارية مرنة".

أهمية إدارة الأداء:

تكمن أهمية إدارة الأداء في كونها تساهم في توفير بيئة عمل يستطيع الموظفون من خلالها تقديم أفضل مستوى أداء لديهم، بالإضافة إلى تسهيلها للمدراء عملية الإشراف وتقييم أداء العاملين، ومن خلال استخدام المدير لأدوات إدارة الأداء يتمكن من ضبط سير العمل، وخلق مسارات عمل جديدة واتخاذ قرارات تساعد العاملين في تحقيق أهدافهم، الأمر الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتقديم الأداء الأمثل (Tardi، 2022، P. 2).

ويضيف العنزى (٢٠١٩، ص ٢٣٦) أن إدارة الأداء كعملية استراتيجية تكاملية تمنح نجاحاً قوياً للمؤسسات من خلال سعيها المستمر إلى تطوير أداء العاملين بها وتطوير قدراتهم واهتماماتهم.

كما تتجلى أهمية إدارة الأداء في التالي (الأحمدي، ٢٠١٨، ص ٤٣٤):

- إحداث التواصل بين كل من المدير وموظفيه، وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين.
 - إعداد العاملين بحيث يكون لديهم قدرة على أداء الأعمال التي تقع على عاتقهم بأفضل أداء.
 - تؤسس رابطة حيوية وذلك بين الأهداف المشتركة والأفراد الذين يطبقونها.
 - غرس الرغبة لدى العاملين للوصول للأداء المتميز عندما توكل إليهم مسؤولياتهم.
 - تساهم في توطيد العلاقة بين العاملين وقياداتهم، وفي مواصلة الأداء على كل المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي معاً.
 - تولد لدى العاملين الشعور بأنهم مشتركون في تطوير حياتهم المهنية، وتحسين مستقبل المؤسسة التي يعملون بها ككل.
- وعليه يرى الباحث أن إدارة الأداء تتمثل أهميتها في مساعدة العاملين على تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وتساهم في توليد الشعور بالرضا لديهم مما يقلل من معدل دوران العمل، كما وتساهم في توفير بيانات ومعلومات للمؤسسة حول تخطيط الموارد البشرية.

أهداف إدارة الأداء:

إن الهدف الأساس لإدارة الأداء يتمثل في ضمان عمل المؤسسة بكل ما تمتلك من أنظمة لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة بالطرق والأساليب المثلى (عيسى، ٢٠١٤، ص ٨). وتضيف وهيبة (٢٠١٩، ص ١٥٦) أن إدارة الأداء تسعى للوصول إلى توقعات وفهم عميق فيما يتعلق بالواجبات ومهام العمل الأساسية التي يمارسها العامل، ودور تحقيق هذه الواجبات والمهام في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإدارة الأداء بالمقابل عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.

وتعتبر الأهداف الاستراتيجية من أول وأهم أهداف إدارة الأداء حيث تسعى إدارة الأداء إلى تحديد العلاقة بين احتياجات وأهداف العاملين والأهداف التنظيمية، وتحديد النتائج والسلوكيات المرغوبة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد خصائص العاملين اللازمة التي تمكن من التطبيق الاستراتيجي (الحريري، ٢٠١٦، ص ٢٨٣).

كما وتهدف إلى الحد من العقابيل والصعوبات التي تمنع العنصر البشري من تحقيق النتائج المطلوبة، كما وتعمل على تطوير أداء الموارد البشرية وتحسينه بشكل مستمر. وصولاً إلى الهدف النهائي وهو تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية (CIPD، 2022، P. 1).

وتشير (Lamture، 2022) أن أهداف إدارة الأداء تتجلى فيما يلي:

- تأسيس نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يحدث من تغييرات.
- منح العاملين مجالاً لتبادل المعلومات والآراء والخبرات مع قياداتهم.
- التقييم بشكل مستمر للأداء الخاطئ بحيث لا يصبح جزءاً من السلوك الدائم للعنصر البشري.
- خلق المناخ الملائم للتفاوض حول المشكلات.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن إدارة الأداء يتمثل هدفها الأساس في تحديد الأهداف المطلوب من العاملين تحقيقها وأهداف العمل ككل، وتطوير قدرات العاملين اللازمة واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى تقييم ومكافأة جهودات العاملين في الإطار الذي تساهم فيه هذه الجهودات في تحقيق أهداف المنظمة.

عناصر إدارة الأداء:

إن إدارة الأداء كباقي العمليات الإدارية تتكون من عناصر وأجزاء تكون في مجملها هذه العملية، وترتبط هذه العناصر مع بعضها البعض بشكل ديناميكي وهذا ما يميزها عن العمليات

الإدارية الأخرى، حيث أن التسلسل الخطي غير ملزم في هذه العملية، إذ تركز على العلاقة بين عنصرين أو أكثر دون التقييد بالتسلسل الرأسي والأفقي، بل من الممكن العودة في أي مرحلة أو خطوة إلى أي خطوة في التسلسل، الأمر الذي يجعلها عملية ديناميكية وغير خطية (حمرون، ٢٠١١، ص ٩٨):

ويضيف الجبالي (٢٠١٦، ص ٤٧) أن إدارة الأداء تتكون من عدة عناصر هدفها الأساس ضمان وصول الأفراد العاملين إلى نتائج الأداء المرجوة، وتتمثل هذه العناصر في عمليات (تخطيط الأداء، وتوجيه الأداء، وتشخيص الأداء، وتحسين الأداء).

ويشير الحريري (٢٠١٦، ص ٢٨٣) أن عناصر إدارة الأداء تتمثل في:

- تخطيط الأداء: وهي عملية يتم فيها تحليد جوانب الأداء الوظيفي التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تقييم الأداء: وهي عملية تقييم الأداء وقياسه من أجل التأكد من تحقيق الأداء المطلوب والمستهدف.

ويشير الأحمدى (٢٠١٨، ص ٤٣٥) إلى عنصر - آخر لإدارة الأداء المتمثل في تنظيم الأداء: وهو عملية يتم من خلالها تحديد الواجبات وتخصيص الموارد وتوفير النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتطبيق الخطط.

بينما يضيف خيرة وبوخلو (٢٠٢١، ص ٥) عنصراً جديداً للعناصر السابقة وهو ما يتمثل في مراجعة الأداء: وهي عملية يتم من خلالها مناقشة العاملين والمؤوسين لبند التقييم والتخطيط لأداء المرحلة القادمة.

ومن هنا يرى الباحث أن عناصر إدارة الأداء تعتبر مهمة لوجود أداء فعال، ويرجع ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وبدون هذه العناصر سابقة الذكر لا تستطيع المؤسسات الارتقاء بمستوى أدائها.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة رضوى (٢٠٢٢) بعنوان: "درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لمديري المدارس

عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة من ٣٨٠ من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية جاء منخفض، كذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدامه تبعاً لمتغير الخبرة، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية ونوع العمل لصالح العمل الإداري والمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وأوصت الدراسة بتبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في جامعة تشرين، وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في جامعة تشرين من إداريين وأكاديميين.

الدراسات الأجنبية:

دراسة مشودو (Mashudu)، (2022 بعنوان: "تأثير المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وإجراء المقابلات وتكونت عينة الدراسة من ٩٦ موظفاً من الجنسين من مختلف القطاعات ومختلف المؤهلات التعليمية، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي فيما يتعلق برضا المستهلك، ولم تجد علاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة نافي (Nafei)، (2016 بعنوان: "المرونة التنظيمية مفتاح تطوير الأداء التنظيمي". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية دور المرونة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها ٣١٠ موظفاً، أظهرت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً كبيراً لتطبيق المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات.

العمليات الإدارية في الجامعات:

دراسة إقبال وأسغار (Iqbal & Asghar)، (2020 بعنوان: "أثر العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات على إدماج الطلاب دليل تجريبي من باكستان" هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات على إدماج الطلاب، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على عينة بلغ عددها ٣٦٨ طالب في جامعتين خاصتين في لاهور باكستان، كشفت النتائج الأثر الإيجابي المتطابق للعمليات الإدارية والأكاديمية على إدماج الطلاب، كما أظهرت النتائج أن الإدماج العاطفي

كان الأقل تركيزاً بين العمليات الأكاديمية والإدارية، أوصت الدراسة على تركيز الجامعتين الخاصتين على ادماج الطلاب العاطفي من خلال العملية الإدارية والأكاديمية لزيادة انتماء الطلاب للجامعة ورفع التزامهم داخل المنظمة التعليمية.

دراسة كونغولو (Kongolo)، (2019) بعنوان: "تأثر جودة الخدمة والالتزام التنظيمي وأداء التعليم العالي في العمليات الإدارية فقي ماكاسار، إندونيسيا" هدفت الدراسة إلى معرفة دور العمليات الإدارية في الجامعة على جودة الخدمة وقياس الأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها 312 فرداً من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الدعم والخدمات والطلاب المتخصصين في التخصصات الإدارية، كشفت النتائج عن التأثير الإيجابي للعمليات الإدارية في تحسين تحقيق جودة الخدمات الذي له التأثير الإيجابي المباشر على أداء الجامعة، أوصت الدراسة بالدعم المستمر للعمليات الإدارية من البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة، كما أوصت بنشر التوعية حول دور العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء في الجامعة.

دراسة كوغلان و لايستر (Coughlan & Lister، 2018) بعنوان: "توفر العمليات الإدارية وتأثيرها على الطلاب في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى معرفة الأنواع المختلفة من تأثير لعمليات الإداري على الطلاب المعاقين في الجامعات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، تكونت عينة البحث من 104 طالباً يعانون من إعاقات مختلفة في الجامعة البريطانية المفتوحة، أظهرت النتائج وجود العديد من التأثيرات السلبية للعمليات الإدارية على الطلاب المعاقين، منها ما كان مرتبطاً بزيادة التوتر وعدم الاهتمام بالصحة العقلية أو تفاقم حالة الإعاقة الموجودة بالفعل بالإضافة إلى عدم توفر الدعم لبعض الحالات في الوقت المناسب وخسارة وقت الدراسة، أوصت الدراسة إلى العمل على إحداث المزيد من التطوير والتحسين على العمليات الإدارية لتمكين الوصول لجميع الفئات من الطلاب وموائمة احتياجاتهم ومتطلباتهم.

إدارة الأداء:

دراسة تانفير وكريم (Tanveer & Karim، 2018) بعنوان: "دور إدارة الأداء في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، تم جمع البيانات من خلال الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، كشفت النتائج عن وجود مفهوم إدارة الأداء في

مؤسسات التعليم العالي إلا أنه بحاجة إلى التطوير والتحسين وفقاً لاحتياجات ورؤية الجامعة كما تحتاج المؤسسات التعليمية إلى معرفة الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء لأنها غالباً ما تستخدم كلا المصطلحين كمفهوم متطابق، اقترحت الدراسة توظيف الجامعات لعمليات إدارة الأداء لتطوير أداء الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي وموائمة أهدافهم الشخصية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

دراسة شاهار، هاتوال (Chahar & Hatwal، 2018) بعنوان: "دراسة نظام إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي مع مراجع أكاديمية خاصة". هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم تطبيق إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم جمع البيانات من خلال الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، أظهرت النتائج أن إدارة الأداء تعتبر من العمليات الأساسية في مؤسسات التعليم بشكل عام وقابلة للتطبيق في قطاع التعليم في مؤسسات التعليم العالي إلا أنها تتطلب إعادة لتعريف المفهوم وتنفيذه بما يتوافق مع متطلبات واحتياجات المؤسسة التعليمية نفسها، أوصت الدراسة بتطبيق نظام إدارة الأداء لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية وكذلك أهداف وغايات المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى مستوى من كفاءة الأداء في الجامعة.

دراسة كاميليري و كاميليري (Camilleri & Camilleri، 2018) بعنوان: "إدارة الأداء و تقييمه في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى تعريف إدارة الأداء و معرفة رأي أعضاء الهيئة التدريسية حول تقييم أدائهم السنوي كأداة لإدارة الأداء، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، تم إجراء المقابلات شبه المنظمة لجمع المعلومات من عينة بلغ عددها ٨٠ قائدة من قادات التعليم في مؤسسة التعليم العالي في بلد صغير من دول الاتحاد الأوروبي، أظهرت نتائج الدراسة اعتقاد هيئة التدريس بفائدة تقييم أدائهم و كانوا على علم بأن قادة التعليم يمكنهم استخدام مقاييس تقييم الأداء بشكل عملي لتحسين نتائج أدائهم، من حيث مشاركة أصحاب المصلحة، والعمليات الداخلية، وقدرات المنظمة والابتكار، وغيرها من المجالات، وتوصي الدراسة باستخدام أداة إدارة الأداء (التقييم) لفوائدها الكبيرة للمؤسسات التعليمية في التعليم العالي و لتنمية الشخصية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة من عينة من موظفي جامعة تبوك، من أجل التعرف على " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير

العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك"، حيث اعتمدت المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٥٠)، والجدول رقم (١) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (١): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٢	٪٢٩
	أنثى	٢٨	٪٧١
	المجموع	٥٠	٪١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٤	٪٤٠.٧٧
	ماجستير	١٥	٪٧.٩
	دكتوراه	١١	٪٩.١٢
	المجموع	٥٠	٪١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢	٪٥.٦
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢٣	٪١٠.١٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٥	٪٤٠.٧٧
	المجموع	٥٠	٪١٠٠

يظهر من الجدول (١) أن فئة (أنثى) في متغير اللدورات الجنس قد حصلت على أكبر عدد من التكرارات حيث حصلت على (٢٨) عينة من أصل (٥٠) عينة بنسبة (٧١٪)، بينما حصلت فئة (ذكر) على (٢٢) عينات بنسبة (٢٩٪). وحصلت فئة (بكالوريوس) في متغير المؤهل العلمي على أكبر عدد من التكرارات وتبلغ (٢٤) عينة من أصل (٥٠) عينة بنسبة (٤٠.٧٧٪)، بينما فئة (ماجستير) حصلت على (١٥) عينة بنسبة (٧.٩٪). وفئة (١٠ سنوات فأكثر) في متغير سنوات الخبرة قد حصلت على أكبر عدد من التكرارات والتي حصلت على (٢٥) عينة من أصل (٥٠) عينة بنسبة (٤٠.٧٧٪)، بينما حصلت فئة (أقل من ٥ سنوات) على (٢) عينة بنسبة (٥.٦٪).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم بناء استبانة للتعرف " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك"، واشتملت الاستبانة على (٥٠) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (تقنيات بناء المرونة، العمليات

الإدارية، إدارة الأداء) وقد تم بناء الاستبيان بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة كدراسة رضوى (٢٠٢٢)، ودراسة علي (٢٠٢٢)، ودراسة العارضة (٢٠١٩).

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختصين، ومن ذوي الكفاءة والخبرة في الميدان التربوي؛ وللتأكد من صدق الأداة، ومعرفة آراؤهم حول ملاءمة فقرات الأداة وانتهاؤها للمجال الذي وضعت فيه وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للموضوع، والتي اشتملت على قسمين:

- القسم الأول: البيانات الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
- القسم الثاني: أبعاد الاستبانة والتي تمثلت في:
- أولاً: تقنيات بناء المرونة: وتتضمن ثلاثة أبعاد وهي: (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة).
- ثانياً: العمليات الإدارية: وتتضمن أربعة أبعاد وهي: (التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، الرقابة الإدارية).
- ثالثاً: إدارة الأداء: وتتضمن خمسة أبعاد وهي: (تحقيق أهداف إدارة الأداء، تخطيط إدارة الأداء، توجيه إدارة الأداء، تنفيذ إدارة الأداء، تقييم إدارة الأداء).
- ثانياً: الصدق البنائي: تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالاستبانة وبالمجالات التي تتبع لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال لمحور تقنيات بناء المرونة والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية

أولاً: تقنيات بناء المرونة					
البعد الأول: التخطيط المرن		البعد الثاني: القيادة الفاعلة		البعد الثالث: الابتكار في الإدارة	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠٠٧٠٠،٠	١	٠٠٧٧٠،٠	١	٠٠٧٥٣،٠
٢	٠٠٧٨٥،٠	٢	٠٠٦٨١،٠	٢	٠٠٦٤٨،٠
٣	٠٠٧٧٠،٠	٣	٠٠٧٢٣،٠	٣	٠٠٨٦٦،٠
٤	٠٠٨٤١،٠	٤	٠٠٦٤٨،٠	٤	٠٠٨٧٧،٠
٥	٠٠٧٩٩،٠	٥	٠٠٧٤٩،٠	٥	٠٠٨٦١،٠

اتضح من جدول (٢) وجود ارتباطات طردية في مجال محور تقنيات بناء المرونة ما بين متوسطة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى ٠،٠١ بين درجات العينة الاستطلاعية في كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط في البعد الأول: التخطيط المرن ما بين (٠،٠٧٠٠ : ٠،٠٨٤١)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثاني: القيادة الفاعلة ما بين (٠،٠٦٤٨ : ٠،٠٧٧٠)، في حين تراوحت معاملات الارتباط في البعد الثالث: الابتكار في الإدارة ما بين (٠،٠٦٤٨ : ٠،٠٨٧٧).

جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال لمحور العمليات الإدارية والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية

ثانياً: العمليات الإدارية							
البعد الأول: التخطيط الإداري		البعد الثاني: التنظيم الإداري		البعد الثالث: التوجيه الإداري		البعد الرابع: الرقابة الإدارية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠٠٥٦٨،٠	١	٠٠٨٢٥،٠	١	٠٠٦٤٨،٠	١	٠٠٨٢٥،٠
٢	٠٠٧٥٥،٠	٢	٠٠٨٥٣،٠	٢	٠٠٦٤٨،٠	٢	٠٠٨٥٣،٠
٣	٠٠٧٣٧،٠	٣	٠٠٨٦١،٠	٣	٠٠٦٨١،٠	٣	٠٠٨٦١،٠
٤	٠٠٨٥١،٠	٤	٠٠٧٤٩،٠	٤	٠٠٧٢٣،٠	٤	٠٠٨٦٦،٠
٥	٠٠٧٠٩،٠	٥	٠٠٧٥٣،٠	٥	٠٠٦٤٨،٠	٥	٠٠٨٧٧،٠

اتضح من جدول (٣) وجود ارتباطات طردية في مجال العمليات الإدارية ما بين متوسطة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى ٠،٠١ بين درجات العينة الاستطلاعية في كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط في البعد الأول: التخطيط الإداري ما بين (٠،٠٧٠٩ : ٠،٠٨٥١)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثاني: التنظيم الإداري ما بين

(٠، ٧٤٩: ٠، ٨٦١)، في حين تراوحت معاملات الارتباط في البعد الثالث: التوجيه الإداري ما بين (٠، ٦٤٨: ٠، ٧٢٣) ومعاملات الارتباط في البعد الرابع: الرقابة الإدارية ما بين (٠، ٨٢٥: ٠، ٨٧٧).

جدول (٤) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال لمحور إدارة الأداء والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية

ثانياً: إدارة الأداء									
البعد الأول: تحقيق أهداف إدارة الأداء		البعد الثاني: تخطيط إدارة الأداء		البعد الثالث: توجيه إدارة الأداء		البعد الرابع: تنفيذ إدارة الأداء		البعد الخامس: تقييم إدارة الأداء	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠٠٧٦٦،٠	١	٠٠٨٤٥،٠	١	٠٠٨٢٢،٠	١	٠٠٦٤٨،٠	١	٠٠٨٢٥،٠
٢	٠٠٧٩٤،٠	٢	٠٠٦٤٧،٠	٢	٠٠٦٨١،٠	٢	٠٠٨٧٧،٠	٢	٠٠٧٢٣،٠
٣	٠٠٨٢٢،٠	٣	٠٠٧٩٤،٠	٣	٠٠٧٢٣،٠	٣	٠٠٨٦١،٠	٣	٠٠٦٤٨،٠

اتضح من جدول (٤) وجود ارتباطات طردية في مجال إدارة الأداء ما بين متوسطة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى ٠،٠١ بين درجات العينة الاستطلاعية في كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط في البعد الأول: تحقيق أهداف إدارة الأداء ما بين (٠، ٧٦٦: ٠، ٨٢٢)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثاني: تخطيط إدارة الأداء ما بين (٠، ٦٤٧: ٠، ٨٤٥)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثالث: توجيه إدارة الأداء ما بين (٠، ٦٨١: ٠، ٨٢٢)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الرابع: تنفيذ إدارة الأداء ما بين (٠، ٦٤٨: ٠، ٨٧٧)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الخامس: تقييم إدارة الأداء ما بين (٠، ٦٤٨: ٠، ٨٢٥).

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق المعادلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق الداخلي والتي تتكون من عدد (٥٠) من موظفي جامعة تبوك، ويبين الجدول (٥) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة وطريقة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي.

جدول (٣): الصندق الداخلي

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
تقنيات بناء المرونة	١٥	٨٥٩ .٠
العمليات الإدارية	٢٠	٨٨٧ .٠
إدارة الأداء	١٥	٩٢٣ .٠
الكلية	٥٠	٩٣١ .٠

يظهر من الجدول (٥) أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية جاءت (٩٣١ .٠) وهي قيمة مرتفعة، بينما تراوحت للأبعاد الفرعية بين (٨٥٩ .٠ - ٩٢٣ .٠) للأبعاد الفرعية وهي قيم مرتفعة، ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور تقنيات بناء المرونة ومجال تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر

موظفي جامعة تبوك

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تقنيات بناء المرونة	٩١ .٣	٨٨ .٠	١	مرتفعة
٣	إدارة الأداء	٨٩ .٣	٨٣ .٠	٢	مرتفعة
٢	العمليات الإدارية	٨١ .٣	٨٧ .٠	٣	مرتفعة
	الكلية	٨٧ .٣	٧٨ .٠		مرتفعة

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (٨٧ .٣) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (٧٨ .٠)، حيث جاء البعد رقم (١) (تقنيات بناء المرونة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٩١ .٣) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٨٨ .٠)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقنيات بناء المرونة من أهم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الابتكار والإبداع والتشجيع المبني على المخاطرة المحسوبة دون خوف أو تردد، فالمرونة تكسب الموظفين القدرة على أداء أكثر من مهمة والتعامل مع المواقف المفاجئة، وتساعد في تسهيل الأطر والسياسات العامة داخل الجامعة، وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية وتوفير الوقت والجهد والبعد عن السلوك الروتيني الذي يضيع الوقت ويعقد ممارسة الوظائف الإدارية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رضوى (٢٠٢٢) والتي من نتائجها أن الموظفين يمارسون المرونة الإدارية بدرجة كبيرة.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء البعد رقم (٢) (العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (٣.٨١) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٨٧.٠) ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمليات الإدارية لها دور مهم في تحسين سير العمل داخل الجامعة وتساعد في وضع الحلول للمشكلات المختلفة التي تواجهها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة المتمثلة في البقاء والنمو والازدهار، ومن خلال العمليات الإدارية تتمكن الجامعة من التحكم في الموارد بشكل منظم والتخلص منها بكفاءة، بالإضافة إلى دورها في تحسين أداء العاملين وتشجيع الإبداع والابتكار.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كونغولو (Kongolo)، (2019) والتي من نتائجها أن هناك تأثير إيجابي للعمليات الإدارية في تحسين تحقيق جودة الخدمات التي لها التأثير الإيجابي المباشر على أداء الجامعة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة علي (٢٠٢٢) والتي من نتائجها أن ممارسة العمليات الإدارية في الجامعات جاءت منخفضة.

تم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) واختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (العمليات الإدارية).
اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة)

أجرى الباحث بعض الاختبارات لضمان ملائمة البيانات قبل تحليل الانحدار، إذ تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة. للتحقق من افتراض عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity). ويبين الجدول (٧) معامل التضخم والتباين المسموح به. وفقاً لقاعدة القرار التي تشير إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (١٠) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (٠.٠٥) بهذا يعني أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

الجدول (٧) اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لتغيرات المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة):

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance
التخطيط المرن	٦٠٩.١	٦٢١.٠
القيادة الفاعلة	٤٥٥.١	٦٨٧.٠
الابتكار في الإدارة	٦١٥.١	٦١٩.٠

يتضح من الجدول (٧)، بأن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل من (٥) وتتراوح ما بين (٤٥٥.١ - ٦١٥.١). كذلك يتضح أن قيمة التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أكبر من (١) وتتراوح بين (٠.٠ - ٦١٩.٠). بناء على هذه النتائج لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، حيث تم الإجابة عن الأسئلة التالية:

للإجابة عن السؤال الأول: ما دور تقنيات بناء المرونة (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك؟ فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاستخراج أثر تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك.

الجدول (٨) المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) أبعاده (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	
**٠.٠٣	٢٣١.٣	١٨٠.٠	٥٨٠.٠	التخطيط المرن	**٠.٠٠	٥٧.١٤١	٩٣٤.٠	٩٧٠.٠
٢١٢.٠	٢٧٧.٠	١١٤.٠	١٤٦.٠	القيادة الفاعلة				
**٠.٠٥	٠٣٦.٣	٢٤٤.٠	٧٤١.٠	الابتكار في الإدارة				
**٠.٠٢	٣٨٣.٣	٥٢٧.٠	٧٨٧.٠	الكلية				

تشير نتائج الجدول (٨) أن معامل الارتباط ($R = ٩٧٠.٠$) يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن أثر أبعاد المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) على المتغير التابع (العمليات الإدارية) جاء ذا دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($Sig = ٠.٠٠٠$) وهو أقل من ٠.٠٥ ، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٩٣٤.٠$) والتي تشير إلى أن تقنيات

بناء المرونة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (٩٣.٤٪) من التباين في الحاصل في متغير (العمليات الإدارية).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التخطيط المرن) قد بلغت (٥٨٠.٠) وأن قيمة t عنده هي (3.231)، وبمستوى دلالة (Sig=٠.٠٣٠)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (القيادة الفاعلة) قد بلغت (-١٤٦.٠) وأن قيمة t عنده هي (-١.٢٧٧)، وبمستوى دلالة (Sig=٠.٠٢١)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (الابتكار في الإدارة) (٥٩٦.٠) وقيمة t عنده هي (3.036)، وبمستوى دلالة (Sig=٠.٠٠٥)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وقد بلغت قيمة B عند بعد (الأداء الكلي) (٧٨٧.١) وقيمة t عنده هي (3.383)، وبمستوى دلالة (Sig=٠.٠٠٢)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

مما يشير ذلك إلى أن امتلاك الإدارة الجامعية القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة السليمة والتكيف مع التطورات الديناميكية الحاصلة في بيئة العمل المؤدية إلى تغيرات في المواضيع والأهداف المخطط لها، له دور مهم في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق الوظائف الإدارية بالشكل المطلوب، وبالتالي التغيير للأحسن والأفضل، كما وأن المرونة الإدارية تساهم في إكساب الموظف الثقة بالنفس، وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه، وتساعد في منح الإدارة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعّالة والصحيحة دون أي عيوب أو ملحوظات ومعوقات تؤثر على مستوى الأداء العام. كما وأن تقنيات بناء المرونة بشكل عام تساهم في تحقيق أعلى درجات النجاح في العمل، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها الجامعة بشكل عام والإدارة على وجه الخصوص. بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق المرونة يمكن الإدارة داخل الجامعة من اختصار وقت الإنجاز للعمليات الإدارية ومن ثم توفير الوقت وزيادة الإنتاجية، إلى جانب أن تقنيات بناء المرونة تساعد الجامعة على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير ذاتها والتحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة المنة.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما دور (تقنيات بناء المرونة) وأبعاده (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) في إدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك:

الجدول (٩) المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) وأبعاده (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) في إدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات							
	R ²	R	Sig F	F	Coefficient	ANOVA						
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	البيان	الخطأ المعياري	B						
إدارة الأداء	0.867	0.713	19.627	التخطيط المرن	650.	-1.140						
							القيادة الفاعلة	424.	- .812			
										الابتكار في الإدارة	189.	455.
Sig	T											
091 .	-1.756											
067 .	-1.915		**0.000									
024* .	2.400											
022* .	2.429											

يظهر الجدول (٩) نتائج الاختبار الاحصائي والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) ومتغير تابع واحد يمثل (إدارة الأداء). وأن معامل الارتباط ($R = 0.867$) يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن أثر ابعاد المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) على المتغير التابع (إدارة الأداء) جاء ذا دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05 ، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.713$) والتي تشير إلى أن تقنيات بناء المرونة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (71.3%) من التباين في الحاصل في متغير (إدارة الأداء). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التخطيط المرن) قد بلغت (1.140) وأن قيمة t عنده هي (1.756)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.091$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B عند بعد (القيادة الفاعلة) قد بلغت (-0.812) وأن قيمة t عنده هي (-0.915)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.067$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (الابتكار في الإدارة) (0.455) وقيمة t عنده هي (2.400)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.024$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وقد بلغت قيمة B عند بعد (الأداء الكلي) (2.235) وقيمة t عنده هي (2.429)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.022$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويوعز الباحث ذلك إلى أن تطبيق المرونة وتقنياتها في العمل له دور مهم في تحقيق الأداء العالي حيث تساعد المرونة الجامعة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، فمن خلال المرونة تكون الجامعة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتتمكن الجامعة من إدارة نشاطها في كل

الظروف، وتعد المرونة مهمة لتقدم الجامعات وبقائها على المدى الطويل فهي تزيد من مستوى أدائها وقدرتها على التكيف والتأقلم، وتزيد المرونة من قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الملائمة دون أي تدخلات من جهات خارجية. فالمرونة تساهم في تعزيز مكانة الجامعات في السوق، وتحسين مستويات الأداء وتعزيز الابتكار لديها بما يضمن قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها، وعليه فإن للمرونة أثر إيجابي كبير على إدارة الأداء للجامعة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد العظيم (٢٠١٨) والتي من نتائجها أن المرونة تؤثر إيجابياً على جودة إدارة الأداء وكفاءتها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من مشودو (Mashudu)، (2022) ودراسة نافي (Nafei)، (2016) والتي تؤكد أن هناك علاقة إيجابية بين المرونة والأداء.

للإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لمطور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية "الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة"؟

فقد تم إجراء اختبارات للعينات المستقلة للمتغيرات ذات المستويين مثل (الجنس) واختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرات ذات الثلاث مستويات مثل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

أولاً: متغير الجنس

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك تبعاً لمتغير الجنس

مجال السات	الفتات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
تقنيات بناء المرونة	ذكر	١١.٤	٥٤.٠	٠.١٠.١	٣٢٢.٠
	أنثى	٨٣.٣	٩٩.٠		
العمليات الإدارية	ذكر	٠٢.٤	٦٠.٠	١٢٣.١	٣١٧.٠
	أنثى	٧٣.٣	٩٦.٠		
وإدارة الأداء	ذكر	٩٣.٣	٧٤.٠	١٥٥.٠	٨٧٨.٠
	أنثى	٨٨.٣	٨٨.٠		
الكلية	ذكر	٠٢.٤	٥٩.٠	٧٦٨.٠	٤٥١.٠
	أنثى	٨١.٣	٨٦.٠		

يظهر من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك في متغير الجنس حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية أعلى من (٠.٠٥)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن موظفي جامعة تبوك سواءً ذكوراً أو إناثاً يدركون دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء. حيث يرون جميعاً أن المرونة لها دور في رفع كفاءة الأداء في الجامعة ومساعدتها على التأقلم والتكيف مع المتغيرات، ومن خلالها تكون الجامعة قادرة على مواجهة كل التوقعات المتمثلة في الفرص أو التهديدات للعمل، كما وأن المرونة تكسب الإدارة القدرة والمهارة على تأدية العمليات الإدارية بسهولة والقدرة على تنفيذ أهداف الجامعة من خلال الإمكانيات والوسائل البسيطة المتوفرة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

جدول (١١): تحليل التباين الأحادي لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
تقنيات بناء المرونة	بين المجموعات	٢٢٤.٠١	٢	٦١٢.٠	٧٧١.٠	٤٧٢.٠
	داخل المجموعات	٢٣٧.٢٢	٢٨	٧٩٤.٠		
	المجموع	٤٦١.٢٣	٣٠			
العمليات الإدارية	بين المجموعات	٤٢١.٠١	٢	٧١٠.٠	٩٢١.٠	٤١٠.٠
	داخل المجموعات	٥٩٧.٢١	٢٨	٧٧١.٠		
	المجموع	١٠١٨.٢٣	٣٠			
وإدارة الأداء	بين المجموعات	٠٨٠.٠١	٢	٥٤٠.٠	٧٦٦.٠	٤٧٤.٠
	داخل المجموعات	٧٣٧.١٩	٢٨	٧٠٥.٠		
	المجموع	٨١٧.٢٠	٣٠			
الكلية	بين المجموعات	٢١٠.٠١	٢	٦٠٥.٠	٩٧٠.٠	٣٩١.٠
	داخل المجموعات	٤٦٥.١٧	٢٨	٦٢٤.٠		
	المجموع	٦٧٦.١٨	٣٠			

يظهر من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك في متغير المؤهل العلمي حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية أعلى من (٠.٠٥). ويعزو

ذلك إلى إدراك موظفي جامعة تبوك على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بمدى أهمية ودور تقنيات بناء المرونة الإدارية في دعم نجاح الجامعة وإكسابها ميزة تنافسية مقارنة بغيرها من الجامعات، ويرون أن المرونة تمثل أحد أهم الخصائص الأساسية في العمليات الإدارية وبمشاركة قاعدة مركزية لبناء الجامعة ورفع كفاءة إدارة الأداء فيها؛ حيث تلعب تمثل في تحقيق التوازن داخل الجامعة ومنحها القدرة لمواجهة ظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية التي تتصف بالتقلب الشديد.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

جدول (١٢): تحليل التباين الأحادي لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
تقنيات بناء المرونة	بين المجموعات	٤٥٨.٣	٢	٧٢٩.١	.٢	١٠٧.
	داخل المجموعات	٠٠٣.٢٠	٢٨	٧١٤.	٤٢٠	
	المجموع	٤٦١.٢٣	٣٠			
العمليات الإدارية	بين المجموعات	١٤٠.٣	٢	٥٧٠.١	.٢	١٢٨.
	داخل المجموعات	٨٧٩.١٩	٢٨	٧١٠.	٢١١	
	المجموع	٠١٨.٢٣	٣٠			
إدارة الأداء	بين المجموعات	١٢٢.٣	٢	٥٦١.١	.٢	١٠٣.
	داخل المجموعات	٦٩٥.١٧	٢٨	٦٣٢.	٤٧٠	
	المجموع	٨١٧.٢٠	٣٠			
الكلية	بين المجموعات	٢٠٣.٣	٢	٦٠٢.١	.٢	٠٧٢.
	داخل المجموعات	٤٧٢.١٥	٢٨	٥٥٣.	٨٩٩	
	المجموع	٦٧٦.١٨	٣٠			

يظهر من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر موظفي جامعة تبوك في متغير سنوات الخبرة حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية أعلى من (٠.٠٥) مما يدل على وعي موظفي جامعة تبوك على اختلاف سنوات خبراتهم عن أهمية تقنيات بناء المرونة ودورها في تطوير الجامعة من خلال تفعيل مرونة الإدارة الجامعية وبالتالي الوصول لتحسين الأداء الكلية

للجامعة ومساعدتها على تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية؛ وذلك لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

التوصيات:

- ضرورة تطبيق موظفي الجامعات لتقنيات بناء المرونة، لتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، والخروج من ضغوط العمل الإداري وتوفير الوقت.
- عقد دورات تدريبية تسهم في تدريب موظفي الجامعة على كيفية تطبيق تقنيات بناء المرونة.
- ضرورة الاهتمام بتنظيم دورات تدريبية لموظفي جامعة تبوك حول تقنيات بناء المرونة لتنمية الوعي لديهم بأهميتها ودورها الايجابي في تحقيق الأداء العالي على مستوى العاملين والجامعة ككل.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

١. إبراهيم، صفاء. (٢٠١٦). دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢(٩٢)، ٢٥٠-٢٢١. متاح على الرابط التالي:
<https://app.amanote.com/v4.0.40/research/note-taking?resourceId=nZde2nMBKQvf0BhiZBYf>
٢. أحمد، ياسر. (٢٠١٦). دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة. مجلة كلية التربية، ٣٥(١٦٨)، ١٦٨-٣١٩.
٣. الأحدي، فؤاد. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ٤٥٤-٤٢٨.
٤. برباش، عبد السلام. (٢٠١٩). أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيس- أم البواقي- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي.
٥. البلوي، خليفة؛ والمعلم، أمل. (٢٠٢١). تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعلم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٤٦)، ٢٢٠-١٧٣.
٦. بني خلف، فادي. (٢٠٢٢). مرونة الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الإدارة الذاتية لها من وجهة نظر مدرء المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(١٥)، ٤٠-١.
٧. بومزايد، إبراهيم. (٢٠١٥). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية، (٣٨)، ٤٨٦-٤٦.
٨. الجبالي، حمزة. (٢٠١٦). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. ط١، دار الأسرة والإعلام ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
٩. الحريري، محمد. (٢٠١٦). علم النفس الإداري. ط١، بيروت: دار القلم للطباعة والنشر.
١٠. حسن، بيان. (٢٠٢١). الرقابة الإدارية من ضمانات الموظف العام الواردة في القوانين الإدارية دراسة في القانون العراقي والقانون المصري والقانون الفرنسي. المجلة القانونية، (١١)٩، ٢٦-١.
١١. حمرون، ضيف الله. (٢٠١١). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، (١١٩)، ٨٥-١٣٤.
١٢. خيرة، سامي؛ بوخلوه، باديس. (٢٠٢١). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقرة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (١)٨، ١-١٦.
١٣. الربيعي، محمود. (٢٠١٢). الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم. ط١، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

١٤. رضوى، سعد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٨٣)، ١٢٩-١١٧.
١٥. الزعانين، باسل. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٦. الشمراني، حامد. (٢٠١٧). فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء دراسة ميدانية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (٢٣)، ٣٥٥-٣١١.
١٧. الشهري، فاطمة. (٢٠٢١). إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي- في القاطع العام (دراسة حالة دولة قطر). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (٢١)، ٣٩٠-٣٧٠.
١٨. الشوابكة، سحر. (٢٠٢٢). تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات. المجلة العربية للنشر العلمي، (٥٠)، ٧-١.
١٩. الصيرفي، محمد. (٢٠١٤). الاحتراف الإداري الحكومي. ط١، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٢٠. عابد، زهير؛ أبو السعيد، أحمد. (٢٠٢٠). إدارة العلاقات العامة وبرامجها. اليازوري للنشر والتوزيع.
٢١. العارضة، آلاء. (٢٠١٨). المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
٢٢. عبد الله، جمال. (٢٠١٤). إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم. ط١، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
٢٣. العنزي، سعد. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-منظور عالمي. ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٢٤. عيسى، رانيا. (٢٠١٤). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات دراسة حالة: شركة MTN سورية. الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير.
٢٥. القدومي، محمد؛ ومحمد، محمد؛ وعبوي، زيد. (٢٠١٥). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط١، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
٢٦. القرني، علي؛ والقحطاني، نوره. (٢٠١٩). متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجمان. مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية، (٩)، ٢٢٩-١٩٨.
٢٧. المغربي، محمد. (٢٠٢٠). التخطيط الإداري. ط١، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

٢٨. وهبية، نورة. (٢٠١٩). استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر-. مجلة التراث، (٣٠)١، ١٧٠-١٥٣.

٢٩. عبد العظيم، حسين سلامة. (٢٠١٨). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. ١١٦ (٢٩)، ١٩٨-١٨٥.

٣٠. علي، نايفة. (٢٠١٧). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٥ (٢)، ٢٤٢-١٩٩.

المراجع الأجنبية:

1. Trashlieva, V. & Radeva, T. (2018). *Administrative process modeling: an introduction to administrative services and procedures. Conference: High technologies. Business Society '2018. At: Borovets, Bulgaria.*
2. Mashudu, N. (2022). *The Effect of Organizational Agility on Organizational performance. Unpublished Master thesis Project at IEC Steinbeis.*
3. Nafei, W. A. (2016). *Organizational Agility: The Key to Improve Organizational*
4. Nafei, W. A. (2016). *Organizational Agility: The Key to Organizational Success. International Journal of Business and Management, 11(5).*
5. Iqbal, J. & Asghar, A. (2020). *Effect of University Administrative and Academic Processes on Student Engagement: An Empirical Evidence from Pakistan. UMT Education Review, 3(2), 85-109.*
6. Coughlan, T. & Lister, K. (2018). *The accessibility of administrative processes: Assessing the impacts on students in higher education. In: Proceedings of the 15th International Cross-Disciplinary Conference on Web Accessibility (Web4All 2018), ACM Press, New York*
7. Tanveer, M. & Karim, A. M. (2018). *Higher Education Institutions and the Performance Management. Library Philosophy and Practice (e-journal), 2183.*
8. Chahar, B. & Hatwal, V. (2018). *A Study of Performance Management System in Higher Education Institution with Special Reference to Academicians. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), 6(5).*
9. Camilleri, M. A. & Camilleri, A. C. (2018). *The Performance Management and Appraisal in Higher Education. In Cooper, C. Driving Productivity in Uncertain and Challenging Times. (University of the West of England, 5th September). British Academy of Management, UK.*
10. Moradia, A. & Hosseinpour, M. & Mehralizadeh, Y. (2021). *Identifying the Main and Secondary Components Affecting Organizational Agility in the Petroleum University of Technology. Petroleum Business Review, 5(3), 1-17.*
11. Mukerjee, S. (2014). *Agility: a crucial capability for universities Agility in times of disruptive change and innovation. Australian universities' review, 56(1).*

12. Žitkienė, R. & Deksnys, M. (2018). *Organizational Agility Conceptual Model*. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129.
13. Nafei, W. A. (2016). *Organizational Agility: The Key to Organizational Success*. *International Journal of Business and Management*, 11(5).
14. Dima, AM. &Point, S. &Maassen, M. A. &Jansen, A. (2021). *Academic leadership: agility in the digital revolution*. *Sciendo*.
15. Khaddama, A. A. (2020). *Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing*. *Management Science Letters*, 10.
16. Marume, S. B. M. (2016). *Administrative process*. *International Journal of Engineering Science Invention ISSN (Online)*, 5(5), 44-49.
17. Maiti, S. (2021). *Management Process: (PDF inside) Elements, Nature & Features*. Available at: <https://educationleaves.com/management-process/>
18. *Skills for Care*. (2020). *Effective supervision A practical guide for adult social care managers and supervisors*. Available at: <https://www.skillsforcare.org.uk/resources/documents/Support-for-leaders-and-managers/Managing-people/Supervision/Effective-supervision-guide.pdf>
19. Tardi, C. (2022). *Performance Management: Definition, How It Works, and Examples of Programs*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp#:~:text=Performance%20management%20is%20a%20corporate,work%20most%20efficiently%20and%20effectively>.
20. CIPD. (2022). *Performance management: an introduction*. Available at: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/performance-factsheet/#one>
21. Lamture, U. (2022). *Performance Management: Definition, Meaning, Importance, Scope, Objectives, Elements & Role*. Available at: <https://blog.darwinbox.com/what-is-performance-management>

Romanization of references

Arabic references:

1. Ibrahim, Safaa. (2016). Dawr Idārat al-adā' fī taḥqīq al-Najāḥ al-tanzīmī. Journal of Economic and Administrative Sciences, 22(92), 221-250. Available at: <https://app.amanote.com/v4.0.40/research/note-taking?resourceId=nZde2nMBKQvf0BhiZBYf>
2. Ahmed, Yasser. (2016). Dirāsah waṣṣfiyah li-taṭwīr al-tanzīm al-idārī fī daw' Ab'ād al-tanmiyah al-mustadāmah. Journal of the College of Education, 35(168), 319-168.
3. Al-Ahmadi, Fouad. (2018). Istirātījīyāt Idārat al-adā' lmdyry al-Madāris al-ibtidā'iyyah bi-al-Madīnah al-Munawwarah. Journal of Scientific Research in Education, (19), 428-454.
4. Barbash, Abdel Salam. (2019). Athar al-'amalīyāt al-Idārīyah al-Islāmīyah 'alā al-adā' al-tanzīmī dirāsah ḥālat Mu'assasat Maṭāḥin Sīdī rghys-Umm al-Bawāqī. Unpublished Master's Thesis, Arab Ben M'hidi University.
5. Al-Balawi, Khalifa; wa Al-Moallem, Amal (2021). Taṭwīr al-'amalīyāt al-Idārīyah fī Idārat al-ta'allum bi-madīnat Tabūk fī daw' madkhal i'adat al-Handasah. Arab Studies in Education and Psychology, (46), 173-220.
6. Bani Khalaf, Fadi (2022). Murūnat al-Idārah al-madrasīyah wa-'alāqatuhā bḥsyn al-Idārah al-dhātīyah la-hā min wijhat nazar mdrā' al-Madāris al-tābi'ah li-tarbiyat al-Zarqā' al-ūlā. Arab Journal of Humanities and Social Sciences, 2(15), 1-40.
7. Boumezaid, Ibrahim (2015). Ahammīyat Idārat al-adā' fī Taḥsīn intājyh al-muwazzāfīn. Journal of Humanities, (38), 46-486.
8. Al-Jabali, Hamza (2016). Tanmiyat al-adā' al-wazīfī wa-al-idārī. 1st ed., Dar Al-Usra and Alam Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
9. Al-Hariri, Muhammad (2016). 'Ilm al-nafs al-idārī. 1st ed., Beirut: Dar Al-Qalam for Printing and Publishing.
10. Hassan, Yaman. (2021). al-Raqābah al-Idārīyah min Ḍamānāt al-muwazzāf al-'āmm al-wāridah fī al-qawānīn al-Idārīyah dirāsah fī al-qānūn al-'Irāqī wa-al-qānūn al-Miṣrī wa-al-qānūn al-Faransī. Legal Journal, 9(11), 1-26.
11. Hamroun, Daif Allah. (2011). Idārat al-adā' ladā al-qiyādāt al-Akādīmīyah bi-Jāmi'at Tabūk: A field study. Risalat Al-Khaleej Al-Arabi Journal, (119), 85-134.
12. Khaira, Sami; Boukhloh, Badis. (2021). Athar Idārat adā' al-'āmilīn fī al-adā' al-wazīfī dirāsah maydāniyah fī Mu'assasat al-kahrabā' wālṭaqāt al-mutajaddidah btqrh.. Algerian Journal of Economic Development, 8(1), 1-16.
13. Al-Rubaie, Mahmoud. (2012). al-Fikr al-idārī al-mu'āṣir fī al-Tarbiyah wa-al-ta'līm.. 1st ed., Dar Al-Kotob Al-Ilmiyyah for Publishing and Distribution.
14. Radwa, Saad. (2022). Darajat mumārasat almrwnh al-Idārīyah wa-'alāqatuhā bi-idārat al-Tamyīz ladā mudīrī al-Madāris al-i'dādīyah min wijhat nazar al-Mudarrisīn fī Madāris Muḥāfazat Wāsiṭ. Journal of Generation of Humanities and Social Sciences, (83), 117-129.
15. Al-Za'anin, Basil. (2018). Darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-i'dādīyah bi-wakālah al-Ghawth al-Dawīyah bmḥāfzāt Ghazzah lmrwnh al-

Idārīyah wa-'alāqatuhā btmyz adā' mu'allimīhim. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza.

16. Al-Shamrani, Hamed. (2017). Fā'ilīyat al-wazā'if al-Idārīyah ladā al-qiyyādāt al-Akādīmīyah fī Kullīyāt Jāmi'at Shaqrā' dirāsah maydānīyah. Journal of Human and Social Sciences, (23), 311-355.

17. Al-Shahrani, Fatima. (2021). Idārat al-adā' li-taḥqīq al-Tamyīz al-mu'assasī fī al-qāṭi' al-'āmm (dirāsah ḥālat Dawlat Qaṭar). Academic Journal of Research and Scientific Publishing, (21), 370-390.

18. Al-Shawabkeh, Sahar. (2022). Ta'rīf al-tanzīm al-idārī wa-ahammīyatuhu fī al-mu'assasāt. Arab Journal of Scientific Publishing, (50), 1-7.

19. Al-Sayrafi, Muhammad. (2014). Alāḥṭrāf al-idārī al-ḥukūmī. 1st ed., Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.

20. Abed, Zuhair; Abu Al-Saeed, Ahmad. (2020). Idārat al-'Alāqāt al-'Āmmah wbrāmjhā. Al-Yazouri for Publishing and Distribution.

21. Al-Arda, Alaa. (2018). Almrwnh al-Idārīyah wa-'alāqatuhā bālqyādh al-ibdā'īyah ladā mudīrī al-Madāris al-thānawīyah fī Mudīrīyat tarbiyat qbātyh min wijhat naẓar al-Mu'allimīn. Unpublished Master's Thesis, Al-Quds University.

22. Abdullah, Jamal. (2014). Idārat al-A'māl Mabādi' wa-mafāhīm.. 1st ed., Jordan: Dar Al-Mu'taz for Publishing and Distribution.

23. Al-Anzi, Saad. (2019). al-Idārah al-Istirātījīyah lil-mawārid albshryt-mnzwr 'ālamī. 1st ed., Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.

24. Issa, Rania. (2014). Athar mumārasat Idārat al-mawārid al-basharīyah 'alā adā' al-'āmilīn fī al-munazzamāt dirāsah ḥālat : Sharikat MTN Sūrīyah. The Syrian International Academy for Training and Development.

25. Al-Qaddoumi, Muhammad; Muhammad, Muhammad; wa Aboui, Zaid. (2015). al-Mafāhīm al-Idārīyah al-ḥadīthah. 1st ed., Jordan: Dar Al-Mu'taz for Publishing and Distribution.

26. Al-Qarni, Ali; wa Al-Qahtani, Noura. (2019). Mutatallabāt taṭwīr ba'd al-'amalīyāt al-Idārīyah fī Madāris al-Ta'līm al-'āmm bi-madīnat Tabūk fī ḍaw' manhajīyah syjmā 6. Journal of the College of Specific Education for Educational and Qualitative Studies, (9), 198-229.

27. Al-Maghribi, Muhammad. (2020). al-Takḥṭīf al-idārī. 1st ed., Cairo: Modern Academy for University Books for Publishing and Distribution.

28. Waheeba, Noura. (2019). Istirātījīyāt Taḥsīn Idārat al-adā' fī zill al-taṭwīr al-tanzīmī bayna al-iṭār al-nazarī wa-al-wāqī' al-'amalī- A Case Study of the Economic Institution ArcelorMittal Algeria. Al-Turath Journal, 1(30), 153-170.

29. Abdul-Azim, Hussein Salama. (2018). Ab'ād almrwnh al-Istirātījīyah fī al-mu'assasāt al-ta'līmīyah: An Analytical Study. Journal of the Faculty of Education. 116(29), 185-198.

30. Ali, Nayfeh. (2017). Mumārasat al-'amalīyāt al-Idārīyah fī Jāmi'at Tishrīn wafqa madkhal i'ādat Handasat al-'amalīyāt al-Idārīyah min wijhat naẓar a'ḍā' al-Hay'ah al-ta'līmīyah wa-al-idārīyah fī al-Jāmi'ah. Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology, 15(2), 199-242.