

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 Mufawez Mofeez Al-Fawaz

Department of Basic Sciences | Umluj University College | University of Tabuk | Kingdom of Saudi Arabia

Received:
22/10/2023

Revised:
03/11/2023

Accepted:
18/02/2024

Published:
30/05/2024

* Corresponding author:
nalfawaz@ut.edu.sa

Citation: Al-Fawaz, N. M. (2024). 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. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(6S), 1 – 17. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N221023>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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 also, the study population consisted of the administrative staff at Tabuk University, with a sample of (50) participants was selected using systematic random sampling from the study population, the study results revealed that: 1) the mean scores were relatively high, with an overall mean score of (3.87) and a standard deviation of (0.78). 2) Moreover, among the sub-dimensions, the dimension number (1) (flexibility-building techniques) ranked first with a high mean score of (3.91) and a standard deviation of (0.88), 3) while the dimension number (2) (administrative processes) ranked last with a high mean score of (3.81) and a standard deviation of (0.87). 4) 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). Based on these findings, the study highlighted the necessity of utilizing resilience-building techniques within universities by the Administrative staff to facilitate administrative processes, alleviating administrative work pressures, and saving time. The study also recommended conducting training courses that contribute to training university administrative staff on how to apply resilience-building techniques.

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

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

الدكتورة /نجوى مفوز مفيوز الفواز

قسم العلوم الأساسية | الكلية الجامعية بأمالج | جامعة تبوك | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (50)، وأظهرت نتائج الدراسة أن: (1) المتوسطات الحسابية لأبعاد دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (3.87) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.78). (2) أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد جاء البعد رقم (1) (تقنيات بناء المرونة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.88). (3) أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء البعد رقم (2) (العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.81) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.87). (4) وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية أعلى من (0.05)، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الكادر الإداري في الجامعات لتقنيات بناء المرونة، لتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، والخروج من ضغوط العمل الإداري وتوفير الوقت، كما أوصت بعقد دورات تدريبية تسهم في تدريب الكادر الإداري في الجامعة على كيفية تطبيق تقنيات بناء المرونة. الكلمات المفتاحية: تقنيات بناء المرونة، العمليات الإدارية، إدارة الأداء.

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 والتقييم 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 اكسابهم التعاون وتشجيعهم على العمل بمرونة عليا، وتعزيزهم للعمل كفريق واحد متوافق لتحقيق الغايات بمرونة عالية (علي، 2017، ص201). وتتجسد المرونة في الامكانية على أداء الوظائف بشكل يتيح مساحة من الحرية داخل الأنظمة والمهام الوظيفية دون إلى خلل، والتوجه للحلول الأيسر 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، 2018، ص2). فالجامعات التي تعتمد على تقنيات بناء المرونة تستطيع تصويب الأسلوب أو الطريقة في القيادة لاستجابة الظروف الغير متوقعة، والتكيف مع التغييرات 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 والإزدهار. (Iqbal&Asghar,2020,P.89)

ومن جانب آخر، تعتبر إدارة الأداء أحد أبرز عناصر الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية تكاملية تبدأ منذ صياغة المؤسسة لاستراتيجياتها حتى يتم تطبيق الأهداف وتقييمها والحصول على تغذي راجعة، وتتم هذه العملية بشكل مستمر ومتواصل لتحقيق البقاء للمؤسسة واستدامتها ودفعها لتحقيق الأفضل دائماً (الشهراني، 2021، ص370). وأضاف بو مزاید (2015، ص467-468) بأن إدارة الأداء تسهم في تصحيح أداء العاملين وخلق جو من التعاون والتفوق 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 التمكن 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 الكادر الإداري في 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 اكساب العاملين الثقة بالذات وتنمية القدرات الإدارية والنفسية لديهم، وتكسب الإدارة الجامعية والقادة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة والسليمة تسهم في مساعدتها على التميز بعيداً عن أي معوقات وتحديات. حيث يتعين عليها أن تواكب كل ما هو جديد ومؤثر من خلال إعداد كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع عمليات التغيير التي يشهدها القرن الحالي (الحرازي، 2022). وهذا الأمر يزيد من دور الجامعات وقدرتها على التنافس وتبين دراسة على (2017) 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 (علي، 2017: 56.Mukerjee,2014,P) إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة وفق تقنيات بناء المرونة ليساعد على تيسير اتمام العمليات الإدارية، وبالتالي تحقيق فاعلية الأداء. كما أشارت نتائج دراسة (Brook&Mormack,2020) إلى أن الهيكل التنظيمي السليم، مرهون بوجود قوى بشرية داعمة لعملية التحول نحو الريادة إلى جانب وجود قيادة مبتكرة على جميع المستويات. وحيث أن جامعة تبوك كمؤسسة أكاديمية، بحاجة مستمرة للتطوير في أنظمتها الإدارية وعملياتها وإدارة الأداء، وقد شهدت جامعة تبوك تطوراً ملموساً في الآونة الأخيرة على جميع المستويات من حيث نوعية البرامج الأكاديمية التي تقدمها وجودتها، ومن حيث

عدد الطلبة فيها، لكن على الرغم من هذا التطور إلا أن ممارسات الإدارة فيها وأنظمة العمل بحاجة للتطوير والتجويد المستمر، وبالتالي فهي بحاجة لتقنيات لبناء المرونة بشكل يتناسب مع العمليات الإدارية وتطويرها وتحسين إدارة الأداء.

كما يرى الباحث بأنه بالرغم من اجراء 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 التغيير المستمر، وهي تعد 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 الكادر الاداري في جامعة تبوك ".

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

أسئلة الدراسة:

وتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك؟
- 2- ما دور تقنيات بناء المرونة في إدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك؟
- 3- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية " الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة"؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

1. دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك.
2. دور تقنيات بناء المرونة في إدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك.
3. الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية " الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة".

أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- الأهمية العلمية (النظرية):
- 1. 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 الكادر الاداري في جامعة تبوك ".
- 2. إثراء المكتبات العربية بالدراسات والأبحاث بالموضوعات الحديثة عن موضوع " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك".
- 3. ستسهم هذه الدراسة في ايجاد عدد من التوصيات التي تسهم في التعرف على: " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك ".
- الأهمية العملية (التطبيقية):
- 1. سعت الدراسة الحالية إلى تقديم بحثٍ علميٍّ يوضِّح " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك "، وبالتالي فإن نتائج هذه الدِّراسَة يمكن أن تعين متخذي القرار في الجامعات في التعرف على " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك".
- 2. يأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في حث الباحثين وتحفيزهم لإجراء المزيد من الدراسات حول تقنيات بناء المرونة والعمليات الادارية وإدارة الأداء.

3. يأمل الباحث أن تسهم الدراسة الحالية في رفع مستوى الإفادة 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 الكادر الإداري في جامعة تبوك "
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جامعة تبوك، الفصل الدراسي الثالث 2023م.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الكادر الإداري في 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 لتعليمات والإجراءات أو الإخلال بالمسؤوليات الوظيفية واللوائح التنظيمية (Moradia, Hosseinpour&Mehralizadehc,2021,P.2).

اجرائيًا: يعرفها الباحث بأنها: مقدرة القيادة في جامعة تبوك على الاستجابة السريعة للتغيرات المفروضة من البيئة المحيطة به على اختلافها، عن طريق وضع العديد من الخطط والإستراتيجيات 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 على أداة الدراسة الاستبانة.

- العمليات الإدارية:

اصطلاحًا: عرف القرني والقحطاني (2019، ص203) العمليات الإدارية بأنها: "مجموعة من الأنشطة يمارسها الإداري مثل (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والرقابة) لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة بشكل جيد".
اجرائيًا: 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 الأحمدي (2018، ص434) 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".
اجرائيًا: 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 للإنفجار المعرفي الهائل والمتسارع في كافة المجالات، الأمر الذي يقتضى من القادة الإداريين التكيف مع هذه التغييرات ومساربتها 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 ابتكار أساليب عملية حديثة واستحداثها لتكون قابلة للتطبيق لخلق بيئة تربية محفزة للعاملين لتحقيق الأهداف المرجوة والنهوض بالعملية التربوية في كافة المجالات (الزعاين، 2018، ص11). ويرى الباحث أن من أجل الاستجابة للتحولات البيئية وللأساليب 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.

يعتبر مفهوم المرونة الإدارية مفهوم حديث نسبيًا، وقد اختلفت آراء الباحثين حول هذا المفهوم حيث عرف العارضة (2018، ص7) المرونة الإدارية بأنها: "الحل الأيسر أو اللين واليسر، أو القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل، ومنهم من يرى المرونة في تقبل الآخرين وأفكارهم". وعرف الزعانين (2018، ص13) المرونة الإدارية بأنها: "مقدرة القائد على توليد أفكار متنوعة جديدة وإنتاجها بتمتاز بالحيوية والواقعية بعيدًا عن الأفكار الروتينية التي تتصف بالجمود والرتابة في مواجهة التهديدات والمخاطر، وحل المشكلات من خلال النظر إلى الموقف من جوانبه المتعددة".

وتعتبر المرونة الإدارية إحدى مطالب الإدارة الناجحة باعتبارها وسيلة مضادة للروتين والبيروقراطية والجمود، وتعد بمثابة إبداع إداري في إنجاز العمل دون إسقاط أنظمتها (الزعانين، 2018، ص2). ويضيف بني خلف (2022، ص6) أن المرونة الإدارية تعد مطلب أساسي ومهم لكونها تسهم في رفع مستوى الأداء، وإنجاز المهام الوظيفية، وتقليل الجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التطور والتغيير للأفضل. ويرى الباحث أن للمرونة الإدارية دور مهم 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.

المبحث الثاني: العمليات الإدارية

شهد العالم في الفترة الأخيرة العديد من التطورات والتغيرات الدينامكية 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 التغييرات اللازمة للتعايش مع هذه التطورات (البلوي والمعلم، 2021، ص174). الأمر الذي زاد من أهمية إدارة التعليم فالأدارة التعليمية المرنة تعتبر الحجر الأساس في نجاح العملية التعليمية وتعتبر المسؤول الأول عن ضمان الجودة والتطوير عن طريق القيام بالعمليات الإدارية المختلفة.

اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم العمليات الإدارية كلٌ حسب وجهة نظره حيث عرف الشمراني (2017، ص319) العمليات الإدارية بأنها: "مجموعة من المهام والوظائف التي لا يمكن أن يتحقق نجاح فريق العمل بالمؤسسة (رئيسًا ومرؤوسين) دون توظيفها التوظيف السليم". وعرف (Maiti,2021,P.1) العمليات الإدارية بأنها: المهام التي تحافظ على استمرارية العمل وهي مواءمة وتبسيط الوظائف الإدارية التي تشمل الموارد البشرية والمالية والكلية، من أجل تحقيق أهداف وغايات العمل المحددة. كما وعرف (Maiti,2021,P.1) العمليات الإدارية بأنها: عمل يقوم به المدير، يتضمن هذا العمل عددا من الأنشطة التي يتركز تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والاصول والقواعد الادارية، يلجأ إليها لتسيير العمل وادارة شؤونه وتحقيق اهداف المنظمة.

تعتبر العمليات الإدارية على درجة كبيرة من الأهمية للقائد الإداري وذلك إذا ما أحسن استخدامها وتم توظيفها بشكل جيد في إدارته مما يؤدي إلى نجاحها وتميزها (الشمراني، 2017، ص312): كما وتتلجى 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.3-2) 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 المستدام للأداء داخل هذه المؤسسات.

هذا ويجمع العديد من الباحثين ومعظم رواد الإدارة على أن العمليات الإدارية تتكون من أربع هي (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وتعد هذه العمليات متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض بل أن كل عملية تضم العمليات الأخرى، حيث أن القائد يخطط أو يضع الخطة لعمله فإنه ينظم ويوجه ويراقب، وهكذا في عملية التنظيم والتوجيه والرقابة (برباش، 2019، ص7). ويرى 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، وتلها عملية التوجيه لضمان تنفيذ الأنشطة بالوقت والتكلفة المحددة وجودة 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 الأونة الأخيرة تطورات تكنولوجية هائلة نتج عنها آثار سلبية على كافة المجالات وزادة 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، 2016، ص222). واختلفت آراء الباحثين حول مفهوم إدارة الأداء كل حسب وجهة نظره، حيث عرف العنزي (2019، ص234) إدارة الأداء بأنها: "مجموعة عامة من نشاطات تقوم بها المنظمة لتغيير وتحسين أداء العاملين". كما وعرف تاردي (TARDI,2023, P.1) إدارة الأداء بأنها: "أداة تساعد المديرين على مراقبة وتقييم عمل الموظفين".

تتم أهمية إدارة الأداء في كونها تسهم 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 العنزي (2019، ص236) والغاوي (2022، ص2) أن إدارة الأداء كعملية استراتيجية تكاملية تمنح نجاحًا قويًا للمؤسسات من خلال سعيها المستمر إلى تطوير أداء العاملين العاملون بها وتطوير قدراتهم واهتماماتهم. وعليه يرى الباحث أن إدارة الأداء تتمثل أهميتها في مساعدة العاملين على تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وتسهم في توليد الشعور بالرضا لديهم مما يقلل من معدل دوران العمل، كما وتسهم في توفير بيانات ومعلومات للمؤسسة حول تخطيط الموارد البشرية.

والهدف الأساس لإدارة الاداء يتمثل في ضمان عمل المؤسسة بكل ما تمتلك من أنظمة لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة بالطرق والأساليب المثلى (عيسى، 2014، ص8). وتضيف وهيبة (2019، ص156) أن إدارة الأداء تسعى للوصول إلى توقعات وفهم عميق فيما يتعلق بالواجبات ومهام العمل الأساسية التي يمارسها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه الواجبات والمهام في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإدارة الأداء بمقابلة عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الاقوى والأفضل والأكثر جودة. 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 ومكافئة مجهودات العاملين في الإطار الذي تساهم فيه هذه المجهودات في تحقيق أهداف المنظمة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة رضوى (2022) 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 الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتكونت عينة البحث من 300 مدرس ومدرسة، وكشفت النتائج أن مديري المدارس الإعدادية يمارسون المرونة الإدارية بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لإدارة التميز بين مديري المدارس الإعدادية ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى ممارسة المديرين للمرونة الإدارية في المدارس الإعدادية وتقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين العوامل المذكورة.

دراسة العارضة (2019) بعنوان: "المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية للمرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمها في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستعانته الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (41) معلم و (51) معلمة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2017/2018 في مديرية قباطية، وكشفت النتائج عن وجود عالقة إيجابية بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة عبد العظيم (2018) بعنوان: "أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق رصد الواقع وتحليل وتفسير ما تم رصده من حقائق وممارسات تخص المرونة الاستراتيجية، أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على جودة أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، ومرونة الموارد البشرية بأي مؤسسة تشكل البيئة الأساسية لتحقيق التميز وتجويد العمل.

دراسة على (2022) بعنوان: "ممارسة العمليات الادارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة". هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة العمليات الادارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية و التعرف الى الفروق في درجة ممارسة العمليات الادارية تبعا للمتغيرات التالية(الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، استخدم البحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة من 380 عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية و الادارية في كليات جامعة تشرين في العام الدراسي 2011-2012، وأظهرت النتائج درجة ممارسة العمليات الادارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية جاء منخفضاً وأظهرت عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في استخدامه تبعا لمتغير الخبرة ووجود فروقات ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية و نوع العمل لصالح العمل الاداري 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 (2022، Mashudu) بعنوان: "تأثير المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة و اجراء المقابلات وتكونت عينة الدراسة من 96 موظف من الجنسين من مختلف القطاعات ومختلف المؤهلات التعليمية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي فيما يتعلق برضا المستهلك، ولم تجد علاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة نافي (2016، Nafei) 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 310 موظف وأظهرت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً كبيراً لتطبيق المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات.

العمليات الادارية في الجامعات:

دراسة اقبال و اسغار (Iqbal & Asghar, 2020) بعنوان: "أثر العمليات الادارية و الأكاديمية في الجامعات على ادماج الطلاب دليل تجريبي من الباكستان" هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر العمليات الادارية و الأكاديمية في الجامعات على ادماج الطلاب استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على عينة بلغ عددها 368 طالب في جامعتين خاصتين في لاهور الباكستان، كشفت النتائج الأثر الإيجابي المتطابق للعمليات الادارية و الأكاديمية على ادماج الطلاب ، كما أظهرت النتائج أن الادماج العاطفي كان الاقل تركيزاً بين العمليات الأكاديمية و الادارية و أوصت الدراسة على تركيز الجامعات الخاصتين على ادماج الطلاب العاطفي من خلال العملية الادارية و الأكاديمية لزيادة انتماء الطلاب للجامعة ورفع التزامهم داخل المنظمة التعليمية .

دراسة كونغولو (Kongolo, 2019) بعنوان: "تأثر جودة الخدمة و الالتزام التنظيمي و أداء التعليم العالي في العمليات الادارية فقي ماكاسار ، إندونيسيا" هدفت الدراسة إلى معرفة دور العمليات الادارية في الجامعة على جودة الخدمة و قياس الأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها 312 فرداً من رؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس و عاملين في الدعم و الخدمات و الطلاب المتخصصين في التخصصات الادارية ، وكشفت النتائج عن التأثير الإيجابي للعمليات الادارية في تحسين تحقيق جودة الخدمات الذي له التأثير الإيجابي المباشر على أداء الجامعة، و أوصت الدراسة بالدعم المستمر للعمليات الادارية من البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة كما أوصت بنشر التوعية حول دور العمليات الادارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء في الجامعة .

دراسة كوجلان و لايستر (Coughlan & Lister, 2018) بعنوان: "توفر العمليات الإدارية وتأثيرها على الطلاب في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى معرفة الأنواع المختلفة من تأثير لعمليات الاداري على الطلاب المعاقين في الجامعات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة ، وتكونت عينة البحث من 104 طالب يعانون من اعاقات مختلفة في الجامعة البريطانية

المفتوحة ، وأظهرت النتائج وجود العديد من التأثيرات السلبية للعمليات الادارية على الطلاب المعاقين، منها ما كان مرتبطا بزيادة التوتر وعدم الاهتمام بالصحة العقلية أو تفاقم حالة الاعاقة الموجودة بالفعل بالإضافة إلى عدم توفر الدعم لبعض الحالات في الوقت المناسب و خسارة وقت الدراسة، وقد أوصت الدراسة إلى العمل على احداث المزيد من التطوير والتحسين على العمليات الادارية لتمكين لوصول الى جميع الفئات من الطلاب و موائمة احتياجاتهم و متطلباتهم.

ادارة الاداء:

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، وتم جمع البيانات من خلال الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وكشفت النتائج عن وجود مفهوم إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي إلا أنه بحاجة إلى التطوير والتحسين وفقا لاحتياجات ورؤية الجامعة وفقا لخطة مرنة كما تحتاج المؤسسات التعليمية إلى معرفة الفرق بين إدارة الاداء و تقييم الأداء لأنها غالبا ما تستخدم كلا المصطلحين كمفهوم متطابق، وتقتصر الدراسة توظيف الجامعات لعمليات إدارة الأداء لتطوير أداء الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي وموائمة أهدافهم الشخصية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة .

دراسة شاهار وهاتوال ((Chahar& Hatwal,2018) بعنوان: " دراسة نظام إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي مع مراجع أكاديمية خاصة". هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم و تطبيق إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال الابحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وأظهرت النتائج أن إدارة الأداء تعتبر من العمليات الاساسية في مؤسسات التعليم بشكل عام و قابلة للتطبيق في قطاع التعليم في مؤسسات التعليم العالي إلا أنها تتطلب إعادة لتعريف المفهوم وتنفيذه بما يتوافق مع متطلبات واحتياجات المؤسسة التعليمية نفسها، وأوصت الدراسة بتطبيق نظام إدارة الأداء لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية و كذلك أهداف و غايات المؤسسة التعليمية لتحقيق اعلى 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 و تم اجراء المقابلات شبه المنظمة لجمع المعلومات من عينة بلغ عددها 80 قائد من قادات التعليم في مؤسسة التعليم العالي في بلد صغير من دول الاتحاد الاوروبي، 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 ادارة الأداء (التقييم) لفوائدها الكبيرة للمؤسسات التعليمية في التعليم العالي ولتنمية الشخصية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لوصف وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة من عينة من الكادر الاداري في جامعة تبوك، من أجل التعرف على " دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك"، حيث اعتمدت المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الدراسة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (50)، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	29%
	انثى	28	71%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	24	77.4%
	ماجستير	15	9.7%
	دكتوراه	11	12.9%

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
100%	50	المجموع	
6.5%	2	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
16.1%	23	من 5 - اقل من 10 سنوات	
77.4%	25	10 سنوات فأكثر	
100%	50	المجموع	

يظهر من الجدول (1) ان فئة (أنثى) في متغير الدورات الجنس قد حصلت على أكبر عدد من التكرارات والتي حصلت على (28) عينة من أصل (50) عينة بنسبة (71%)، بينما حصلت فئة (ذكر) على (22) عينات بنسبة (29%). وان فئة (بكالوريوس) في متغير المؤهل العلمي قد حصلت على أكبر عدد من التكرارات والتي حصلت على (24) عينة من أصل (50) عينة بنسبة (77.4%). بينما حصلت فئة (ماجستير) على (15) عينة بنسبة (9.7%). وفئة (10 سنوات فأكثر) في متغير سنوات الخبرة قد حصلت على أكبر عدد من التكرارات والتي حصلت على (25) عينة من أصل (50) عينة بنسبة (77.4%). بينما حصلت فئة (اقل من 5 سنوات) على (2) عينة بنسبة (6.5%).

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 الكادر الإداري في جامعة تبوك"، واشتملت الاستبانة على (50) 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 (2022)، ودراسة على (2022)، ودراسة العارضة (2019).

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 آراءهم حول ملاءمة فقرات الأداة وانتماؤها 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 ثلاث أبعاد وهي: (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة).
 - ثانياً: العمليات الإدارية: ويتضمن أربعة أبعاد وهي: (التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التوجيه الإداري، الرقابة الإدارية).
 - ثالثاً: إدارة الأداء: ويتضمن 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 (2).

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال محور 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
1	0,700**	1	0,770**	1	0,753**
2	0,785**	2	0,681**	2	0,648**
3	0,770**	3	0,723**	3	0,866**
4	0,841**	4	0,648**	4	0,877**
5	0,799**	5	0,749**	5	0,861**

اتضح من جدول (2) وجود ارتباطات طردية في مجال محور تقنيات بناء المرونة ما بين متوسطة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 بين درجات العينة الاستطلاعية في كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط في البعد الأول: التخطيط المرن ما بين (0,700: 0,841)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثاني: القيادة الفاعلة ما بين (0,648: 0,770)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثالث: الابتكار في الإدارة ما بين (0,648: 0,877).

جدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال محور 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
1	0,568**	1	0,825**	1	0,648**	1	0,825**
2	0,755**	2	0,853**	2	0,648**	2	0,853**
3	0,737**	3	0,861**	3	0,681**	3	0,861**
4	0,851**	4	0,749**	4	0,723**	4	0,866**
5	0,709**	5	0,753**	5	0,648**	5	0,877**

اتضح من جدول(3) وجود ارتباطات طردية في مجال العمليات الإدارية ما بين متوسطة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 بين درجات العينة الاستطلاعية في كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط في البعد الأول: التخطيط الإداري ما بين (0,709: 0,851)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثاني: التنظيم الإداري ما بين (0,749: 0,861)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثالث: التوجيه الإداري ما بين (0,648: 0,723)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الرابع: الرقابة الإدارية ما بين (0,825: 0,877).

جدول (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال محور 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
1	0,766**	1	0,845**	1	0,822**	1	0,648**	1	0,825**
2	0,794**	2	0,647**	2	0,681**	2	0,877**	2	0,723**
3	0,822**	3	0,794**	3	0,723**	3	0,861**	3	0,648**

اتضح من جدول(4) وجود ارتباطات طردية في مجال إدارة الأداء ما بين متوسطة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 بين درجات العينة الاستطلاعية في كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط في البعد الأول: تحقيق أهداف إدارة الأداء ما بين (0,766: 0,822)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثاني: تخطيط إدارة الأداء ما بين (0,647: 0,845)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الثالث: توجيه إدارة الأداء ما بين (0,681: 0,822)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الرابع: تنفيذ إدارة الأداء ما بين (0,648: 0,877)، وتراوحت معاملات الارتباط في البعد الخامس: تقييم إدارة الأداء ما بين (0,825: 0,825).

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة كرو نباخ ألفا حيث تم تطبيق المعادلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق الداخلي والتي تتكون من عدد (50) من الكادر الإداري، ويبين الجدول (5) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة وطريقة كرو نباخ ألفا للاتساق الداخلي.

جدول (3): الصدق الداخلي

البعد	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
تقنيات بناء المرونة	15	0.859
العمليات الإدارية	20	0.887
إدارة الأداء	15	0.923
الكلية	50	0.931

يظهر من الجدول (5) ان قيمة كرو نباخ الكلية جاءت (0.931) وهي قيمة مرتفعة، بينما تراوحت للأبعاد الفرعية بين (0.859 – 0.923) للأبعاد الفرعية وهي قيم مرتفعة، ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

الأساليب الإحصائية:

تمّ، لغرض المعالجة الإحصائية استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- 2- تمّ استخدام اختبار T-test الإحصائي وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار شيفيه (Shaftee) للمقارنات البعدية حيثما يلزم.
- 3- لإيجاد ثبات الأدوات، تمّ استخدام معادلة كرو نباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون.
- 4- تم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به للتعرف على قيمة المتغير المستقل.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

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

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور تقنيات بناء المرونة ومجال تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تقنيات بناء المرونة	3.91	0.88	1	مرتفعة
3	إدارة الأداء	3.89	0.83	2	مرتفعة
2	العمليات الإدارية	3.81	0.87	3	مرتفعة
	الكلية	3.87	0.78		مرتفعة

يظهر من الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية لأبعاد دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (3.87) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.78)، اما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد جاء البعد رقم (1) (تقنيات بناء المرونة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.88)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقنيات بناء المرونة من أهم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الابتكار والإبداع والتشجيع على المخاطرة المحسوبة دون خوف أو تردد، فالمرونة تكسب الكادر الإداري 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 والذي يضيع الوقت ويعقد ممارسة الوظائف الإدارية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رضوى (2022) والتي من نتائجها أن الكادر الإداري يمارسون المرونة الإدارية بدرجة كبيرة. اما في المرتبة الأخيرة فقد جاء البعد رقم (2) (العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.81) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.87) ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمليات الإدارية له 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 ايجابي للعمليات الادارية في تحسين تحقيق جودة الخدمات الذي له التأثير الايجابي المباشر على أداء الجامعة.

واختلف هذه النتيجة مع دراسة علي (2022) والتي من نتائجها أن ممارسة العمليات الادارية في الجامعات جاء منخفض. 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 (7) معامل التضخم والتباين المسموح به. وفقاً لقاعدة القرار التي تشير إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فهذا يعني أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

الجدول (7) اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لمتغيرات المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة):

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance
التخطيط المرن	1.609	.621
القيادة الفاعلة	1.455	.687
الابتكار في الإدارة	1.615	.619

يتضح من الجدول (7)، بأن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل من (5) وتراوح (1.455 – 1.615). كذلك يتضح أن قيمة التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أكبر من (1) وتراوح بين (0.619-0.621). 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 الكادر الإداري في جامعة تبوك؟ فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاستخراج أثر تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك؟

الجدول (8) المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) وابعاده (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك

ملخص النموذج		جدول المعاملات			تحليل التباين		المتغير التابع	
Model Summary		Coefficient			ANOVA		R ²	R
Sig	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.003**	3.231	.180	.580	التخطيط المرن	0.000**	141.57	0.934	0.970
.212	-1.277	.114	-.146	القيادة الفاعلة				
.005**	3.036	.244	.741	الابتكار في الإدارة				
.002**	3.383	.527	1.787	الكلية				

يظهر الجدول (8) نتائج الاختبار الاحصائي والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) ومتغير تابع واحد يمثل (العمليات الإدارية).

تشير نتائج الجدول (8) أن معامل الارتباط ($R = 0.970$) يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن أثر ابعاد المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) على المتغير التابع (العمليات الإدارية) جاء ذا دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.934$) والتي تشير إلى أن تقنيات بناء المرونة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (93.4%) من التباين في الحاصل في متغير (العمليات الإدارية).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التخطيط المرن) قد بلغت (0.580) وأن قيمة t عنده هي (3.231)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.003$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (القيادة الفاعلة) قد بلغت (-0.146) وأن قيمة t عنده هي (-1.277)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.212$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (الابتكار في الإدارة) (0.596) وقيمة t عنده هي (3.036)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.005$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وقد بلغت

قيمة B عند بعد (الأداء الكلي) (1.787) وقيمة t عنده هي (3.383)، وبمستوى دلالة (0.002=Sig)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن من خلال تطبيق المرونة وألياتها في العمل الإداري في الجامعة فإن ذلك يساعد في تأدية العمليات الإدارية من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ، ورقابة) بشكل سهل دون أي إخلال أو تجاوزات أو تقصير أو إهمال في هذه الوظائف، فإمتلاك الإدارة القدرة على التخطيط السليم والتكيف مع التطورات الديناميكية الحاصلة في بيئة العمل المؤدية إلى تغيرات في المواضيع والأهداف المخطط لها ، وأن تتسم بالإبداع، 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 أن عن طريق تطبيق المرونة تتمكن 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 المرنة. واتفقت دراسة تانفير وكريم (Tanveer&Karim,2018) كشفت النتائج عن وجود مفهوم إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي إلا أنه بحاجة إلى التطوير والتحسين وفقا لاحتياجات ورؤية الجامعة ووفق خطة مرنة.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما دور (تقنيات بناء المرونة) وابعاده (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) في إدارة

الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك؟

الجدول (9) المتغير المستقل (تقنيات بناء المرونة) وابعاده (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) في إدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك

ملخص النموذج		جدول المعاملات			تحليل التباين		المتغير التابع	
Model Summary		Coefficient			ANOVA		R	
R ²	R	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
				التخطيط المرن				
				القيادة الفاعلة	0.000**	19.627	0.713	0.867
				الابتكار في الإدارة				
				الكلي				

يظهر الجدول (9) نتائج الاختبار الاحصائي والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط المرن، القيادة الفاعلة، الابتكار في الإدارة) ومتغير تابع واحد يمثل (إدارة الاداء). 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 الاداء) جاء ذا دلالة إحصائية بمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (R=0.713) والتي تشير إلى أن تقنيات بناء المرونة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (71.3%) من التباين في الحاصل في متغير (إدارة الاداء). 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 (-1.915)، 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.

ويعيد 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 ادارة 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 تدخل من أحدن فالمرونة تسهم 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 المرونة أثر إيجابي كبير على إدارة الأداء الجامعية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد العظيم (2018) والتي من نتائجها أن المرونة تؤثر إيجابياً على جودة إدارة الأداء وكفاءتها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من مشودو (2022، Mashudu) ودراسة نافي (Nafei, 2016) والتي من نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين المرونة والأداء.

للإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الاداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية " الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة"؟ فقد تم اجراء 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 (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الاداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك تبعا لمتغير الجنس

مجالات السمات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
تقنيات بناء المرونة	ذكر	4.11	.54	1.010	0.322
	انثى	3.83	.99		
العمليات الإدارية	ذكر	4.02	.60	1.123	0.317
	انثى	3.73	.96		
وإدارة الأداء	ذكر	3.93	.74	0.155	0.878
	انثى	3.88	.88		
الكلي	ذكر	4.02	.59	0.768	0.451
	انثى	3.81	.86		

يظهر من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الاداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك في متغير الجنس حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية اعلى من (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الكادر الإداري سواء ذكورا وإناثا يدركون دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الاداء حيث يرون جميعا بأن المرونة في الجامعة لها دور في رفع كفاءة الأداء في الجامعة ومساعدتها على التأقلم، والتكيف مع تلك 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 (11): تحليل التباين الأحادي لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الاداء من وجهة نظر الكادر الاداري في جامعة تبوك تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
تقنيات بناء المرونة	بين المجموعات	1.224	2	.612	.771	.472
	داخل المجموعات	22.237	28	.794		
	المجموع	23.461	30			
العمليات الإدارية	بين المجموعات	1.421	2	.710	.921	.410
	داخل المجموعات	21.597	28	.771		
	المجموع	23.018	30			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
إدارة الأداء	بين المجموعات	1.080	2	.540	.766	.474
	داخل المجموعات	19.737	28	.705		
	المجموع	20.817	30			
الكلية	بين المجموعات	1.210	2	.605	.970	.391
	داخل المجموعات	17.465	28	.624		
	المجموع	18.676	30			

يظهر من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك في متغير المؤهل العلمي حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية أعلى من (0.05). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الكادر الإداري على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون مدى 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 وبمثابة قاعدة مركزية لبناء الجامعة ورفع كفاءة إدارة الأداء فيها حيث تلعب دور مهم في تحقيق التوازن داخل الجامعة ومنحها القدرة لمواجهة ظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية التي تتصف بالتقلب الشديد.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

جدول (12): تحليل التباين الأحادي لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
تقنيات بناء المرونة	بين المجموعات	3.458	2	1.729	2.420	.107
	داخل المجموعات	20.003	28	.714		
	المجموع	23.461	30			
العمليات الإدارية	بين المجموعات	3.140	2	1.570	2.211	.128
	داخل المجموعات	19.879	28	.710		
	المجموع	23.018	30			
إدارة الأداء	بين المجموعات	3.122	2	1.561	2.470	.103
	داخل المجموعات	17.695	28	.632		
	المجموع	20.817	30			
الكلية	بين المجموعات	3.203	2	1.602	2.899	.072
	داخل المجموعات	15.472	28	.553		
	المجموع	18.676	30			

يظهر من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك في متغير سنوات الخبرة حيث حصلت جميع المجالات على دلالة إحصائية أعلى من (0.05) حيث الكادر الإداري على اختلاف سنوات خبراتهم يمتلكون جميعاً نفس الخلفية المعرفية عن أهمية تقنيات بناء المرونة ودورها في تطوير الجامعة من خلال تفعيل مرونة الإدارة الجامعية وبالتالي الوصول إلى تحسين الأداء الكلي للجامعة ، ومساعدتها على تسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية والتخلص من العمليات الإدارية الزائدة وغير الفعالة وذلك لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

التوصيات:

- خرج البحث بجملة من التوصيات أهمها:
- ضرورة تطبيق الكادر الإداري في الجامعات لتقنيات بناء المرونة، لتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، والخروج من ضغوط العمل الإداري وتوفير الوقت.
- عقد دورات تدريبية تسهم في تدريب الكادر الإداري في الجامعة على كيفية تطبيق تقنيات بناء المرونة.

- ضرورة الاهتمام بتنظيم دورات تدريبية للكادر الإداري حول تقنيات بناء المرونة لتنمية الوعي لديهم بأهميتها ودورها الإيجابي في تحقيق الأداء العالي على مستوى العاملين والجامعة ككل.
- تحسين مستوى قدرات القيادات التربوية في الجامعات على إدارة الأداء بشكل يساهم في دعم التنافسية الجامعية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية :

- إبراهيم، صفاء. (2016). دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(92)، 221-250. متاح على الرابط التالي: <https://app.amanote.com/v4.0.40/research/note-taking?resourceId=nZde2nMBKQvf0BhiZBYf>
- الأحمدى، فؤاد. (2018). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(19)، 428-454.
- برباش، عبد السلام. (2019). أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيس- أم البواقي.- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي.
- البلوي، خليفة؛ والمعلم، أمل. (2021). تطوير العمليات الإدارية في إدارة التعلم بمدينة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 46(46)، 173-220.
- بني خلف، فادي. (2022). مرونة الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الإدارة الذاتية لها من وجهة نظر مدرءاء المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(2)، 1-40.
- بومزايد، إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية، 38(38)، 467-486.
- حمزون، ضيف الله. (2011). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، 119(119)، 85-134.
- الحرازي، عبد العزيزين أحمد. (2022). القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الأزمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 3(14)، 46-82.
- رضوى، سعد. (2022). درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 83(83)، 117-129.
- الزعلاني، باسل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمراي، حامد. (2017). فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء دراسة ميدانية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 23(23)، 311-355.
- الشبراني، فاطمة. (2021). إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 21(21)، 370-390.
- الصيرفي، محمد. (2014). الاحتراف الإداري الحكومي. ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- العارضة، آلاء. (2018). المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- العنزي، سعد. (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- منظور عالمي. ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عيسى، رانيا. (2014). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات دراسة حالة: شركة MTN سورية. الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير.
- القرني، علي؛ والقحطاني، نوره. (2019). متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجاما. مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية، 9(9)، 198-229.
- وهيب، نورة. (2019). استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر- مجلة التراث، 30(1)، 153-170.
- عبد العظيم، حسين سلامة. (2018). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (29)، 116-185.
- علي، نايفة. (2017). 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، 2(15)، 199-242.

- الغاوي، سليمة. (2022). أهمية إدارة الأداء في المنظمة. متاح على الرابط:
https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9

المراجع الأجنبية:

- Brooks, C. & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. Educause, Ecar research report, Louisville, Co: Ecar,
- 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.
- 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).
- 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
- 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.
- Maiti, S.(2021). Management Process:(PDF inside) Elements, Nature & Features. Available at: <https://educationleaves.com/management-process/>
- Mashudu, N.(2022). The Effect of Organizational Agility on Organizational performance. Unpublished Master thesis Project at IEC Steinbeis.
- Moradia, A.&Hosseinpour, M.&Mehralizadehc, Y.(2021). Identifying the Main and Secondary Components Affecting Organizational Agility in the Petroleum University of Technology. Petroleum Business Review,5(3).1-17.
- Mthembu, T.(2022). How to Improve your Institution's Administrative Processes. <https://education.adaptit.tech/blog/how-to-improve-your-institutions-administrative-processes/>
- Mukerjee, S.(2014). Agility: a crucial capability for universities Agility in times of disruptive change and innovation. Australian universities' review,56(1).
- Nafei, W.A.(2016).Organizational Agility: The Key to Organizational Success. International Journal of Business and Management,11(5).
- Sumardi.(2016). Mediating effect of service quality in effects of management process alignment and academic atmosphere on the performance of universities in makassar, Indonesia. International Journal Of Economic Research(IJER),13(8).
- Tanveer, M.&Karim, A.M.(2018). Higher Education Institutions and the Performance Management. Library Philosophy and Practice (e-journal).2183.
- 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.>
- TARDI, C.(2023). Performance Management: Definition, Purpose, Steps & Benefits. <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>
- Trashlieva, V.&Radeva, T.(2018). Administrative process modeling: an introduction to administrative services and procedures.Conference: High technologies, Business Society '2018.At: Borovets, Bulgaria.