



## متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية\*

أ. آمال بنت ناصر بن ابراهيم الشنيفي  
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: 443203200@student.ksu.edu.sa

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات التقنية التي تساهم في تعزيز أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. كما سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات السياسات التي تحسن أداء القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الموارد البشرية التي تعزز تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لمناسبتة لطبيعة أهداف البحث، كما تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة، حيث ركزت الاستبانة على معرفة درجة مساهمة متطلبات (المرونة التقنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية) في تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. تم توزيع أداة الدراسة على عينة البحث البالغ عددها (270) فرداً من عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ومنسقاتهم بالشطر النسائي، والمستشارين بجميع قطاعات الجامعة، في الجامعات الحكومية الثلاث (جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام)، والبالغ عددهم إجمالي (900) فرد. أوضحت نتائج الدراسة في البعد التقني أن توفير أجهزة كافية من الحاسب الآلي والبرامج والتجهيزات تساهم بالمرتبة الأولى في تحسين أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.16 من 5)، وانحراف معياري (1.49) وبدرجة توفر (متوسطة)، وكما عزت الدراسة أن "توفير الموارد اللازمة لنجاح تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية" جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.95 من 5)، وانحراف معياري (1.36) وبدرجة توفر (متوسطة). وفيما يخص بُعد مرونة السياسات: أتضح أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "مرونة السياسات" بلغ (3.01 من 5)، بدرجة توفر (متوسطة)، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد "مرونة السياسات"، وخلصت الدراسة إلى أن "تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على القيادات الجامعية" جاءت بالمرتبة الأولى للمساهمة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.13 من 5)، وانحراف معياري (1.48) وبدرجة توفر (متوسطة). وأخيراً فيما يخص مرونة الموارد البشرية: أوضحت الدراسة إلى أهمية "توظيف نتائج تقييم أداء الإداريين لتحقيق أهداف الجهة الإدارية" لتعزيز أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.12 من 5)، وانحراف معياري (1.44) وبدرجة توفر (متوسطة). أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: توفير أنظمة وبرامج إدارية حديثة ومتكاملة لدعم عمليات الجامعة المختلفة، مثل أنظمة تسجيل الطلاب، وإدارة المناهج الدراسية، وتقييم الأداء. توفير بنية تحتية تقنية متطورة وسريعة في جميع أنحاء الجامعة، إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين القيادات الأكاديمية والموارد البشرية. تمكين القادة من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تتناسب مع احتياجات أقسامهم وكلياتهم دون الحاجة إلى موافقة مسبقة متكررة من جهات عليا.

**الكلمات المفتاحية:** أداء القيادات الأكاديمية، أبعاد المرونة التنظيمية، المتطلبات التقنية، متطلبات الموارد البشرية، متطلبات السياسات، الجامعات السعودية.

\*البحث بإشراف إشراف الدكتور: عبد العزيز سالم النوح.



## Requirements for Developing the Performance of Academic Leaders in Saudi Universities in Light of Organizational Flexibility Dimensions

Amal Bent Naser Ben Ibrahim Al-Shenaifi

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [443203200@student.ksu.edu.sa](mailto:443203200@student.ksu.edu.sa)

### ABSTRACT

The study aimed to identify the technical requirements that enhance academic leaders performance. Identify policies requirements that improve the performance of academic leaders. in addition to human resource requirements needed for performance of academic leaders in Saudi universities regarding to organizational flexibility. The study used a descriptive survey method. The questionnaire was designed as a main tool for collecting data from the sample. It focused on identifying the requirements of (technical flexibility - policy flexibility - human resources flexibility) that contribute of enhancing academic leaders' performance. The study tool was distributed to a research sample of (270) individuals, including college deans and their deputies, department heads and their coordinators in the women's section, and advisors in all university sectors, in the three public universities (King Saud University in Riyadh, King Abdulaziz University in Jeddah, And Imam Abdul Rahman bin Faisal University in Dammam). The results of the study mentioned that providing sufficient computers, programs, and equipment contributes in improving the performance of academic leaders, with a mean (3.16 out of 5), a standard deviation (1.49). While policy flexibility requirements dimension, the study concluded that "Leadership tasks and powers that will be distributed to university leaders" ranked first in contributing to developing the performance of academic leaders, with a mean (3.13 out of 5), a standard deviation (1.48). Finally, the flexibility of human resources: study highlighted the importance of "utilizing the results of evaluating the performance of administrators to achieve the goals of the administrative entity" to enhance the sample performance. The study recommended to: Providing modern, integrated administrative systems and programs to support various university operations, such as student registration systems, curriculum management, and performance evaluation. Providing an advanced and fast technical infrastructure throughout the university, and creating open communication channels between academic leadership and human resources.

**Keywords:** Performance of academic leaders, Dimensions of organizational flexibility, Technical Requirements, Human resources requirements, Policies requirements, Saudi universities.



## المقدمة:

تعتبر الجامعات السعودية من أهم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولها دور حيوي في تطوير المعرفة وخدمة المجتمع، إلا أنها تواجه تحديات عديدة، من أبرزها التوجه لتحويل الجامعات إلى مؤسسات مستقلة مادياً، وإدارياً، والبدء في التوسع في الاستثمارات المالية وغيرها من المشاريع الحيوية التي تحقق استقلال الجامعات، وهذا يتطلب تأهيل القيادات الأكاديمية لتكون قادرة على المضي بالعمل في الجامعات لتحقيق رؤية المملكة 2030 في استقلال الجامعات.

وباعتبار القيادات الأكاديمية أهم الركائز الأساسية في أي مؤسسة جامعية، والتي يتوقف تميز أدائها بمدى تأهيلهم وقدراتهم العلمية والمهنية، أصبح من الضروري مراجعة هذه الأدوار وتقويمها وتطويرها. وقد أكد خليل (2019) أن العديد من مؤسسات التعليم العالي في البلدان تعاني من القصور وعدم العناية الكافية بتطوير أداء القيادات الأكاديمية، بالرغم من علاقتها الوثيقة بجودة البرامج الأكاديمية، وتجويد العملية التعليمية. ولكي تستطيع القيادات الجامعية مواجهة التحديات والتعامل معها، للوصول نحو التنافسية، والريادة، والجودة، والتميز، فلا بد لها من تبنى أنماط ومداخل استراتيجية جديدة وغير تقليدية، ولا بد لها من امتلاك كفاءات ومهارات جديدة؛ لذلك برز مفهوم المرونة التنظيمية لدى القيادات والمؤسسات الجامعية، كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد.

وتظهر أهمية المرونة التنظيمية جلية في مؤسسات التعليم العالي التي تعمل باستمرار في بيئة متغيرة بسرعة، وتجعل طبيعة أعمال هذه المؤسسات معقدة بصورة متزايدة، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تستوجب ضرورة إجراء تنسيق غير تقليدي وإدارة المؤسسات بصورة مرنة، ولذلك تساعد المرونة التنظيمية المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها، وزيادة فاعليتها التنظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة، لعل أهمها: أن المرونة التنظيمية التي تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وهي خاصية يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات التعليمية الناجحة وغير الناجحة، وتسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات التعليمية المختلفة، ومواكبة للمنطلقات العالمية والإقليمية والمحلية والتنظيمية (المعطي، 2022). وللمرونة التنظيمية عدت أبعاد، ووفقاً لما اتفقت عليه العديد من الدراسات، (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية) وكلها تهدف إلى تحسين أداء العاملين ليصب في مصلحة المؤسسة ويتيح لها تحقيق أهدافها (الخشالي، وبدران، 2020)، (والرشيدي، 2019).

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء التغيرات الحاصلة في التعليم الجامعي السعودي، وتوجه تلك الجامعات نحو المزيد من الاستقلال المالي والإداري بصفه عامة عبر نظام الجامعات الجديد. فإن الدراسة تسعى إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية.

## مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال، فرضت عليها البحث عن أساليب إدارية جديدة، لكي تستطيع من خلالها التعامل مع هذه التحديات، والتمكن من الاستمرارية وتحقيق النجاحات في أعمالها، ولعل من أهم هذه المنظمات هي الجامعات، التي أصبح لزاماً عليها العمل على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة المحيطة، لتحقيق الميزة التنافسية وتقديم برامج ملائمة لسوق العمل، بالإضافة إلى البحث عن أساليب إدارية متطورة للتعامل مع التحديات والمتغيرات المتجددة التي تواجهها، هذا ما أكدته دراسة عيد (2020)، ودراسة النعيمش (2022) أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تستخدم الأنماط التقليدية، لذلك دعت الحاجة بضرورة تطوير أداء القيادات، وإحداث تغييرات في الأساليب المتبعة، وتطويرها، وإدخال الأنماط الحديثة.

تعمل المرونة التنظيمية على زيادة قدرة الإدارة على التأثير والسيطرة على المتغيرات الطارئة، ولتطبيق المرونة التنظيمية داخل الجامعات يتطلب قائد ذو خبرة وقدرة عالية ليتمكن من تحليل الموقف واتخاذ القرار الصحيح وتنفيذه بأقل وقت وجهد، كما توفر المرونة التنظيمية سلاسة في آلية تنفيذ القوانين والأنظمة دون المساس بجودة



الخدمة وذلك من خلال أبعادها: المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، فالقائد الناجح عليه أن يمارس المرونة التنظيمية بجميع أبعادها حتى يتمكن من تحقيق أهداف منظمته، ويعد تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة أحد تلك الاتجاهات الحديثة في القيادة (محمود، 2016).

ومع أهمية المرونة التنظيمية إلا هناك ضعف وعي لدى بعض القيادات بأهمية تطبيقها كما جاءت في دراسة القحطاني (2016) بضرورة توعية القيادات بأهمية المرونة التنظيمية والتركيز عليها، وتطبيق أبعادها، لما لها من قدرة على الارتقاء بمستوى المنظمة.

لذا ظهرت الحاجة إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. حيث تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي "ما المتطلبات التي تساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية؟"

ولإجابة على ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربع تساؤلات فرعية حسب التالي:

1. ما المتطلبات التقنية التي تساهم في تعزيز أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟
2. ما متطلبات السياسات اللازمة لتحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية؟
3. ما متطلبات الموارد البشرية التي تساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد المتطلبات التقنية التي تساهم في تعزيز أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
2. معرفة متطلبات السياسات التي تساهم في تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية.
3. تحديد متطلبات الموارد البشرية التي تعزز تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجانبين:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

1. تنبع أهمية الدراسة من تناولها موضوعين مهمين: مجال القيادات الأكاديمية، والمرونة التنظيمية، حيث إن الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية في الجامعات اتسمت بالمحدودية، في حدود ما تيسر للباحثة من مراجع كما أنه لم يتم الحصول على أية دراسة تجمع بين الموضوعين، وبالتالي فإن هذين الموضوعين يُعدان مجالاً للبحث.
2. تعد المرونة التنظيمية مدخل إداري حديث يُساعد في تحقيق الاستشعار، والسرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات، والتفاعل مع التغييرات البيئية.

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تساهم الدراسة في تزويد الجامعة برؤية موضوعية حول واقع أداء القيادة الأكاديمية بها.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من حاجة الجامعات لتبني أساليب جديدة لتطوير أداء الأكاديميين لمواكبة التطورات الحديثة وتحقيقاً لرؤية المملكة (2030).



3. تأمل الباحثة أن يزود جهات ذات الاختصاص في الجامعات بالاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، لتطبيق المرونة التنظيمية في الجامعات.

فتح المجال امام الباحثين للاطلاع على مجريات الدراسة الحالية والاستفادة من نتائجها لعمل دراسات مكملة لها.

### مصطلحات الدراسة:

### الأداء: Performance:

"تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة" (البيديوي، 2021). ويمكن القول: "هو كل سلوك يصدر عن الفرد مستنداً إلى خلفية معرفية وقيمة معينة لإتمام عمل ما، في ضوء ما تقتضيه وظيفته من أهداف وغايات". (البكري واخرون، 2018)

التعريف الإجرائي: بأنه قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات على القيام بإنجاز المهام الوظيفية والمسؤوليات والواجبات المتمثلة في وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم) بكفاءة وفاعلية، لتحقيق الأهداف المحددة، والوصول إلى مرحلة الإتقان.

### تطوير أداء القيادات : Developing the Performance Leaders

عرف زهران(2022) تطوير أداء القيادات انه" تمكن القيادات الجامعية من القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين بكفاءة وفاعلية، من خلال إكسابهم القدرات من المعارف، المهارات، والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بتلك المهام والمسؤوليات بصورة جيدة، وأداء تنافسي".

التعريف الاجرائي: هو عملية مخططة ومنظمة لتحسين أداء القيادات في الجامعات، لتطبيق أفضل الممارسات القيادية، في ضوء القيادة بالمرونة التنظيمية، والتي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

### المرونة التنظيمية : Organizational Flexibility

عرفها(أبو عيشة، 2017): هي إحدى متطلبات القيادة الناجحة، وتهدف إلى تحقيق الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها، والقائد المبدع هو الذي يتميز بالقدرة على التكيف والتجديد، ويقوم بإعادة النظر في القضايا داخل المنظمة التعليمية ليتعامل معها بالقانون، ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتعرف الباحثة المرونة التنظيمية إجرائياً: بأنها قدرة الجامعات السعودية على التكيف مع التغيرات السريعة والتعامل مع الأزمات والتخطيط لها والاستجابة لها عند حدوثها، وتشمل المرونة التنظيمية الأبعاد التالية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية).

### ابعاد المرونة التنظيمية : Dimensions of organizational flexibility

#### لمرونة الاستراتيجية Strategic flexibility :

عرف عبدالنوري (2019) هي التي تنبع من القدرة على توفير مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً، مثل: تغيير طبيعة الأنشطة بما يتوافق مع التغير السريع بالسوق أو الفئة المستهدفة.

وتعرف الباحثة المرونة الاستراتيجية أنها: القدرة على عمل شيء مختلف داخل المنظمات، والتطوير من خلال تعديل استراتيجية معينة.

#### المرونة التشغيلية Operational flexibility :

هي السلاح الرئيسي للمنافسة وأن دورها لا يقتصر فقط على تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات بل إنه يتعدى ذلك لجعل المنظمة كيان كبير قادر على استغلال الفرص واستثماراتها (الرقبيات، 2018).



وتعرف الباحثة المرونة التشغيلية: هي التفاعل السريع في العمليات والإجراءات التنفيذية للوصول إلى أقصى قدر من الإنجاز، وتحقيق الأهداف، وتقليل المخاطر.

لمرونة الهيكلية Structural flexibility :

عرفها أحمد (2015) بأنها القدرة التنظيمية ذات الخصائص الديناميكية والتي يمكن بناءها واستغلالها لبناء استراتيجيات استباقية وتكيفية تسمح بتحقيق استمرارية التفوق التنافسي في بيئة شديدة التغيير.

وتعرف الباحثة المرونة الهيكلية: درجة المرونة التي تتمتع بها المنظمة في إمكانية تحسين التحكم في أدارتها، والقدرة على تنشيطها.

### الإطار النظري

تواجه الجامعات تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، فقد زادت الحاجات والتطلعات وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين الجامعات، بالإضافة إلى زيادة طموحات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بها وتوقعاتهم. وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات، ويعتبر الاهتمام بالموارد البشرية أهم أشكال وطرق مواجهة هذه التحديات، وكذلك تهيئة بيئة العمل المناسبة لها باعتبارها العنصر الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح الجامعة وتطورها، وهنا يبرز أسلوب التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يقوم على منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما يولد لديهم شعوراً بالثقة وتحمل المسؤولية، ويفجر لديهم الطاقات الكامنة التي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم بشكل إيجابي نحو أهمية العمل وإنجازه (دياب، 2017).

### المحور الأول: القيادات الأكاديمية

أولاً: مفهوم القيادة الأكاديمية:

على الرغم من أن حركات الإصلاح جميعها بما فيها أثارها ومترتباتها تبقى موضع جدل ونقاش، إلا أن إحدى نتائجها المهمة التي تم التسليم بها هو دور القيادة التربوية في الإصلاح، إذ أن كثيراً ما يتوقف عليها نجاح حركات الإصلاح في تحقيق الأهداف المرجوة منها أو فشلها، فالقيادة التربوية الفاعلة مطلباً أساسياً وضرورياً لإنتاج أي إصلاح تربوي منشود (Chapman, 2008).

وتعرف القيادة الأكاديمية على أنها مجموعة تتمثل في أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث المكلفين بعمل قيادي في الجامعة على مستوى الكليات، وهم عمداء الكليات ووكلاء الكليات، ورؤساء الكليات ومشرفيها (الزهراني، 2018).

ويمكن تعريف القيادة الأكاديمية أيضاً على أنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين، وتنسيق جهودهم وعلاقتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (قنديل، 2010)، وهي العمل على بناء مجتمع من العلماء لتحديد الاتجاه وتحقيق الغرض المشترك، من خلال أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وممارسة الأنشطة بشكل متكافئ (Gytshem, 2015).

ثانياً: أهمية القيادة الأكاديمية

تستمد القيادة الأكاديمية بالجامعات أهميتها من العنصر البشري الذي يمثل محور الاهتمام بالجامعة وأهم مورد من مواردها التي تسهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره، ولضمان الاستفادة القصوى للجامعة من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان استمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية (عمر، 2015).



- أنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها عملية تدعيم القوى الايجابية في الجامعة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل، وحسم الخلافات والتوفيق بين الآراء.
- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارها أهم مورد للجامعة.
- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة.
- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة.

مما سبق يتضح أهمية القيادة الأكاديمية بالجامعة ودورها في نجاح العملية التعليمية، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، وتساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها واشباعها.

#### ثالثاً: عناصر القيادة الأكاديمية

تتمثل عناصر القيادة الأكاديمية بالجامعة في أربعة عناصر أساسية هي كالاتي (العسكري، 2013):

1. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين (الجامعة).
2. وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء.
3. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
4. الموقف القيادي الذي يوجه القائد ويمكنه من إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعا لتحديد النتيجة النهائية للقيادة.

#### ويتميز القائد الفعال بمجموعة من السمات منها ما يلي (طيطي، 2010):

1. القدرة على تطوير برامج لأهداف واستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى.
2. القدرة على تحديد المشكلات الأكثر أهمية وتحمل المسؤولية للتعامل مع تلك المشكلات بطريقة علمية ومنظمة وفي الوقت المناسب.
3. القدرة على ربط مسببات المشكلات مع بعضها البعض، وهو بذلك يخلق فرصا جديدة أمامه لحل المشكلات.
4. المرونة الكافية لتكييف سلوكه وفقا للظروف المتغيرة.
5. تنظيم الأنشطة والأعمال بطريقة تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
6. تشجيع وتسهيل الجهود الخاصة بإحداث تطوير نوعي في أداء الأفراد والمنظمة.

#### رابعاً: أهداف القيادة الأكاديمية

تقترب عناصر القيادة الأكاديمية الناجحة بالجامعة بمدى قدرة القائد على القيام بأدواره ومسئوليته. وتتجسد هذه الأدوار في العديد من الجوانب لعل من أبرزها ما يلي (الشهري، 2016):

- 1) صنع القرار: وهو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، كما يؤثر ايجابا أو سلبا في العاملين، لذا اهتم علم الإدارة بهذا الأمر اهتماما بارزا، وتكاثرت حوله النظريات والنماذج.
- 2) تقييم الأداء: وهو يعد أسلوبا رشيدا لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية، فهو وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل الدائرة العاملة، لمقارنة جودة العمل للموظفين المسؤولين عن القيام به على المستويات الأفقية ضمن المهام الإدارية.
- 3) مواجهة الأزمة: حيث أن مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية (الأزمة) يتطلب قدرات خاصة من أهمها الشجاعة، والقدرة على الصمود، والتثبت من واقع الأمور، والتعمق في دراسة الأحداث.

#### خامساً: أداء القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية

بالرغم من الزخم الكبير في أنماط ونظريات القيادة القديمة والناشئة إلا أن فهم عملية القيادة ضمن نطاق مؤسسات التعليم العالي يبقى أمرا معقداً للغاية خاصة في ظل التغييرات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، وكذا الفرق بين مجموعة من المفاهيم داخل المؤسسة في حد ذاتها مثل: الفرق بين القيادة والإدارة، الخصائص الديموغرافية للموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة (بيه، 2016).



كما أدى تباين وجهات نظر المعنيين وتطور دور الجامعة وفلسفتها، ونمط قيادتها من بلد لآخر ومن جامعة لأخرى إلى اختلاف مفهوم القيادة الأكاديمية وينظر (صلاح الدين، 2015) إلى القيادة الأكاديمية بأنها تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم، ويرى البعض أنها عملية هادفة يدرك فيها القائد الأكاديمي أنه عضو في جماعة، يرعى مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة، أما والتر وآخرون (Walter.H& other) يرون بأنها العملية المتعلقة ببناء مجتمع من الأكاديميين الذين يسعون لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تمكين الهيئة الإدارية واعضاء هيئة التدريس (أبو خضير، 2012).

واستخدم مفهوم القيادة الأكاديمية للإشارة إلى الأفراد المعنيين في المناصب الرسمية داخل الجامعات خاصة من شاغلي المناصب الأكاديمية من نائب رئيس الجامعة، العميد ورئيس القسم.

وفي المملكة في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام، تتمثل هذه القيادات في القيادات الرئيسية التي وردت في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات (دليل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، 2007).

#### سادساً: طرق تطوير أداء القيادات الأكاديمية

اشترك العديد من الباحثين في عرض الوسائل والأساليب التي تُسهم في تطوير أداء القيادات بالجامعات، وقد أشير إلى أن هذه الوسائل منها ما هو نابع من الفرد نفسه، وبدافع ذاتي للتطوير والنمو المهني، ومنها ما هو نابع من تشجيع من الإدارة الجامعية، وهي كما يلي (ثابت، 2013):

#### أ) التطوير بالدعم الذاتي، ويتم من خلال:

أسلوب التطوير الفردي عبر متابعة القائد الأكاديمي لكل ما هو جديد على الإنترنت وبرامج الكمبيوتر، والدوريات العلمية، والكتب والمراجع المتخصصة الحديثة، ودراسة موضوعات تُلبي احتياجات التطوير ومُتطلباته، وإجراء البحوث والدراسات، والمشاركة في فعاليات المعارض العلمية والثقافة المحلية، والعمل على امتلاك مهارات تحفيز الذات، وتشجيع النفس؛ رغبة في التطوير والتقدم.

أسلوب التطوير التشاركي، من خلال تبادل الآراء والمناقشات مع الزملاء، والتراسل مع الآخرين؛ لطلب الرأي والمشورة، وحضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات، والمشاركة في أنشطة الهيئات الأكاديمية: محلياً وعالمياً، وتوثيق العلاقات بها.

#### ب) التطوير بدعم من الإدارة الجامعية، ومن أساليبه ما يلي:

1. إقامة ورش عمل، وندوات، ومؤتمرات ودورات: داخلياً وخارجياً، وحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة.
2. توفير قاعدة بيانات متكاملة، تُساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لعمليات التطوير المطلوبة وآلياته.
3. إنشاء مراكز ووحدات التطوير.
4. دعم إجراءات البحوث والدراسات النوعية المنطلقة من حاجات الميدان، وتفعيلها، وتوظيف نتائجها.
5. توفير الدعم المالي ومُتطلبات التطوير المختلفة.

#### سابعاً: مراحل تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس

تتمثل مراحل تطوير أداء القيادات الأكاديمية بما يلي (علي وغالي، 2010):

1. تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بالوقوف على مستوى أداء القائد الأكاديمي لمهامه؛ لتحديد ما يحتاجه.
2. تحديد التحدّيات، فطبيعة عمل عضو هيئة التدريس يتخللها كم هائل من الضغوط، وتتطلب كمّاً هائلاً من المهارات الإنسانية، للتعامل مع الآخرين، والتكّيف مع التغيّرات المستمرة.
3. اختيار طريقة التدريب المناسبة؛ فهي من أهم مُتطلبات نجاح البرنامج التدريبي.





4. تقييم برنامج التدريب، من خلال قياس الأداء عن طريق القائد الأكاديمي قبل التدريب وبعده، وتحديد مدى التحسن والاستفادة؛ وبذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، ومدى إمكانية تعديلها مستقبلاً.

وهناك مراحل يمر بها تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بما فيهم القيادات وهذه المراحل هي كما يلي (القادري، 2005):

1. مرحلة تحديد مستوى المهارات المتوافرة.
2. مرحلة تحديد القدرات المطلوب توافرها.
3. برامج التطوير.
4. مرحلة التنفيذ.
5. مرحلة تقويم أداء عملية التطوير.
6. مرحلة التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة.
7. مُتطلبات تطوير أداء القيادات وأعضاء هيئة التدريس:

تاسعاً: مُتطلبات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس (القادري، 2005)

- اتباع مدخل مناسب للتطوير.
- عداد برامج تدريب مُتطورة وشاملة وذات علاقة .
- الاستعانة بخبرات تدريبية كفوة.
- مشاركة القيادات والأعضاء بفعالية.
- تهيئة بنية تحتية مناسبة للتطوير.
- توظيف التكنولوجيا التربوية الحديثة بصورة فعّالة.
- استمرارية التدريب كمّاً ونوعاً.
- ونخلص مما سبق؛ إلى أن نجاح تطوير أداء القيادات الجامعية يرتبط بتطوير أداء العاملين معهم، فليس من الممكن أن يبحر القائد وحده دون مساعديه، كما يتطلّب نجاح هذا التطوير توفير المناخ الملائم والبرامج الحديثة، واستمرارية التدريب والتأهيل، والمتابعة، واتباع التكنولوجيا المتطورة.
- ومما سبق ممكن القول أن تحديد جوانب التطوير وأساليبه، والوقوف على مُتطلباته وتوفيرها؛ يُعدّ خطوة أساسية ومهمة لعملية التطوير في أداء القيادات الجامعية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض وجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.

## المحور الثاني: الجامعات السعودية

### 1. جامعة الملك سعود (الرياض):

تعتبر جامعة الملك سعود جامعة حكومية تقع في الرياض و تم افتتاحها في عام 1957، وتعتبر ثاني جامعة تأسست في المملكة بعد جامعة أم القرى، وكان ذلك عندما أمر الملك عبد العزيز بتأسيس كلية الشريعة بمكة عام 1369 هـ لتصبح أولى المؤسسات التعليمية العالي في المملكة، أما بالنسبة إلى كليات جامعة الملك سعود فهي الكليات الصحية، والكليات العلمية، والكليات الإنسانية، وتضم الجامعة عدداً كبيراً من المكتبات التي تضم أعداداً هائلة جداً من المقتنيات والمجلدات التعليمية، وتبلغ المساحة الكلية لكل المكتبات الموجودة في الجامعة 62.634 متراً مربعاً، وتحتوي على عدد كبير من المقاعد التي تصل إلى ما يقارب الـ 6200 مقعد، والتصنيف المتبع فيها هو التصنيف الدولي، وتضم كل الإمكانات الحديثة التي تسهل على الطالب الوصول إلى الكتاب والمعلومة، ومن أهم المكتبات في الجامعة مكتبة الملك سلمان المركزية والمكتبة المركزية للطالبات (موقع جامعة الملك سعود).

### 2. جامعة الملك عبد العزيز (جدة):

يعود تاريخ تأسيس جامعة الملك عبد العزيز في جدة للعام 1967م حينما أنشئت وقتها كجامعة أهلية، ما لبث أن صدر قرار مجلس الوزراء السعودي بالعام 1971م بتحويلها إلى جامعة حكومية، يرأس مجلس إدارتها السيد معالي وزير التعليم العالي، وكان على أثر ذلك أن توسعت الجامعة لتشمل عدد كبير جداً من الكليات والمراكز البحثية المتخصصة، علاوةً على توسعها الإنشائي بامتلاك حرمين جامعيين منفصلين للطلاب والطالبات، فضلاً



عن النمو المطرد كمًا بانتساب الآلاف من الطلاب لها كل عام، والكيفي بأن تشعب دورها المجتمعي بتقديم المئات من الأبحاث والدراسات التنموية كل عام لعدد كبير من قطاعات الدولة، منها: علوم البحار والأرصاد والهندسة النووية، وغيرهم من التخصصات التي تنفرد بهم الجامعة عن كل جامعات السعودية (موقع جامعة الملك عبد العزيز).

### 3. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (الدمام):

لقد تم تأسيس جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في سنة 1975، قع جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في المناطق الحضرية من مدينة الدمام، وتحديداً في المنطقة الشرقية منه، حتلّ جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل المركز 1530 على مستوى العالم، والمركز السابع والعشرين على مستوى الوطن العربي، والمركز السابع على مستوى المملكة العربية السعودية (موقع جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل).

### المحور الثالث: المرونة التنظيمية

حددت الأطر النظرية في علم الإدارة مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالإبداع الإداري، وهذه الخصائص تقوم على أسس تقول: إن الإبداع أي كان مجاله ليس بالعامل الوحيد، ولكنه مجموعة من القدرات هي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرات التحليلية والتكيفية (خليل، 2014: 203)، وتعتبر المرونة من أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي؛ إذ إن أغلب الإبداعات الكبرى في العالم كانت نتيجة للمرونة التي تميزت بها عقول مبدعيها، وإضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يتميز بمرونة أكثر من غيره يكون أقدر على التكيف مع الأوضاع المستجدة (الفاخري، 2018: 103).

### أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية:

#### (أ) تعريف المرونة التنظيمية في اللغة والاصطلاح:

المرونة لغة: مصدر من مَرَرٌ يَمَرُّ مَرَانَةً وَمُرُونَةً: وَهُوَ لِينٌ فِي صَلَابَةٍ، وَمَرِيئَةٌ: النته وصلبته، وَمَرَنَ الشَّيْءُ يَمَرُّنُ مَرُونًا إِذَا اسْتَمَرَّ، وَهُوَ لِينٌ فِي صَلَابَةٍ، وَمَرَنْتُ يَدُ فُلَانٍ عَلَى الْعَمَلِ أَي صَلَبْتُ وَاسْتَمَرْتُ (ابن منظور، 1414: 403).

والمرونة هي الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي أن المرونة حركة لا تسلب التماسك، وثبات لا يمنع الحركة (الصوفية، 1416).

وتأتي كلمة المرونة باللغة الإنجليزية من الكلمة اللاتينية (salire) بمعنى الصعود والقفز و (resilire) بمعنى العودة والارتداد، وهو يشير إلى القدرة على الاستعادة أو العودة من الظروف المعاكسة، وينظر أيضا إلى المرونة على أنها نظام التكيف البشري الذي يؤثر على مواقف الفرد تجاه التطورات أو الأوامر أو التغييرات في حياته، ومن منظور آخر تعتبر المرونة عملية ديناميكية بسبب التفاعل المستمر بين الفرد والحدث والبيئة (Caliskan, 2011).

كما اتفق مع ذلك (خليل، 2014) في تعريفه للمرونة بأنها قدرة قائد المدرسة على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاده الناس، وذلك من خلال قدرته على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف والقدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة، والتنوع في الرؤية، والانتقال من مجرى للتفكير إلى آخر، فتفكير قائد المدرسة لا يكون مقيداً بالتقاليد والعادات الاجتماعية، كما يتميز القائد المرن بالتجديد الدائم والرغبة في التغيير حتى لا يصاب بالعجز أو الإحباط لما للمرونة من دور كبير في الإبداع الذي نلمسه وتراه في المدارس، ويعرض جدول (1) التعريفات المختلفة للمرونة التنظيمية كما عرفها الباحثون في هذا المجال.

### جدول (1): تعريفات المرونة التنظيمية باختلاف المراجع (من إعداد الباحثه)

التعريف	المرجع
الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه	الصوفية (1416)
القدرة على الاستعادة أو العودة من الظروف المعاكسة	Caliskan(2011)



قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع المحن التي تقابله، وقدرته على حل المشكلات والمحن التي تعترضه والتعامل بقوة وبذكاء أكثر معها	البحيري (2010)
القدرة على تغيير الأنظمة نتيجة لظروف تتعرض لها المنظمة	Hoffman(2017)
قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل والتأهب لتحمل مخاطر التغيير	الجمري (2015)
قدرة التنظيم على تعديل هيكله المقابلة للتغيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجاز	المغربي (2018)
القدرة على تحويل طرق التعامل الذهني مع الأمور بحسب طبيعتها	رزوقي وسهيل (2016)
قدرة الموظف على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف	الشياب وأبو حمور (2011)
قدرة قائد المدرسة على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاده الناس	خليل (2014)

وفي ضوء العرض السابق لمفهوم المرونة التنظيمية استنتج الباحث أن المرونة هي القدرة على التكيف مع المشكلة للوصول إلى حل مناسب والخروج منها بأقل الأضرار.

كما يعرفها الباحث بأنها قدرة قائد المنظمة على النظر إلى المشكلة من أكثر من زاوية والاستماع لأكثر من رأي وتطوير الأنظمة للوصول إلى حلول غير تقليدية في حل المشكلة تتناسب مع الموقف الحالي، ووضع حلول استباقية للمشكلات من خلال التنبؤ بالآزمات والمواقف المتوقعة وغير المتوقعة من خلال مجموعة من الخطوات مثل تدريب العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي.

#### ثانياً: أهمية المرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

في بيئة شديدة الغموض تحتاج الشركات إلى القدرة على تنفيذ تغييرات استراتيجية كبرى لحل المشاكل في الوقت المناسب، وإن الحاجة إلى السرعة في التعرف على المشكلات والرد عليها قد أصبح واضحاً أهميته بالنسبة للشركات، حيث ازدادت شدة المنافسة في الآونة الأخيرة وأصبحت تكلفة التأخير هي أكبر من تكلفة الخطأ في بعض الأحيان (Shimizu & Hitt, 2004)

إن المرونة التنظيمية مهمة؛ لأن التغيير أمر حتمي، فالمنظمات اليوم تواجه أنواعاً مختلفة من التغيير التي يمكن أن تؤثر على مهارات القادة أو الأداء الإداري أو المسار المهني للقائد فالمنظمات قد تغير رسالتها أو استراتيجيتها، وقد تتغير بيئات العمل الداخلية والخارجية (بولي وويكفيلد، 2009)، ومن خلال المرونة التنظيمية يمكن زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة والاستفادة من مزايا التغييرات حيث تعد من أهم عوامل المرونة التنظيمية ونظراً لأهمية مفهوم المرونة التنظيمية ينبغي على المنظمات أخذ المفهوم منحي التطبيق، حيث إن أسباب المشكلات التي تؤثر في المنظمات ليس نقصاً في عدد العاملين أو عدم توفر الكفاءة لديهم، وإنما هي بسبب الأساليب الإدارية الخاطئة التي تفقر إلى المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات (الفاضل، 2015).

#### كما تتضح أهمية المرونة في الإدارة التربوية من خلال الآتي (الزعاين، 2018):

- اكتشاف القادة التربويين واختيارهم للحلول الميسرة عند اتخاذ القرارات، مما يلاقي وقبولاً من مروضيه بهذه القرارات، والعمل على إنجازها.
- تسهيل عمل القادة التربويين لإجراءات تنفيذ القرارات بأقل جهد وتكلفة وأقصر وقت متاح.
- قدرة القائد التربوي المرن على تقبل الآراء، والانتقادات الموجهة إليه من قبل المعلمين والإداريين وكذلك الطلبة، مما يجعله أقدر على تصحيح القرارات والتبصر بوجود خلل في القرار الجاري اتخاذه، أو عدم جدوى هذا القرار، أو صعوبة تنفيذه على الواقع.
- توطيد العلاقات الإنسانية بين القائد التربوي والمروضين في المؤسسة التربوية، مما يتيح الفرص للعاملين في المؤسسة التربوية لإبداء وجهات النظر في مختلف الأمور التي تهم المؤسسة التربوية، والعملية التعليمية، أو في الأمور الخاصة التي تشغلهم، مما يعمل على تجويد العمل بالمدرسة في وجود بيئة ومناخ مدرسي مريح.



### ثالثاً: أنواع المرونة التنظيمية

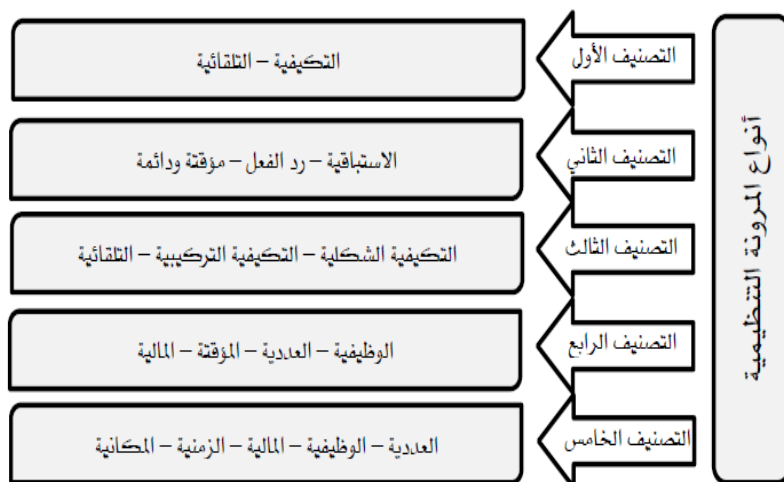
يمكن تقسيم المرونة التنظيمية على النحو التالي (خليل، 2014):

- **المرونة التكيفية:** وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بمشكلة معينة، وتعني قدرة قائد المدرسة على تغيير طريقة العمل، وبناء أساليب جديد في التعامل مع المشكلات.
  - **المرونة التلقائية:** ويقصد بها قدرة قائد المدرسة للتوصل إلى حل للمشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف، وهي أيضاً قدرة قائد المدرسة على إعطاء استجابات متنوعة.
- ولاحظ (الكعبي وكوين، 2017) أن الباحثين صنّفوا المرونة التنظيمية إلى أنواع مختلفة منطلقين من وجهات نظر مختلفة، وإحدى هذه التصنيفات هي: المرونة الاستباقية، والتي تعكس قدرة المنظمة في توقع التغيير في المستقبل، ومرونة رد الفعل، وتتمثل في قدرة المنظمة على سرعة وكفاءة الاستجابة للبيئة الحالية، والتصنيف الثالث هو مرونة مؤقتة ودائمة، وتقوم بها المنظمة في الأوقات التي تستدعي الاستجابة ووجود القدرة لمواجهة التغييرات عندما تأخذ المنظمة موقفاً دفاعياً أو هجومياً نحو المرونة، والتركيز حسب المجال الذي يتم فيه المرونة سواء كان داخلياً أو خارجياً.
- أما جيلفورد فقد ثبت لديه وجود ثلاثة أنواع للمرونة التنظيمية هي المرونة التكيفية الشكلية، والمرونة التكيفية التركيبية، والمرونة التلقائية (أبو العلا، 2013).

كما يمكن تحديد أبرز الأنواع الخاصة بالمرونة التنظيمية على النحو التالي (الربيعاني، 2014):

- **المرونة الوظيفية:** تتيح للعاملين الجمع بين الكفايات والمهارات المختلفة من أجل تحسين القدرة على الإنتاج، وتعتمد بشكل كبير على عمليات التطوير المهني التي يحصل عليها العاملون من أجل صقل مستوى المهارات والكفايات التي يتمتعون بها.
  - **المرونة العددية:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تحديد أعداد العاملين بداخلها، ومن ثم يتم زيادة أو تقليص ذلك العدد وفقاً لاحتياج المؤسسة، إلا أن ذلك النوع من المرونة يرتبط بخفض مستويات الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين؛ لأن المؤسسة تقوم في هذه الحالة بالعمل بنظام العمالة المؤقتة.
  - **المرونة المؤقتة:** يشير ذلك النوع إلى إحداث تحول في ساعات العمل من أجل الإبقاء بمتطلبات عمليات الإنتاج، مثل العمل لساعات إضافية، أو مد ساعات العمل لفترة محددة وفقاً للتقلبات الخاصة ببيئة العمل.
  - **المرونة المالية:** عادة ما يرتبط ذلك النوع من المرونة بالجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل خفض التكاليف الخاصة بالعمل من أجل تحقيق الربح.
- بينما صنف ميتزнер (Metzner, 2010) المرونة التنظيمية إلى خمسة أنواع هي:

1. **المرونة العددية:** القدرة التنظيمية على ضبط حجم القوى العاملة إذا لزم الأمر.
  2. **المرونة الوظيفية:** القدرة على تغيير واستخدام مزيج معين من رأس المال البشري على سبيل المثال من خلال الأدوار المختلفة والواسعة للقوى العاملة في المنظمة.
  3. **المرونة المالية:** السماح للمنظمات برفع وخفض الأجور والحوافز حسب الظروف الاقتصادية.
  4. **المرونة الزمنية:** تتيح للمنظمات فرصة الوصول إلى تطابق أفضل بين جداول الخدمة والإنتاج ومعلومات الموظفين باستخدام سياسات مرنة في عدد ساعات العمل.
  5. **المرونة المكانية:** تتحقق عن طريق السماح للموظفين بالعمل خارج مكان العمل الطبيعي.
- ويوضح الشكل (2) التصنيفات المختلفة لأنواع المرونة التنظيمية كما صنفها الباحثون في هذا المجال.



شكل (1): تصنيفات أنواع المرونة التنظيمية (من اعداد الباحثة)

## رابعاً: عناصر المرونة التنظيمية

تحافظ المرونة التنظيمية على علاقة وثيقة بمفهوم وخصائص البيئة التنظيمية، حيث إن البيئات التي تواجه العديد من التغييرات والضغط القوي من المنافسة يجب عليها أن تظل مرنة حتى تسيطر على الوضع، كما تتطلب الكثافة التنافسية من الشركات اتباع نهج مرن حتى تتمكن من التكيف والارتقاء للحصول على أفضل تقدم لها، ويتطلب التغيير التنظيمي تنفيذ العديد من الممارسات الإدارية. Verdu'-Jover, Gomez-Gras, & (Liore'ns-Montes 2008)

ويمكن تحديد أهم عناصر المرونة التنظيمية على النحو التالي (Tebich, Sterelny & Teschke, 2010)

1. السعي نحو الوصول للمعلومات: وهو الرغبة في تبني الاتجاهات الجديدة للمساعدة في حل المشكلات كأحد الطرق التي يمكن من خلالها الاستجابة للمواقف الجديدة.
  2. استغلال الفرص المناسبة: ويتطلب قدرة الفرد على التعلم السريع الفعال من خلال التجربة والخطأ.
  3. الابتكار: يتم تحسين آفاق الابتكار الناجح إذا كان القائد لديه القدرة على التعلم الفعلي من الآخرين.
  4. منع الاستجابات الناجحة السابقة: هي عامل يمكن أن يعزز المرونة في ظل الظروف المتغيرة، حيث يجب على العناصر المرنة التفاعل بسهولة مع التغييرات والبحث عن حلول بديلة للمشكلات.
- كما أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن العناصر المهمة للمرونة التنظيمية تشمل الاتصال والتعلم والتكيف والتوعية بالمخاطر ورأس المال الاجتماعي (Castleden, McKee, Murray Leonardi, 2011).

## خامساً: فوائد تطبيق المرونة التنظيمية على البيئة الجامعية

من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات لاحظ الباحث أن فوائد ممارسة المرونة التنظيمية وتطبيقها تكون على المستوى الفردي للعاملين في المؤسسات، وتكون على المستوى التنظيمي للمؤسسة بشكل عام.

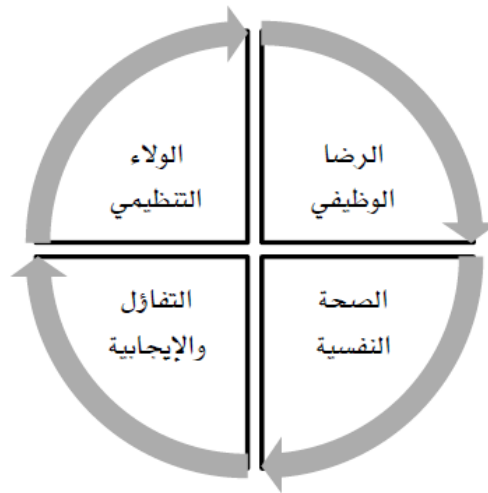
## 1. فوائد تطبيق المرونة التنظيمية على مستوى الأفراد

تؤكد الأبحاث أن الآليات المرنة للعمل تقلل من الضغط وتكاليف الرعاية الصحية، وتحسن الإنتاج والرضا الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالعاملين، ويؤدي إلى تقليل التغيب عن العمل وتحسين الولاء والالتزام، وأن العاملين الذين يمارسون المرونة التنظيمية في عملهم هم أكثر رضا عن وظائفهم، وأكثر ارتياحاً في حياتهم، وأفضل تجربة لهم للتوازن بين العمل والأسرة (Casey & Chase, 2004).



يضيف (الجمري، 2015) أن من فوائد تطبيق المرونة التنظيمية على القائد ما يلي:

1. السيطرة على الأفكار والعواطف، إذ قد يتضمن رد الفعل على المتغيرات الخوف من المستقبل والغضب والقلق، والمقاومة والإثارة، والرغبة في إشغال التغيير، ولكن القائد المرن يمكنه أن يفكر ملياً قبل أن يتخذ قراراً تحت هذا الضغط النفسي.
2. التركيز على المستقبل، والابتعاد عن إصدار الأحكام بصورة متسارعة، فالقائد المرن يضع في اعتباره أن كل مستجد ليس سيئاً، وإنما هو وضع مختلف يجب التعامل معه.
3. الحرص على التوازن في الحياة بين العمل والأسرة والجوانب المالية والأصدقاء والصحة والحرص على إدارة الإجهاد من دون إغفال الحاجة للتنمية الشخصية والمهنية.
4. العمل على تنمية المهارات باستمرار، واختيار طريقة التعلم المناسبة، والقائد المرن هو الذي يظل متعلماً مدى الحياة، يستكشف الخيارات المتاحة تحت أي ظرف من الظروف.
5. وبناء على ما سبق عرضه من فوائد للمرونة التنظيمية على الأفراد، يوضح الباحث أهم تلك الفوائد والترابط بينها وهي الرضا الوظيفي والصحة النفسية، والتفاؤل الإيجابي، والولاء التنظيمي، والشكل (4) يوضح ذلك:



شكل (2): فوائد تطبيق المرونة التنظيمية على الأفراد (من إعداد الباحث)

2. فوائد تطبيق المرونة التنظيمية على مستوى المؤسسات:

للمرونة التنظيمية إيجابيات على المؤسسات من خلال قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، فمن المرونة توزيع مهام العمل وفق المهارات والقدرات الشخصية لدى الموظف وليس على أساس التخصص والمؤهل فكم من صاحب قدرة ومهارة أتقن المهام على صاحب التخصص وإن كان التخصص مهماً ومطلوباً، ومن المهم أيضاً أن يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن يستحقها وفي حينها وكذلك القدرة على إدارة الوقت من حيث تحديد الإجازات والدورات التدريبية مع القدرة على التواصل مع الموظفين والاتصال بهم (محمود، 2016).

والمرونة التنظيمية هي قدرة أداء الأعمال بقدر كبير من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية، وذلك بالتوسط في الأمور دون إهمال أو تجاوزات أو تقصير بواجبات الوظيفة، وفوائد المرونة التنظيمية على المؤسسات هي الآتي (المطرودي، 2012):

1. تساهم المرونة التنظيمية في القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل.



2. تقلل المرونة التنظيمية من النفقات وارتفاع التكلفة التشغيلية للمؤسسة، وتساهم في إكساب الموظف الثقة بالنفس وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه.
3. إكساب الإدارة والمؤسسة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة والصحيحة دون أي عيوب أو ملحوظات أو معوقات تشل حركة الأداء العام وتجعلها تتفوق على نفسها، وتراجع في قدراتها الإنتاجية.
4. تحقيق أعلى درجة في الإنتاجية، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها المؤسسة بشكل عام والإدارة بشكل خاص.
5. كما يفيد تطبيق المرونة التنظيمية في القدرة على التكيف بطريقة سريعة وفعالة مع المتغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي لا تستطيع المؤسسة التنبؤ بها (الفاضل، 2015).

#### رابعاً: معوقات تطبيق المرونة التنظيمية في الجامعات السعودية:

مما لا جدال عليه أن جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام تواجه مجموعة من العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيق المرونة التنظيمية، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي (Brozovic, 2018):

#### (أ) الجمود التنظيمي:

يشير الجمود التنظيمي إلى القوة الكامنة للمنظمة نحو مقاومة التغيير، وعدم التفاعل مع التحولات، وعجزها عن الاستجابة (السريعة والفاعلة) للتغيرات البيئية والسعي لأليقاء على الوضع الحالي، ويمثل الجمود التنظيمي تمسك إدارة المنظمة بالاجراءات الروتينية المفرطة وعدم التجديد لما تقتضيه البيئة من تغيير وهو ما يشكل عقبة كبرى أمام تحقيق المرونة الاستراتيجية (Harvey, 2006).

#### (ب) نقص الموارد المتاحة:

تعرف المرونة الاستراتيجية أنها إمكانية المنظمة على التكيف والاستجابة وفقاً للظروف البيئية المضطربة عبر استخدام مواردها وقدراتها للمحافظة على مركزها التنافسي، وأن قصور موارد المنظمة (المادية والبشرية) يعد من العوائق المباشرة التي تقف أمام المنظمات في تحقيق المرونة الاستراتيجية، إذ تؤدي وفرة السيولة المالية لدى المنظمات إلى المرونة في استحداث المشاريع الجديدة أو توسعة مشاريعها الحالية (Oberio et al, 2012).

#### (ت) التأثيرات السلبية لممارسات الإدارة الخاطئة:

تمثل مواقف وممارسات الإدارة الخاطئة حاجزاً أمام تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بعدم الاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية، إذ تختلف درجة المرونة بين المستويات الإدارية في المنظمة إذ يميل المدبرون في الإدارة الوسطى إلى الاتساق، بينما تؤكد الإدارة العليا على ممارسة المرونة التنظيمية.

#### الدراسات السابقة

يستهدف البحث متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية، سوف تتناول الدراسة أهم الدراسات السابقة التي تتماشى مع أهداف البحث وتخدم محاوره:

#### أولاً: الدراسات التي اهتمت بتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات

1- دراسة الشهري والمولى (2023) بعنوان "معرفة آليات تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري" وهدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري تعزى للمتغيرات (المنصب القيادي، نوع الكلية). ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (106) من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بشكل عام كانت كبيرة جداً، وأن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة ومجال القرارات الاستراتيجية ومجال الموارد البشرية كانت كبيرة جداً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة



إحصائيا بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري تعزى لمتغيرات المنصب القيادي ونوع الكلية.

2- دراسة آل مريح (2022): بعنوان "تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة نجران في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية" ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة للكشف عن توافر الإدارة الرشيقية في القيادات الأكاديمية في جامعة نجران، وطبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، عددها (22) عضواً، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في نجران في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس والخبرة على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية، ووضعت الدراسة في ضوء النتائج مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تشجيع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات على التطور وتخصيص الحوافز لذلك.

3-دراسة النغميش (2022): "بعنوان التعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ والكشف عن معوقات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وذلك في ضوء التمكين الإداري" كما هدفت إلى تقديم تصور مقترح يساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من (313) من القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها موافقة أفراد الدراسة على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها التوصية بتطبيق التصور المقترح الذي يتبناه البحث في الجامعات السعودية، وإنشاء كيان مستقل (وحدة أو مركز أو إدارة خاصة في الهيكل التنظيمي لكل جامعة مهمته تأهيل القيادات الأكاديمية في ضوء التمكين الإداري مرتبطة برئيس الجامعة بشكل مباشر كما يمنح ميزانية مستقلة وكادر إداري متفرغ لما يوكل إليه من أعمال، وكذلك تقديم برامج تدريبية للقيادات من أعضاء هيئة التدريس لتنمية الجوانب القيادية لديهم وتنمية مهارات التمكين الإداري في جانبهم المهاري.

4- دراسة (عيد2020) بعنوان: "تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين" هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء التحديات القرن الحادي والعشرين" بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، واستخدام أداة الاستبانة وتوزيعها عشوائي على عينة الدراسة وهم القيادات الجامعية. وقد تم تقديم تصوراً مقترحاً، يتضمن قائمة معايير لأداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين. أشارت الدراسة إلى وجود بعض جوانب القصور في أداء القيادات الأكاديمية. وضرورة تطوير أداء قيادات الجامعات وفق معايير علمية مقننة.

#### ثانياً: الدراسات التي اهتمت بالمرونة التنظيمية وأبعادها

1. دراسة يحيى (2022) بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس" تم استخدام الاستبانة وكانت عينة البحث (253) عضو بالجامعة المبحوثة (جامعة تكريت)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المرونة التنظيمية، والمتغير المعتمد أبعاد المنظمة الذكية، وان المنظمة الذكية تعزز العمل من خلال تبني المرونة التنظيمية في أنشطتها، كون هذا الأسلوب يعطيها القوة من مواجهة التقلبات والتطورات

2. دراسة المعطي (2022) بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID 19 في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا في مصر". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات، وقد حيث تم توزيع (200) استمارة استبيان وتم استرجاع (160)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن





تساهم في رفع قدرة المعاهد على تحقيق أهدافها في ظل جائحة كورونا والتصدي لها. كما توجد فروق نوعية بين المعاهد محل الدراسة في مستوى الاستجابة لتحديا كورونا وفقاً لمستوى القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الإدارة العليا وكفاءة العنصر البشري.

3. دراسة البدوي والقحطاني (2021) بعنوان: "معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية": اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكونت عينة البحث من قادة ومدرسات ومعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وبلغت (375) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة، تعزي المتغيرات الوظيفية الحالية والمرحلة التعليمية، والحاجة إلى عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات ومنها: عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ووضع المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية والتكيف معها وأوصى البحث بتأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الابداعي، وعقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهارتهن وقدراتهن في مجال تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها بالمدرسة.

4. دراسة الأكلبي (2019) بعنوان: "أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساته على تحقيق المرونة التنظيمية" وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت عينة الدراسة جميع وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة شقراء، ومديري الإدارات بالجامعة والكليات على مستوى الجامعة، وفروعها البالغة ثلاثة عشر فرعاً، شاملة شطري الطلاب والطالبات، والذين يقدر عددهم بحوالي (280) فرد، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. وتناولهم الباحث على أساس الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الهيكل التنظيمي بدرجات مختلفة مع المرونة التنظيمية، وأيضاً أكدت الدراسة على أهمية المرونة التنظيمية في العملية الإدارية، وتعتبر المرونة أمراً لا غني عنه في المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي.

5. دراسة خليل (2019) بعنوان: "معرفة دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في كليات جامعة الموصل" واستخدمت المنهج الوصفي للدراسة، والاستبانة كأداة للبحث، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (92) فرد في كليات الموصل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين عناصر نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Kathryn (2016) بعنوان: "المرونة التنظيمية واتجاهات الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي المستقلة الهادفة للربح" وكان منهج الدراسة تحليلي وصفي، وقد تألفت العينة (59) كلية مهنية تقع في جميع أنحاء الولايات المتحدة واستعملت أداة الدراسة الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الارتباط بين مستويات المرونة التنظيمية وتقلبات الالتحاق عادلاً إلى معتدلاً وهاما حيث كشف تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج أوضح بشكل كبير تأثير عوامل المرونة التنظيمية الفردية على تقلبات الالتحاق.

2. دراسة Uslu (2017) بعنوان: "المرونة التنظيمية في الجامعات التركية: التقييمات في التقارير المؤسسية لرابطة الجامعات الأوروبية" اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (14) جامعة تركية، وتم عمل حصر شامل لها، واعتمدت الدراسة على التقارير المؤسسية لرابطة الجامعات الأوروبية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى هذه النتائج: أن مستوى المرونة التنظيمية في الجامعات التركية جاء بمستوى متوسط، وأن المرونة التنظيمية تسهم في استقلالية جامعي أكبر من حيث الاستقلال المادي والإداري والأكاديمي، وقيام الجامعات التركية بالتعرف على نقاط الضعف والقوة المرتبطة بها بشكل مستمر. وأن المرونة التنظيمية لها أهمية كبيرة في المنظمات ولها تأثير على القيادات، لأنها تعطي القدرة على مواجهة التقلبات البيئية السريعة التي تحيط بها بكل فاعلية وكفاءة، وتساعد على وضع خطط استراتيجية تتلاءم وتتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الأحداث المتوقعة. وإيضاً تعزز إمكانيتها للاستجابة للتغيرات الطارئة، بالإضافة إلى إعطاء القيادات الفرصة على الابتكار والإبداع والتجديد.



3. دراسة (2020) Shalini Menon بعنوان: "العوامل المؤثرة على التنظيم والمرونة في التعليم العالي، كلية أمريكا للأعمال، أمريكا فيشوا فيديايبينام، كويمباتور، الهند" وكان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل المرونة التنظيمية في التعليم العالي باستخدام الاستبانة، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية في التعليم العالي وكان عددهم (250)، وحرص الباحثان على عمل نموذج منظم للعوامل التي تسهل المرونة التنظيمية في المستويات العليا. وتم تطوير التعليم باستخدام النمذجة الهيكلية التفسيرية الشاملة (TISM). ومصنوفة التأثير المتقاطع وساعد تحليل الضرب (MICMAC) في تصنيف العوامل على أساس دوافعها وقوة التبعية. وقام النموذج بدمج جميع الدوافع الحاسمة وترتيب أولوياتها، فالمرونة هي التي يمكن أن تساعد الجامعات والكليات على تصميم واعتماد وتنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها تسهيل الحركة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير المزيد من المرونة في مراحل التعليم العالي لزيادة التفاعل بين الكادر التدريسي والطلاب.

4. دراسة (2022) Mary K. Gituro Wainaina، Jame بعنوان: المرونة التنظيمية وأداء الجامعات العامة والخاصة المعتمدة في كينيا " الهدف من الدراسة تحديد العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء الجامعات المعتمدة في كينيا وتمت صياغة فرضية صفرية مقابلة مفادها أن؛ لم تكن هناك علاقة بين المرونة التنظيمية وأداء الجامعات المعتمدة في كينيا. ارتكزت الدراسة على نظرية النظم العامة واعتمدت وجهة نظر البحث الفلسفي الوضعي مع التصميم الوصفي والمقطعي والمسحي كتصميمات بحثية. وطبقت الدراسة على جميع الجامعات الكينية، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وأداء الجامعات العامة ولكن فيما يتعلق بالجامعات فتمتتع بقدرات متفوقة وتتفاعل بشكل أفضل مع محركات المرونة.

#### رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، اختلافها واتفاقها في بعض النقاط فكانت كلها مرتبطة بمتطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية والعربية والعالمية وكذلك مرتبطة بالمرونة التنظيمية وأبعادها وكانت متنوعة ما بين محلية وعربية وذلك نابع من أهمية الموضوع بشكل عام، وقد أشارت جميع هذه الدراسات إلى أهمية المرونة التنظيمية وما تحققة من نتائج فعالة للمؤسسات التعليمية.

يفحص الدراسات السابقة التي تناولت المرونة التنظيمية يتضح أنها بعضها تناولت تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس كما في دراسة البدوي والقحطاني (2021) ويوجد دراسات تناولت المرونة التنظيمية في الجامعات مثل الأكلبي (2019)، وخليل (2019)، والمعطي (2022) ولكن تلك الدراسات لم تتناول علاقة المرونة التنظيمية بتطوير أداء القيادات الأكاديمية.

بالنسبة للدراسات الأجنبية التي تناولت المرونة التنظيمية، دراسة (2017) Uslu ودراسة (2016) Kathryn فقد سعت تلك الدراسات إلى تفعيل المرونة التنظيمية في المؤسسات الإدارية وتحديد فاعليتها على أداء تلك المؤسسات، في حين تناولت دراسة (2017) Uslu، دراسة (2020) Shalini Menon. ودراسة (2022) James، Gituro Wainaina، Kibuine التي طبقت على الجامعات، وتوصلت نتائج هذه الدراسات إلى أهمية تطبيق المرونة في الجامعات.

- من حيث المنهج: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسات مثل دراسة آل مريح (2022) ودراسة النغميش (2022) وقد اتفقت الدراسة الحالية معهم في ذلك، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.
- من حيث مجتمع الدراسة اختلف مجتمع الدراسة في معظم الدراسات السابقة وذلك حسب منهج الدراسة المستخدم والهدف منها، فكان مجتمع الدراسة في معظم الدراسات من أساتذة الجامعات، في حين كانت عينة الدراسة الحالية تستهدف القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- من حيث النتائج: أثبتت جميع الدراسات السابقة فاعلية المرونة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي والمؤسسي.



- من حيث أدوات الدراسة: استخدمت الدراسات السابقة أدوات متنوعة حسب هدف الدراسة، في حين استخدمت هذه الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة لملائمتها لطبيعة البحث الحالي وتماشيها معه.

وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة استفادت الباحثة من الدراسات السابقة كما يلي:

- اختيار أداة الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، والأساليب الإحصائية، وتصميم الفروض، والتوصيات.  
- واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، وسوف تُفيد في اعداد الإطار النظري وخاصة بما يتعلق بالمرونة التنظيمية وأيضاً إضافة الى دعم نتائج وتوصيات الدراسة. واعداد أدوات البحث.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف على واقع اداء القيادات الأكاديمية للجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية، وتحديد متطلبات تطوير اداء القيادات الأكاديمية، وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير اداء القيادات الأكاديمية للجامعة السعودية في ضوء ابعاد المرونة التنظيمية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ذلك. تحديد الأسلوب الأمثل في تفسير وعرض ومناقشة النتائج. وتحديد الإطار العام للدراسة الحالية وكذلك الخطوات المتبعة في إجراءات الدراسة. والتعرف على المشكلات والتحديات التي واجهت الدراسات السابقة والاستفادة من ذلك في الدراسة الحالية.

وتتفرد الدراسة الحالية بتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير اداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء ابعاد المرونة التنظيمية.

## إجراءات الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وفي ضوء تساؤلات وأهداف البحث، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لطبيعة أهداف البحث، ويعرف منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم من خلال مجموعة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يتم الوصول إلى نتيجة معلومة (العساف، 2016م).

### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ومنسقاتهم بالشطر النسائي، والمستشارين بجميع قطاعات الجامعة، في الجامعات الحكومية الثلاث (جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام)، والبالغ عددهم (900).

### ثالثاً: عينة الدراسة

حدّد حجم أفراد عينة الدراسة الميدانية بناءً على جدول (Krejcie, R and Morgan) لتحديد حجم العينة، وقد بلغت عينة الدراسة (270) من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الثلاث (جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام)، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي.

وأيضاً تم مقابلة (20) من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الثلاث (جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام)



ومن أهم خصائص أفراد عينة الدراسة ما يلي :

### 1- النوع:

جدول (1): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
60.0	162	ذكر
40.0	108	أنثى
%100	270	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وفقاً لمتغير النوع، وقد اتضح أن (60.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هن من الذكور، وهي الفئة الأكثر من بين فئات الدراسة، بينما (40.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم الإناث، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

### 2- عدد سنوات الخبرة في مجال (الإدارة والقيادة):

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال (الإدارة والقيادة)

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في مجال (الإدارة والقيادة)
32.2	87	أقل من 5 سنوات
39.6	107	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
28.1	76	أكثر من 10 سنوات
%100	270	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال (الإدارة والقيادة)، وقد اتضح أن (39.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وهي الفئة الأكثر من بين فئات الدراسة، بينما (32.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، بينما (28.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

### 3- الرتبة العلمية:

جدول (3): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية
27.4	74	أستاذ مساعد
43.3	117	أستاذ مشارك
29.3	79	أستاذ
%100	270	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، وقد اتضح أن (43.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم العلمية أستاذ مشارك، وهي الفئة الأكثر من بين فئات الدراسة، بينما (29.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم العلمية أستاذ، بينما (27.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم العلمية أستاذ مساعد، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.



## 4- العمل الحالي:

جدول (4): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

النسبة	التكرار	العمل الحالي
40.4	109	رئيس قسم
36.3	98	وكيل
23.3	63	عميد
%100	270	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وفقاً لمتغير العمل الحالي، وقد اتضح أن (40.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي (رئيس قسم)، وهي الفئة الأكثر من بين فئات الدراسة، بينما (36.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي (وكيل)، بينما (23.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي (عميد)، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

## رابعاً: أدوات الدراسة

تم تصميم الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لجمع المعلومات، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمعرفة تحديد المتطلبات التي قد تساهم في أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وفق أبعاد المرونة التنظيمية.

وقد تكونت الاستبانة من جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على بيانات أولية عن أفراد الدراسة، وهي (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة في مجال (الإدارة والقيادة)، الرتبة العلمية - العمل الحالي).

الجزء الثاني: يحتوي على محاور الدراسة الأساسية وهي:

متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية، ويحتوي على (15) عبارة. ويتضمن (3) أبعاد هي:

البعد الأول: المرونة التقنية ويشتمل على (5) عبارات.

البعد الثاني: مرونة السياسات ويشتمل على (5) عبارات.

البعد الثالث: مرونة الموارد البشرية ويشتمل على (5) عبارات.

ويقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - غير ضعيفة جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، ضعيفة (2) درجتين، ضعيفة جداً (1) درجة واحدة.

2- تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة بالإضافة إلى المراجع والكتب المتعلقة بتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية.

## خامساً: صدق أداة الدراسة

## 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم



المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الباحثة في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

## 2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية عددها (30) ، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ومع المحور الكلي الذي تنتمي إليه ، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

صدق عبارات محور متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية.

جدول (7): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات ابعاد محور متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
البعد الأول : المرونة التقنية					
**0.892	**0.912	4	**0.914	**0.939	1
**0.941	**0.945	5	**0.919	**0.919	2
			**0.900	**0.921	3
البعد الثاني : مرونة السياسات					
**0.940	**0.935	4	**0.899	**0.925	1
**0.880	**0.905	5	**0.903	**0.925	2
			**0.901	**0.924	3
البعد الثالث : مرونة الموارد البشرية					
**0.903	**0.936	4	**0.888	**0.895	1
**0.859	**0.865	5	**0.897	**0.925	2
			**0.884	**0.913	3

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور " متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية " تتراوح ما بين (0.859) و(0.945) وجميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول رقم (8): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور " متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية " مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
**0.984	المرونة التقنية
**0.981	مرونة السياسات
**0.980	مرونة الموارد البشرية

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية المنتمي إليه العبارة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما



بين (0.980) و(0.984) وجميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فاقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (CHRONBACH ALPHA) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، والجدول رقم (9) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
أبعاد محور ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية		
0.975	10	المهارات التشغيلية
0.979	9	المهارات التنظيمية أو الهيكلية
0.974	10	المهارات الاستراتيجية
0.991	29	المحور الاول: ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية
أبعاد محور متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية		
0.956	5	المرونة التقنية
0.956	5	مرونة السياسات
0.957	5	مرونة الموارد البشرية
0.983	15	المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية
0.994	44	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من الجدول رقم (9) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام لمحور ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية (0.991) بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية (0.983) ، اما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (0.994) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة ، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### سادساً: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً ، حيث وُزعت الاستبانة بعد تحويلها إلكترونياً على أفراد الدراسة ، ثم تجميع الاستجابات واستخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة.

#### سابعاً: أساليب التحليل الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات الى الحاسب الالى ، حيث اعطيت الاجابة (كبيرة جداً) 5 درجات ، (كبيرة) 4 درجات ، (متوسطة) 3 درجات، (ضعيفة) درجتان ، (ضعيفة جداً) درجة واحدة ، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات افراد مجتمع الدراسة .

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم



إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول ( 10 ) درجة ومدى الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

مدى الموافقة	الترميز	درجة الممارسة / التوفر
من 1 إلى 1.80	1	ضعيفة جداً
1.81 إلى 2.60	2	ضعيفة
2.61 إلى 3.40	3	متوسطة
3.41 إلى 4.20	4	كبيرة
4.21 إلى 5.0	5	كبيرة جداً

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني ، استُخدمت عدد من الاساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات افراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة ، وذلك باستخدام اساليب المعالجة الاحصائية التالية :

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابيات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابيات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 3- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابيات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابيات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابيات وانخفض تشتتها .
- 4- معامل الارتباط بيرسون "person Correltion" : لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
- 5- معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

### عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتناول هذا القسم عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها، بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق، حيث تم في الفصل الحالي الاجابة على تساؤلات البحث الرئيسية: ما أهم متطلبات تطبيق القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابيات أفراد الدراسة على ابعاد محور " متطلبات تطبيق القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية "، وجاءت النتائج كما تبيّن في الجدول التالي:

### جدول (15): استجابيات أفراد الدراسة حول أبعاد محور متطلبات تطبيق القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية

الابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة التوفر
المرونة التقنية	3.00	1.29	3	متوسطة
مرونة السياسات	3.01	1.28	2	متوسطة





متوسطة	1	1.27	3.05	مرونة الموارد البشرية
متوسطة		1.25	3.02	المتوسط العام لمحور متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على محور "متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية" جاءت بدرجة توفر "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.02 من 5)، وجاءت موافقة أفراد الدراسة على ابعاد المحور كما يلي:

- جاء بعد "مرونة الموارد البشرية" في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.05 من 5)، وانحراف معياري (1.27) وبدرجة توفر "متوسطة".

- كما جاء بعد "مرونة السياسات" في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.01 من 5)، وانحراف معياري (1.28) وبدرجة توفر "متوسطة".

- وجاء بعد "المرونة التقنية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (3.00 من 5)، وانحراف معياري (1.29) وبدرجة توفر "متوسطة".

وفيما يلي النتائج التفصيلية لأبعاد محور "متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد المرونة التنظيمية"

#### 1- بُعد المرونة التقنية:

جدول (16): التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة التقنية

م	العبرة	درجة التوفر										درجة التوفر
		كبيرة جداً		كبيرة		محايد		ضعيفة		ضعيفة جداً		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	توفير أجهزة كافية من الحاسب الآلي والبرامج والتجهيزات	25.9	70	23.3	63	11.5	31	19.6	53	19.6	53	1
5	استثمار النظم المعلوماتية والتقنية داخل الجامعة.	16.3	44	28.5	77	15.6	42	23	62	16.7	45	2
4	توفير الموارد اللازمة لنجاح تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية:	14.4	39	26.7	72	18.9	51	19.6	53	20.4	55	3
2	توفير نظام اتصال بالإنترنت ذات كفاءة وجودة عالية	14.4	39	30.7	83	14.8	40	15.2	41	24.8	67	4
3	استخدام	14	38	26	71	18	51	17	48	23	62	5



سطة				1		3		9		8				التكنولوجيا في عمليات التواصل بين العاملين في الجامعة
متوسطة	1.29	3.00	المتوسط الحسابي العام											

### من خلال الجدول السابق أتضح ما يأتي:

-أتضح أن المتوسط الحسابي العام لُبعد " المرونة التقنية " بلغ (3.00 من 5)، بدرجة توفر (متوسطة)، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد " المرونة التقنية " حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على جميع فقرات هذا البُعد بدرجات توفر (متوسطة) ، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (2.91 الى 3.16) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير الى درجات توفر (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة .

- كشفت متوسطات بُعد " المرونة التقنية " عن مستويات استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وجاءت وفقاً للمتوسط الحسابي مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:-

1- جاءت استجابات أفراد الدراسة على العبارة رقم (1) وهي " توفير أجهزة كافية من الحاسب الآلي والبرامج والتجهيزات " بالمرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (3.16 من 5)، وانحراف معياري (1.49) وبدرجة توفر (متوسطة).

2- جاءت استجابات أفراد الدراسة على العبارة رقم (5) وهي " استثمار النظم المعلوماتية والتقنية داخل الجامعة " بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.05 من 5)، وانحراف معياري (1.36) وبدرجة توفر (متوسطة).

3- جاءت استجابات أفراد الدراسة على العبارة رقم (4) وهي " توفير الموارد اللازمة لنجاح تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية " بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.95 من 5)، وانحراف معياري (1.36) وبدرجة توفر (متوسطة).

4- جاءت استجابات أفراد الدراسة على العبارة رقم (2) وهي " توفير نظام اتصال بالإنترنت ذات كفاءة وجودة عالية " بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي (2.95 من 5)، وانحراف معياري (1.43) وبدرجة توفر (متوسطة).

5- جاءت استجابات أفراد الدراسة على العبارة رقم (3) وهي " استخدام التكنولوجيا في عمليات التواصل بين العاملين في الجامعة " بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (2.91 من 5)، وانحراف معياري (1.39) وبدرجة توفر (متوسطة).

### 2- بُعد مرونة السياسات:

جدول (17): التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد مرونة السياسات

درجة التوفر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر								العبارة	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		محايد		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
متوسطة	1	1.48	3.13	22.6	61	27.8	75	10.7	29	18.1	49	20.7	56	تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على القيادات الجامعية	2



متوسط	2	1.37	3.06	15.6	42	30.7	83	15.9	43	19.3	52	18.5	50	توفير الثقافات المرنة بالقيادة الذين يفهمون الموظفين ويدعمونهم	5
متوسط	3	1.41	3.04	18.5	50	25.9	70	16.3	44	19.3	52	20	54	المرونة في القرارات المالية لتوفير المستلزمات التقنية	1
متوسط	4	1.33	2.93	13.7	37	23.7	64	24.1	65	18.9	51	19.6	53	تبني سياسة الكفاءة والجدارة للقيادات الأكاديمية بالجامعة	3
متوسط	5	1.38	2.90	14.4	39	24.4	66	20	54	18.5	50	22.6	61	توفير سياسات بديلة دائما لمواجهة الازمات	4
متوسط		1.28	3.01	المتوسط الحسابي العام											

### من خلال الجدول السابق أتضح ما يأتي:

-أتضح أن المتوسط الحسابي العام لُبعد " مرونة السياسات " بلغ (3.01 من5)، بدرجة توفر (متوسطة)، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد " مرونة السياسات " حيث جاءت استجابات افراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على جميع فقرات هذا البُعد بدرجات توفر (متوسطة) ، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (2.90 الى 3.13) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير الى درجات توفر (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة .

- كشفت متوسطات بُعد " مرونة السياسات " عن مستويات استجابات افراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وجاءت وفقا للمتوسط الحسابي مرتبة ترتيبيا تنازليا كما يلي:-

1- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (2) وهي " تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على القيادات الجامعية " بالمرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (3.13 من5)، وانحراف معياري (1.48) وبدرجة توفر (متوسطة).

2- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (5) وهي " توفير الثقافات المرنة بالقيادة الذين يفهمون الموظفين ويدعمونهم " بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.06 من5)، وانحراف معياري (1.37) وبدرجة توفر (متوسطة).

3- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (1) وهي "المرونة في القرارات المالية لتوفير المستلزمات التقنية " بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.04 من5)، وانحراف معياري (1.41) وبدرجة توفر (متوسطة).

4- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (3) وهي " تبني سياسة الكفاءة والجدارة للقيادات الأكاديمية بالجامعة " بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي (2.93 من5)، وانحراف معياري (1.33) وبدرجة توفر (متوسطة).

5- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (4) وهي " توفير سياسات بديلة دائما لمواجهة الازمات " بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (2.90 من5)، وانحراف معياري (1.38) وبدرجة توفر (متوسطة).



## 3- بُعد مرونة الموارد البشرية:

جدول (18): التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد مرونة الموارد البشرية

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر								العبارة	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		محايد		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
متوسطة	1	1.44	3.12	20.7	56	28.1	76	13.3	36	17.8	48	20	54	توظيف نتائج تقييم أداء الإداريين لتحقيق أهداف الجهة الادارية	1
متوسطة	2	1.36	3.07	16.7	45	28.5	77	17.4	47	20.4	55	17	46	توفير بيئة عمل اجتماعية أكثر أماناً	5
متوسطة	3	1.36	3.03	15.6	42	28.5	77	16.7	45	21.5	58	17.8	48	التأكد من تعزيز الشفافية، وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية	4
متوسطة	4	1.38	3.02	13.7	37	34.4	93	13	35	18.1	49	20.7	56	تطوير القدرات القيادية لأفراد الكادر الإداري في الجامعة	2
متوسطة	5	1.38	3.00	16.7	45	25.9	70	17	46	21.5	58	18.9	51	تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين بالجامعة	3
متوسطة		1.27	3.05	المتوسط الحسابي العام											

## من خلال الجدول السابق أتضح ما يأتي:

-أتضح أن المتوسط الحسابي العام لبُعد " مرونة الموارد البشرية " بلغ (3.05 من 5)، بدرجة توفر (متوسطة)، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد " مرونة الموارد البشرية " حيث جاءت استجابات افراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على جميع فقرات هذا البُعد بدرجات توفر (متوسطة) ، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.00 الى 3.12) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير الى درجات توفر (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة .

- كشفت متوسطات بُعد " مرونة الموارد البشرية " عن مستويات استجابات افراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وجاءت وفقاً للمتوسط الحسابي مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:-

1- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (1) وهي " توظيف نتائج تقييم أداء الإداريين لتحقيق أهداف الجهة الادارية " بالمرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (3.12 من 5)، وانحراف معياري (1.44) وبدرجة توفر (متوسطة).



- 2- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (5) وهي " توفير بيئة عمل اجتماعية أكثر أمانا " بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.07 من 5)، وانحراف معياري (1.36) وبدرجة توفر (متوسطة).
- 3- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (4) وهي " التأكد من تعزيز الشفافية، وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية " بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.03 من 5)، وانحراف معياري (1.36) وبدرجة توفر (متوسطة).
- 4- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (2) وهي " تطوير القدرات القيادية لأفراد الكادر الإداري في الجامعة " بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي (3.02 من 5)، وانحراف معياري (1.38) وبدرجة توفر (متوسطة).
- 5- جاءت استجابات افراد الدراسة على العبارة رقم (3) وهي " تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين بالجامعة " بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (3.00 من 5)، وانحراف معياري (1.38) وبدرجة توفر (متوسطة).

### توصيات الدراسة

توصي الدراسة على عدة نقاط من شأنها تساهم في تعزيز أداء القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية:

- ضرورة تصميم برامج تطوير مهارات القيادات الأكاديمية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة، بما في ذلك التعلم الإلكتروني، وأدوات التواصل، ووسائل تحليل البيانات.
- تشجيع القيادات على حضور المؤتمرات وورش العمل المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التعليم العالي.
- توفير أنظمة وبرامج إدارية حديثة ومتكاملة لدعم عمليات الجامعة المختلفة، مثل أنظمة تسجيل الطلاب، وإدارة المناهج الدراسية، وتقييم الأداء.
- تشجيع استخدام التكنولوجيا في التواصل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، مثل استخدام البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي.
- دعم استخدام أدوات تحليل البيانات لقياس الأداء الأكاديمي وتحسين عملية صنع القرار.
- توفير بنية تحتية تقنية متطورة وسريعة في جميع أنحاء الجامعة
- إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين القيادات الأكاديمية والموارد البشرية
- تمكين القادة من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تتناسب مع احتياجات أقسامهم ووكلياتهم دون الحاجة إلى موافقة مسبقة متكررة من جهات عليا.
- السماح لهم بتجربة ممارسات جديدة ومبتكرة دون خوف من العقوبات في حال فشل بعض التجارب.
- منحهم الثقة لاتخاذ قرارات صعبة قد لا تحظى بشعبية دائماً، لكنها ضرورية لتحقيق أهداف الجامعة على المدى الطويل.

### المراجع

1. أبو العلا، ليلي (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة التربوية والقيادة بين الأصالة والحداثة، دار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان.
2. أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم – النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
3. الأحمد، أنس سليم (1425)، مدى توافر خاصية المرونة لدى المعلم المسلم في المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
4. آل ناجي، محمد بن عبدالله (2014)، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الطبعة السادسة، رفد للنشر والتوزيع، الرياض.
5. البحيري، عبد الرقيب أحمد (2010)، المرونة لدى الشباب والأطفال الموهوبين في ضوء ميكانيزم التقييم المعرفي، المؤتمر السنوي الخامس عشر، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس.



6. بخاري، خلود (2019)، دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 8، 151.
7. البلوي، خديجة، أحمد وهالة (2016)، متطلبات تمكين القيادة الإدارية النسائية بجامعة تبوك، مجلة الجمعية العلمية التربوية والنفسية، 19 - 42.
8. بولي، م. ل.، وويكفيلد، م. (2009)، بناء المرونة كيف تنجح في أوقات التغيير، (سعيد الهاجري، مترجم)، العبيكان للنشر، الرياض.
9. ثابت، رائد. (2013م). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، غزة.
10. الجمري، منصور (2015)، المؤسسة المرنة، صحيفة الوسط البحرينية، 4787، تم الاسترجاع بتاريخ 13 يناير، 2019.
11. خالد محمد أبو شعيرة، وصفية محمود جبالي، وثائر أحمد غباري: واقع الممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد (7)، العدد الأول، 2009.
12. الخشاب، حسان ثابت (2011)، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: نموذج تقويمي مقترح، مجلة تنمية الرفادين، العدد 35.
13. خليل، نبيل سع (2014)، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر، القاهرة.
14. خليل، نبيل سعد (2015)، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
15. دبائيش، منال موسى علي (2008)، منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في التربية من خلال السيرة النبوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. دخيل الله، مها (2018)، متطلبات إعداد القيادات المستقبلية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة مستقبلية)، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 285 - 290.
17. الدغري، وفاء (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 13.
18. الربيعاني، مها عباس (2014)، درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
19. رزق، رعد مهدي، وسهيل، جميلة عدنان (2016)، التفكير وأنماطه 2، دار الكتب العلمية، بيروت.
20. الزعانين، باسل محمد جمعة (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
21. الزهراني، سعاد، وأحمد، إيمان. (2020). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 1(61)، 157-183.
22. الزبيدي، ناظم جواد، والخزرجي، قصي إسماعيل (2016)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22.
23. الشديفات، يحيى محمد، الحراشنة، محمد عبود (2005)، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، العدد 17، المجلد 2.
24. شمعي، الناصر (2015)، إدارة المعرفة والتطوير دراسة ميدانية بمستشفيات التعليم الطور الابتدائي، ورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
25. الشهري، محمد يحيى (2016)، في أروقة القيادة الأكاديمية، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض.
26. الشيباب، أحمد محمد، أبو حمور، عنان محمد (2011)، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
27. الصراريرة، أكتف عبد المجيد، والغريب، رويدة خلف (2010)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كم يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة حالة، المجلة الأردنية.



28. صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2015)، قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية، وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 4، ص: 143 – 338.
29. الصلاح، إسراء طارق، وصالح، شيماء محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 110، ص: 179 – 198.
30. الصوفي، حمدان عبدالله (1414)، مفهوم الاصاله والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الاسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
31. طحطوح، عالية إبراهيم محمد (2016)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
32. طيطي، خضر اسماعيل (2010)، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر، عمان.
33. العارضة، آلاء عبد العزيز صدقي (2018)، المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
34. عامر، فرج المبروك عمر (2016)، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة.
35. العامري، محمد بن علي شيبان (1436)، القيادة التربوية للمدرسة وبناء الرؤية، تم الاسترجاع في 12 يناير، 2019.
36. عبد الباسط محمد دياب (2017)، تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (49).
37. عبد الستار محروس عبد الستار & رش حسين عويس (2019)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، 62، ص: 185 – 241.
38. عبد الستار محروس عبد الستار (2017)، تصور مقترح لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الفيوم.
39. عبد العزيز، سعيد (2009)، تعليم التفكير ومهاراته، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
40. عبد الله محمد الزهراني (2018)، معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها لدى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة العلوم التربوية (34)، ص: 356 – 389.
41. عبدالرحمن، إيمان. (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 33(7)، 1098-1122.
42. العتيبي، ياسر عبدالله (2007)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
43. عثمان، علاء محمد خليل (2010)، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
44. العساف، صالح أحمد (2011)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض.
45. العسكري، هناء جاسم محمد (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 6، ص: 3 – 27.
46. عطوى، جودت عزت (2014)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الثامنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
47. علاء سيد قنديل (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
48. علي السلمي: السلوك التنظيمي، ط4، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
49. علي، أسامة محمد سيد (2013)، إدارة المعرفة، كفر الشيخ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.



50. علي، لطيف محمد (2011)، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
51. علي، محسن وغالي، حيدر. (2010م). القيادة التربوية: مدخل استراتيجي. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.
52. عمر، فدوى فاروق (2015)، المشاركة في المعرفة في مكتبات الجامعات السعودية التقليدية وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، المجلة التربوية الدولية المختصة، العدد 2، ص: 153 – 173.
53. عمرو عبد الكريم: العولمة: عالم ثالث على أبواب القرن العشرين، المنار الجديد، العدد(3)، 2005.
54. عيد، هالة فوزي محمد (2015)، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 61، ص: 387 – 426.
55. الفاخري، سالم عبدالله سعيد (2018)، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
56. الفاضل، مها وليد (2015)، تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية.
57. القادري، سليمان. (2005م). المدخل المنظومي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة الشاملة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، جامعة عين شمس، القاهرة.
58. القحطاني، عبد السلام شايح (2016)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.
59. الكعبي، حميد سالم، كوين، عبد الكاظم محسن (2017)، الدور التفاعلي للمهام الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية، مجلة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 12.
60. لهلوب، ناريمان يونس (2015)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
61. المالكي، حنان عبد الرحمن عبدالله (2012)، فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لزيادة المرونة لدى طالبات جامعة أم القرى، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 31.
62. ماهر محمد حسن: القيادة: أساسيات ونظريات، دار الكندي، عمان، 2004.
63. محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
64. محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، القاهرة، 1998، ص ص 142-143.
65. محمد، إياد طاهر، وحميد، مهند طالب (2014)، تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية، بحث تطبيقي في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 122.
66. محمود، إيمان إياد غالب (2016)، العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
67. مسلم، عزيزة علي محمود (2016)، درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
68. المطردوي، سليمان بن صالح (2012)، المرونة التنظيمية بين التطبيق والفوضى والإهمال، جريدة الجزيرة، 14352.
69. المغربي، محمد الفاتح بشير (2018)، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
70. المكاوي، عاطف عبدالله (2012)، القيادة الإدارية، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
71. موقع جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
72. موقع جامعة الملك سعود.
73. موقع جامعة الملك عبد العزيز بن فيصل.
74. نظام الجامعات، (2020). وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، الأمانة العامة، المملكة العربية السعودية.
75. هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
76. هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 32.





77. آل مريح، صفاء فرج (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة نجران في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نجران.
78. الحازمي، مها يحيى (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (11)، كلية التربية | جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، ص: 155 – 182
79. الرقب، توفيق (2022). رؤية استراتيجية مقترحة لتعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية في التعليم العالي في الأردن السلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الخادمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 18 عدد 4.
80. سليمان، حنان البدري كمال، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية، ج100، 135 - 228.
81. الشهري، أمل عبد الله حسن آل بهيش عبد المولى الطيب محمد إبراهيم (2023). آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (3)، 148-193.
82. الشوربجي، أميرة سالم عبد اللطيف. (2022). دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية. مجلة البحوث التجارية، مج44، ع2، 257 - 304.
83. المحيمد، باسم إبراهيم (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقمنة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية العدد (26) الجزء الأول، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
84. النغميش، فهد أحمد (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (194)
85. Chapman, C. H., *Becoming a Superintendent: Challenges of School District Leadership*, (New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1997), P. 52.
86. İnan-Kaya, Üyesi Gamze & Mutlu-Bayraktar, Duygu & Yilmaz, Üyesi Özgür (2018). Digital Parenting: Perceptions on Digital Risks, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, Vol.8, No.1, PP 131-157.
87. Sadiku, Matthew N. O. & Tembely, Mahamadou & Musa, Sarhan M. (2017). Digital Parenting, *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, Vol. 4, No. 1, PP 6454- 6456. Retrieved from: <https://www.jmest.org/wpcontent/uploads/JMESTN42351991.pdf>
88. Gaskell, Adi (2021). Digital parenting: the challenges of keeping kids secure during the pandemic, *Cybernews*. Retrieved from: <https://cybernews.com/security/digital-parenting-the-challenges-of-keeping-kids-secure-during-the-pandemic>
89. Ritacca, Sal (2015). Parenting Challenges of the Digital Age, *Accenti*. Retrieved from: <https://accenti.ca/parenting-challenges-of-the-digital-age/>
90. Brozovic, Danilo. (2016), "Stragic flexibility: Areview of the literature", *British Academy Of Management*, Vol(20) ,Issue(1) ,PP:3-33.
91. Brozovic, Danilo. (2016), "Stragic flexibility: Areview of the literature", *British Academy Of Management*, Vol(20) ,Issue(1) ,PP:3-33.