

تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية

مها وليد علي الفاضل

جامعة المملكة الاردنية الهاشمية /كلية الاداب والمعلومات

maha3_2007@yahoo.com

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف إلى مدى الحاجة لتطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، صممت استبانتان الأولى للبحث في واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات، والاستبانة الثانية للبحث في الحاجات اللازمة لتطبيق مفهوم المرونة في الجامعات. واختيرت عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث بما يعادل (٥) جامعات، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٥٠) فرد اقتسمت إلى (٥) عمداء و(٥) رئيس قسم (٣٠) عضو هيئة تدريس. أظهرت نتائج البحث وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين كل من واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات وبين كل من:

- الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة.
- الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.
- الحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية.
- الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية.
- الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية.
- الحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية.
- و أظهرت نتائج البحث إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المرنة، المرونة في الإدارة .

Abstract

The research aims to discover the need to apply organization agility concept at public universities in Hashemite Kingdom of Jordan, two questionnaire have been designed, the first to search of reality need for agility at the universities, second questionnaire to search of need for applying agility concept at the universities the study sample was selected in stratified random method, the number of study sample was (50) respondents (5) rectors (5) heads of departments and (30) faculty members

The results of the study show there are statistically significant differences between of reality need for agility at the universities and between each of:

- Need to rely more on information and knowledge.
- Need to increase the role of human resources in the Jordanian universities.
- Need to agility in responding to the new and rapid decisions in Jordanian Universities.
- Need to rely on participation team spirit in Jordanian Universities.
- Need to rely on self-censorship at work within the Jordanian universities.
- Need to focus on serve beneficiaries of university services.

Also the results of the study show there are statistically significant differences ($0.05=\alpha$) at level need for applying agility concept in Jordanian public universities from the point of view of rectors and heads of departments attributed to the job title.

Key words: flexible organization, flexibility in the administration.

مقدمة البحث وأهميته: إن التطور التكنولوجي والعولمة المتزايدة شكل حالة من عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ بأي مجال من مجالات حياتنا، وبناءً على هذه التغيرات يجب التأكد من قدرة المؤسسات على التعامل مع هذه المتغيرات حيث تعد نقطة حرجة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعد قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة وسيلة تدفعها إلى تطبيق استراتيجيات الأعمال الحديثة حيث تعد أحد أنواعها المرنة.

ويعتبر ريد وبلنسدون Reed and Blunsdon (١٩٩٨) أن قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء من أهم صفات المؤسسة المزدهرة والناجحة، لتصبح قادرة على التعامل مع الحالات الطارئة. والتعامل معها بشكل أكثر مرونة من خلال الاعتماد على القدرة الداخلية للمؤسسة للتعامل مع المتغيرات الخارجية.

وأوضح كل من فليبرا Volberda (١٩٩٦) وتوجيا ودي توني Tonchia and De Toni (١٩٩٨) أن المرونة في المؤسسات تعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للمتغيرات وأوضح جوانسكارن Gunasekaran (١٩٩٩) أن الحل الجديد للبيئة المتغيرة والديناميكية هو المرونة وهي القدرة على البقاء والازدهار في بيئة اقتصادية ذات تغير مستمر وغير متوقع والقدرة على التعامل مع هذه التغيرات و تزويد المستهلكين بالخدمات والسلع المناسبة لهم.

وأوضح كيد (Kidd, 1994) إن فائدة تطبيق مفهوم المرونة تكمن بالقدرة على التكيف بطريقة سريعة وفعالة مع المتغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي لا تستطيع المؤسسة التنبؤ بها.

وفي دراسة اعدها معهد إياكوكا، في جامعة ليهاي في الولايات المتحدة الأمريكية (٢٠٠٨) والتي ركزت نتائجها على فوائد تطبيق مفهوم المرونة في المؤسسات والتي تتمثل في قدرة نظام التصنيع المادي وغير مادي على التكيف مع التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، وإدارة التعليم، والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة بشكل متسارع في السوق وهي (السرعة، والمرونة، والزبان، والمنافسين والموردين، والبنية التحتية، والاستجابة للتغير).

وأوضح يوسف وآخرون (Yusuf et al. 1999) أن المرونة هو التطبيق الناجح لقواعده المنافسة مثل السرعة والابتكار وسرعة الاستجابة للتغير والإبداع والجودة من خلال التكامل بين إعادة تصنيع المواد وأفضل الممارسات في بيئة معرفية غنية لتقديم أفضل سلعة وخدمة للمستهلك أو للزبون في بيئة سريعة التغير على الرغم من الاختلاف في تعريف المرونة إلا أنها كلها أشارت إلى أهمية الاستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات والسمات الرئيسية لمنظمة مرنة (Gunasekaran, 1999؛ Yusuf et al., 1999; Sharifi and Zhang, 1999).

وأوضح كل من زانج وشريفي (Sharifi and Zhang, 1999) إن أهمية تطبيق المرونة تزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة وكفاءة والاستفادة من مزايا التغيرات حيث تعد من أهم عوامل المرونة. ونظراً لأهمية مفهوم المرونة ينبغي على المنظمات اخذ المفهوم منحي التطبيق لذا فقد عمدت الباحثة الى تطبيق ذلك في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة البحث: إن المتتبع لحال الهياكل التنظيمية في الجامعات يلاحظ مدى ما أصابها من ترهل سواء في الهياكل نفسها أو القوى البشرية العاملة فيها ويعود ذلك إلى تعرض ادارة الجامعات لسلسلة من التغيرات والتطورات العنيفة في

بيئة الجامعات، وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع في بيئات الأعمال، كما وأن طبيعة الأعمال في الوقت الحاضر يواجه سلسلة من التغييرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، لذا فقد ادركت الجامعات حاجتها الى نظرة إستراتيجية تستلزم التوقف عند تلك الهياكل ومحاولة ترشيدها وتطويرها لتناسب الأدوار الجديدة للجامعات وللحصول على إدارات رشيقة قادرة على الحركة والأداء المتميز والاستجابة السريعة لمتطلبات العصر والتكامل مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص في تقديم هذه الخدمات، من هنا فقد تم تطوير مفهوم المرونة كإستراتيجية وتنافسية تساعد على الأعمال الإدارية وارتقاء مستوى أداء المنظمة بشكل عام حيث أصبح من الصعب جدا القيام بذلك مع هذه التغييرات المادية والإنسانية. وبناء على ذلك قرر علماء الإدارة والاقتصاد من كل أنحاء العالم على دمج الاستدامة والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة والثقافة الجديدة والقدرة على إعادة تصميم جديد لمواكبة التكيف مع المتغيرات المطلوبة حيث تعد من أهم وسائل النجاح في المؤسسات العامة والخاصة بغض النظر عن أهدافها ونوع نشاطها والذي يزيد من حاجتها إلى إعادة تشكيل نفسها أو عمل إعادة هندستها من أجل مواكبة نموذج التنظيم على أساس القدرة على مواجهة التغييرات والصراعات.

ويوضح تسورفيلدس Tsourveloudis (٢٠٠٢) أن أسباب المشكلات التي تؤثر في المؤسسات ليس نقصاً في عدد العمال أو عدم توفر الكفاءة لديهم وإنما هي بسبب الأساليب الإدارية الخاطئة التي تفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات ويضيف زانج وشيرفي (٢٠٠١) Zhang and ، Sharifi، إن هناك اهتماماً أكبر من قبل المنظمات والقرارات المرتبطة بالموارد المادية دون الاهتمام بعامل المرونة والعوامل التي تؤثر في تطبيقها. وأوضح كل من ناجي وزانجيز Sanchez & Nagi (٢٠٠١) إلى إن مشكلة العصر الحالي تكمن في الحجم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة في عصرنا الحالي والذي اوجد تداخلات كبيرة تكمن في عدم معرفة كيفية توظيف تلك المعلومات والمعرفة، لذلك ظهر مصطلح المرونة لمساعدة المؤسسات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المؤسسة لذلك كان هناك حاجة ملحة لتطبيق ما يسمى بالمرونة والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المرنة.

ولاحظ بوهيم (Boehm, 2002) في دراسته التي طبقها على منظمات القطاع العام أنه من المدهش أن تجد مؤسسات لا تدرك معنى مفهوم المنظمة المرنة في مجالات العمل المختلفة وهذا بدوره يحول دون قدرتها على التكيف مع تطوير المنتج، والتي من شأنها أن لا تؤدي إلى حدوث عملية الاستدامة داخل المنظمة. يعد مفهوم المرونة واحد من أهم المفاهيم وأشملها وذلك بسبب قدرته على التعامل مع حالة عدم التأكد والتغيرات التي تواجهها بيئة الأعمال في هذه الأيام وترى الباحثة إن دخول مسميات إدارية إلى عالم الإدارة اوجد نوعاً من الفوضى في هذه المسميات والذي لم يعط مفهوم المرونة حقه في التطبيق داخل المنظمات، وترى الباحثة إن ما يعرف بمفهوم إعادة التغيير، وهندسة التغيير، ووجود منظمة متعلمة هي عوامل ناهضة بالمنظمة من اجل الوصول إلى قمة الهرم الأعلى وهي الإدارة المرنة. ونظراً لهذه التشعبات في المفاهيم الإدارية ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت مفهوم المنظمة المرنة والتي ارتكزت على المفهوم الإداري لها وهي المرونة فقد وجدت الباحثة إن هناك حاجة ملحة لإجراء مثل هذا البحث من اجل التعرف على مفهوم المرونة، المنظمة المرنة، والعوامل المؤثرة في تطبيقها لا سيما في جامعات المملكة الأردنية الهاشمية.

أهداف البحث: يهدف هذه البحث إلى التعرف على ما يأتي:

- الإلمام بالتطور التاريخي والنماذج المعاصرة للهيكل التنظيمية.
- الوقوف على واقع وإشكاليات الهياكل التنظيمية في إدارة الجامعات وآفاق تطويرها.
- الإلمام بمدى استجابة الهياكل التنظيمية في الجامعات للظروف البيئية والتطورات التكنولوجية المعاصرة.
- **أهمية البحث:** أهمية البحث الحالي تأتي من أهمية المرونة التنظيمية والحاجة إليها في تطبيق السياسات الإدارية في الجامعات الأردنية الناتجة عن التغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والميداني ويمكن تسليط الضوء على الأهمية التطبيقية للحاجة إلى المرونة التنظيمية في الجامعات بناءً على ما يأتي:
- الحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية: أصبحت الإدارة الحديثة أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها سواء إذا كانت تلك التغيرات العلمية أم الفكرية أم العمليات البيئية: لذلك، ومن منطلق المتغيرات العلمية يمكن أن نجد أن الإدارة هي أسرع من حيث التغير والتأثر بما ينتجته الفكر الإداري من أفكار جديدة، ونماذج العمل وأساليبه، وما إلى ذلك ومن وجهة نظر العملية البيئية أصبح لديها قدرة أفضل للاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإجراء التغييرات اللازمة والمناسبة والتحسينات.
- الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة حيث أصبحت المعرفة والمعلومات الركيزة الأساسية للعمل الإداري الناجح في الجامعات الأردنية وصحة الموقف الذي يعتمد على حجم المعلومات ونوعياتها والمعارف المتاحة لحظة الحاجة إليها.
- الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية: العمل الإداري يركز اهتمامه على الموارد البشرية بعينها مورداً هاماً بالنسبة للمنظمة، وتعد الموارد البشرية وسيلة لإتمام العمل الإداري، وبعد أيضاً بمثابة الركيزة الأساسية للعمل الإداري الفعال.
- الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية: وتكمن في تكثيف المشاركة لمجموعة من العاملين في التغيير التخطيطي وعملية صنع القرار وسائر الأمور الإستراتيجية. التحول في الفكر الإداري المعاصر يركز على فكرة أنه لا يمكن تحقيق نجاح الإدارة يتم من خلال تنسيق الجهود الناجحة وتوحيدها.
- الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية: نظراً لزيادة الثقة بين الموظفين والإدارة، وتغيير رأي الإدارة تجاه الموارد البشرية في المؤسسة، وأساس ذلك القدرة والكفاءة والانتماء لدى الموظفين، مما أعطى الموظفين حماساً ودافعاً لتحسين الأداء وتطويره، وكذلك العمل الجماعي والمشاركة خفضت من أهمية الرقابة الإدارية، من أجل زيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من القيم للفرد ومدى شعوره بالانتماء وقدرته على ربط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.
- الحاجة إلى الاتجاه إلى إدارة تركز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية: حيث توجه الجهود التي تبذلها منظمات الأعمال للتركيز نحو رغبات واحتياجات العملاء، والذي يمثل الأساس لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق، وأصبح العمل الإداري متوجهاً ومنقاداً نحو المواقف والتوجهات التي لدى العميل.
- وتكمن أهمية البحث الحالي أيضاً بسبب ندرة الدراسات التي تناولت موضوع المرونة والحاجة إلى تناوله في منظمات المملكة الأردنية الهاشمية والعالم العربي.

فرضيات البحث: يتفرع من البحث الفرضيات التالية:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى التوجه الاستراتيجي في خطط الجامعات الأردنية.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات والحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات والحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.

مصطلحات البحث: تتناول البحث المصطلحات التالية:

- **المرونة في الإدارة:** وهي أسلوب وقائي يهدف إلى القدرة على الاستجابة بالوقت المناسب لتغيرات المفاجئة داخل بيئة الأعمال (Almahamid, Awwad & McAdams, 2010, p22).

- **المنظمة المرنة:** وهي المنظمة التي تكون دائماً للمفاجآت للأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة تحدث تتابعاً يفوق في الغالب ما هو متوقع من أجل البقاء والازدهار في بيئة اقتصادية ذات تغير مستمر وغير متوقع والقدرة على التعامل مع هذه التغيرات وتزويد المستهلكين بالخدمات والسلع المناسبة لهم (Yaghoubi and Dahmardeh, 2011, p14).

مفهوم المرونة: توسعت فكرة المرونة في التصنيع حيث أظهر نيجل ودوف (Nagel and Dove 1991) أن للمرونة القدرة على تطوير المنتجات وأن لها سمة تنظيمية خاصة. وظهر من خلال توصيات تقرير ايوكا (1991) Iacocca Report أن اعتماد نموذج المرونة ينطوي على أسس تنافسية وخصائص وعناصر، ونظم فرعية. ووفقاً لأراء بعض العلماء يشير بورغس (Burgess, 1994) أن مفهوم المرونة يحتاج إلى أسس جيدة في نظرية الإدارة وقد وجد مفهوم المرونة لملء الثغرات. وهي القدرة على الاستجابة بالوقت المناسب فضلاً عن إلى استباقية لرد الفعل.

وتعبر المرونة من وجهة نظر الحميدي، وعود، وارثر (Almahamid Soud, Awwad Abdulkareem & McAdams Arthur C, 2010) بأنها إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوث تغيرات وأزمات فجائية، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدأوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، وعلم إدارة الأزمات، بدأ يظهر

أيضاً نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، والعلاقات العامة لها أثر كبير وفعال عند حدوث الأزمة لاسيماً أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

ونظراً لما تعيشه الحياة التنظيمية في المؤسسات من حالات الفوضى والعشوائية نجمت عن التغييرات الثورية التي حدثت في بيئة المنظمات والمؤسسات التغييرات والاضطرابات التي تأتي من البيئة الخارجية، مثل التقدم التكنولوجي السريع، وأذواق وتفضيلات العملاء، وتغيير القواعد القانونية والأنظمة الحكومية وإلزام هذه المنظمات بمعرفة المزيد لتكون قادرة على تنظيم سياساتها وأعمالها لتواكب البيئة المحيطة بها. والذي اوجد مبررات مقنعة لمحاولة تحقيق المرونة في المؤسسات لتحقيق أفضل أداء ممكن.

الدراسات السابقة: ونظراً لندرة الدراسات السابقة العربية التي تناولت موضوع مفهوم المرونة والمنظمة المرنة فقد عمدت الباحثة إلى استخدام دراسات أجنبية حديثة تناولت موضوع البحث الحالي مرتبة بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة داير وشافير (Dyer & Shafer, 2002) هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة على المؤسسات النشيطة والتسويق والأشخاص تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات من أسواق مختلفة وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً إيجابياً للمرونة على الشركات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة باستمرار حيث ظهر أن الشركات تحتاج إلى المرونة بشكل كبير للتعامل مع الأسواق والبيئة الخارجية والمستهلكين وأظهرت نتائج الدراسة أهمية مشاركة الموظفين في تحقيق المرونة وأظهرت نتائج الدراسة أن المرونة تتحقق من خلال الاستجابة المناسبة للشركة في الوقت المناسب بناءً على متطلبات السوق.

دراسة داهماردا و ياغوبي (Yaghoubi & Dahmardeh, 2011) هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة على المعرفة وعوامل النجاح الحرجة في المؤسسة وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: ١- أن المؤسسة المرنة تحتاج إلى تنظيم دقيق ٢- أن المؤسسة الناجحة تستخدم أسلوب المرونة في المنافسة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة ٣- أهمية استخدام المرونة والتكنولوجيا والاتصالات في مجال إدارة المعرفة ٤- أهمية استخدام المرونة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ٥- أهمية الدمج بين المرونة وإدارة المعرفة في المؤسسة.

دراسة عبد العزيز وزايلاني (Abd aziz & Zailani, 2011) هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق المرونة على المؤسسات وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في ماليزيا تم اختيارها بشكل عشوائي حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: ١- أن أهمية المرونة تكمن في الميزة التنافسية للشركة حيث ٢- أن المرونة أحد الاحتياجات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ٣- أهمية المرونة للمؤسسة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في السوق ٤- أن تطبيق المرونة في الشركات يساعدها في شتى المجالات لتحقيق ميزة تنافسية.

دراسة غورباني (Ghorbani, 2012) هدفت الدراسة التعرف على العوامل المشتركة في المؤسسات ومستوى المرونة في المؤسسات الصناعية حيث تكونت عينة الدراسة من ٣٣٠ مديراً من شركات مختلفة واستخدمت الاستبانة

لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: ١- أن التطور التكنولوجي والعلمي في الاتصالات والشبكات قد غير في البيئة العامة والخاصة المحيطة بالمؤسسات الصناعية مما تطلب إيجاد المرونة للقدرة على الاستجابة مع المتغيرات الحديثة والمتسارعة بشكل كفوء وفعال ٢- أهمية المرونة في التعامل مع الأنظمة الاجتماعية المفتوحة لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة ٣- أهمية المرونة في تحقيق أفضل النتائج في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة في الأسواق وانخفاض أسعار السلع وارتفاع جودة المنتج و حاجة العملاء.

دراسة أويديجو (Oyedijo, 2012) هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة على أداء شركات الاتصالات في نيجيريا تكونت عينة الدراسة من ٩ شركات اتصالات وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للمرونة على أداء شركات الاتصالات في نيجيريا وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر للمرونة على الأداء التنافسي لشركات الاتصال السلكية واللاسلكية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر لاستخدام المرونة في شركات الاتصالات على الإيراح وعائد المبيعات والقوة التشغيلية وكفاءة الأداء واستقرار أداء الشركة بالرغم من المتغيرات المتسارعة.

إجراءات البحث: يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها والأدوات المستخدمة لجمع بياناتها، وإجراءات بنائها أو تطويرها، والخطوات اللازمة للتأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات البحث وذلك على النحو الآتي:

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، القائم على جمع البيانات، وتصنيفها، وتنظيمها وتحليلها. مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئات التدريس في كليات إدارة الأعمال والاقتصاد في جامعات المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (١٠) جامعات، وذلك في العام الدراسي ٢٠١٢ بحسب إحصائيات وزارة التعليم العالي الأردنية ٢٠١١ - ٢٠١٢.

عينة البحث: أختبرت عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع البحث وبما يعادل (٥) جامعات، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٥٠) فرد قسمت إلى (٥) عمداء و(٥) رؤساء قسم (٣٠) عضو هيئة تدريس رقم (١) يوضح توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات الديمغرافية:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٧	٥٤%
	أنثى	٢٣	٤٦%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨	١٦%
	من ٥ - ١٠ سنوات	١٨	٣٦%
المؤهل العلمي	١١ سنة فأكثر	٢٤	٤٨%
	ماجستير	١٠	٢٠%
المؤهل الوظيفي	دكتوراه	٤٠	٨٠%
	عميد	٥	١٠%
	رئيس القسم	٥	١٠%
	عضو هيئة تدريس	٤٠	٨٠%

يظهر من الجدول (١) إن الغالبية العظمى فيما يتعلق بمتغير الجنس جاءت من فئة (ذكر) حيث بلغ عددهم (٢٧) من العدد الكلي للعينة البالغ (٥٠) أي بنسبة (٥٤%) و حصلت فئة (أنثى) على (٢٣) من العدد الكلي لعينة البحث أي بنسبة (٤٦%) أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد جاءت فئة (١١ سنة فأكثر) بغالبية أفراد عينة

البحث البالغ عددهم (٥٠) حيث حصلت على (٢٤) عينة أي بنسبة (٤٨%) وجاءت فئة (أقل من ٥ سنوات) بأقل نسبة من بين جميع الفئات حيث حصلت على (٨) من أصل (٥٠) أي بنسبة (١٦%) وجاءت فئة (دكتوراه) من متغير المؤهل العلمي بنسبة (٨٠%) أي إنها حصلت على (٤٠) من عدد العينة الكلي والبالغ عددهم (٥٠) في حين حصلت فئة (ماجستير) على (١٠) من أصل (٥٠) أي بنسبة (٢٠%) أما متغير المؤهل العلمي فقد ظهر إن فئة (عضو هيئة تدريس) قد حصلت على (٤٠) من عدد أفراد عينة البحث الكلي والبالغ (٥٠) أي بنسبة (٨٠%) و جاءت كل من فئة (عميد) وفئة (رئيس قسم) والحاصل كل منهما على (٥) من العدد الكلي لإفراد عينة البحث بأقل نسبة والتي بلغت (١٠%) لكل منهما.

أداة البحث: طورت استبانته تكونت بصيغتها الأولية من (٥٧) فقرة واستعين في تطويرها بالأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة أويديجو (Oyedijo, 2012)، دراسة غورباني (Ghorbani, 2012) والملحق رقم (١) يبين أداة البحث.

صدق أداة البحث: للتأكد من صدق أداة البحث، عرضت الباحثة إدارة البحث بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، في جامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، من ذوي الخبرة والكفاية، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى ملاءمتها لأهداف البحث. واخذت بملاحظات تطرح واعتمد نسبة الموافقة ٨٠% فأكثر على الفقرة دليلاً على صدق الفقرة وبناءً على مقترحات أعضاء التحكيم نقحت الأداة.

تدرجت مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وأن تحدد بخمسة مستويات على النحو الآتي: مرتفع جداً ويعطى (٥) درجات، ومستوى مرتفع ويعطى (٤) درجات، ومستوى متوسط ويعطى (٣) درجات، ومستوى منخفض ويعطى (٢) درجتين ومستوى منخفض جداً ويعطى (١) درجة واحدة، واستخدم مقياس الحكم على النتائج الذي قسم إلى (عال، متوسط، منخفض) وفقاً للمعيار الآتي:

$$\frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = 1,33$$

القيمة الدنيا - القيمة العليا لبدائل الإجابة

عدد المستويات

$$2,33 = 1,33 + 1$$

$$3,67 = 1,33 + 2,34$$

$$5,00 = 3,68 \text{ فأكثر}$$

وبذلك إذا بلغ المتوسط الحسابي الاستجابات لأفراد العينة ما بين (٨-٢,٣٣) فإن درجة التقويم للمديرين تكون متوسطة إذا بلغ متوسط استجاباتهم ما بين (٣,٦٧-٢,٣٤)، وتكون عالية إذا بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٨ فأكثر.

ثبات أداة البحث:

للتأكد من الثبات، اعتمدت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ وزعت الأداة على عدد من الإدارة الوسطى في مديريات التربية والتعليم في منطقة إقليم الوسط وبلغ عددهم (٢٠) فرداً. ومن خارج عينة

البحث، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٨٣)، كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي، وكانت معاملات الثبات كما يلي:

جدول رقم (٢) معاملات ثبات مجالات المقياس

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية	١٠	٨٨%
الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة	٧	٩٢%
الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية	٩	٨٧%
الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي في خطط الجامعات الأردنية	١٠	٨٨%
الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية	١٠	٩٣%
الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية	٩	٨٥%
الحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية	٥	٨٥%

يظهر من الجدول (٢) إن المجال الأول والذي ينص على "الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة" والذي يحتوي على (٧) فقرات قد حصل على قيمة كرونباخ ألفا تساوي (٩٢%) وهي قيمة مقبولة لإغراض البحث العلمي كما حصل المجال الثاني والذي ينص على "الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية" والذي يحتوي على (٩) فقرات على قيمة كرونباخ ألفا تساوي (٨٧%) وهي قيمة مقبولة لإغراض البحث العلمي كما جاء المجال الثالث والذي ينص على "الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي في خطط الجامعات الأردنية" والذي يحتوي على (١٠) فقرات على قيمة كرونباخ ألفا تساوي (٨٨%) وهي قيمة مقبولة لإغراض البحث العلمي وجاء المجال الرابع والذي ينص على "الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية" والذي يحتوي على (١٠) فقرات على قيمة كرونباخ ألفا تساوي (٩٣%) وهي قيمة مقبولة لإغراض البحث العلمي وأما فيما يتعلق بالمجال الخامس والذي ينص على "الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية" والذي يحتوي على (٩) فقرات والمجال السادس والذي ينص على "الحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية" والذي يحتوي على (٧) فقرات فقد حصل جميعها على قيمة كرونباخ ألفا تساوي (٨٥%) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية على النحو الآتي:

١. استخدم المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.
٢. استخدام اختبار تاء الإحصائي وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيثما تلزم.
٣. لإيجاد ثبات الأدوات استخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون.

إجراءات تطبيق أداة البحث: بعد التأكد من صدق أداة البحث، واختبار ثباتها، وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، وزعت الاستبانة على أفراد عينة البحث، وتوضحت أهداف البحث، وأعطت المستجيبين فرصة كافية للإجابة، الاستبيانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

عرض ومناقشة نتائج تساؤل الدراسة: يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم نتائج البحث التي توصلت إليها وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

أولاً: لإثبات الفرضية الأولى والتي تنص على "هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة" فقد تم إيجاد ارتباط بيرسون بين المجال الذي يقيس "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" والمجال الذي يقيس "الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة" والجدول (٣) يبين ذلك:

جدول (٣) نتائج ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الارتباط	البعد
٠.٠٠٠٠	٠.٧٤	٣.٢٧	٠.٧٠٦**	الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية
	٠.٧٩	٣.١٣		الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%)

يظهر من الجدول (٣) إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" والبعد الذي ينص على "الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٠٦) وكانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%).

ثانياً: لإثبات الفرضية الثانية والتي تنص على "هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية" فقد تم إيجاد ارتباط بيرسون بين المجال الذي يقيس "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" والمجال الذي يقيس "الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية" والجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤) نتائج ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الارتباط	البعد
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩	٢.٩٣	٠.٧٣٣**	الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية
	٠.٧٩	٣.١٣		الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%)

يظهر من الجدول (٤) إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" الذي ينص على "الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٠٣) وكانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%).

ثالثاً: لإثبات الفرضية الثالثة والتي تنص على "هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية" فقد تم إيجاد ارتباط بيرسون بين المجال الذي يقيس "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية"

والمجال الذي يقيس "الحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية" والجدول (٥) يبين ذلك:

جدول (٥) نتائج ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الارتباط	البعد
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩	٣.١٣	٠.٦٦٢**	الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية
	٠.٨٤	٢.٧١		الحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%)

يظهر من الجدول (٥) إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" الذي ينص على "الحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٦٢) وكانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%).

رابعاً: لإثبات الفرضية الرابعة والتي تنص على "هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية" فقد تم إيجاد ارتباط بيرسون بين المجال الذي يقيس "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" والمجال الذي يقيس "الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية" والجدول (٦) يبين ذلك:

جدول (٦) نتائج ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الارتباط	البعد
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩	٣.١٣	٠.٧٦١**	الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية
	٠.٧٦	٣.٠٩		الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%)

يظهر من الجدول (٦) إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" الذي ينص على "الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٦١) وكانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥%).

خامساً: لإثبات الفرضية الخامسة والتي تنص على "هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية" فقد تم إيجاد ارتباط بيرسون بين المجال الذي يقيس "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" والمجال الذي يقيس "الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية" والجدول (٧) يبين ذلك:

جدول (٧) نتائج ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الارتباط	البعد
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩	٣.١٣	٠.٧٧٩**	الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية

				الحكومية
	٠.٧٣	٤.٠٢		الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥%)

يظهر من الجدول (٧) إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" الذي ينص على "الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٧٩) وكانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥%).

سادساً: لإثبات الفرضية السادسة والتي تنص على "هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية" فقد تم إيجاد ارتباط بيرسون بين المجال الذي يقيس "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" والمجال الذي يقيس "الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية" والجدول (٨) يبين ذلك:

جدول (٨) نتائج ارتباط بيرسون

البعد	الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية	٠.٧٦٦**	٣.١٣	٠.٧٩	٠.٠٠٠
		٣.٨٩	٠.٧١	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥%)

يظهر من الجدول (٨) إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" الذي ينص على "الحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٦٦) وكانت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥%).

سابعاً: لإثبات الفرضية السابعة والتي تنص على "هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية فيما يتعلق بالمؤهل الوظيفي فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي اثر المؤهل الوظيفي على المجال الذي يقيس "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية" والجدول (٩) يوضح تلك النتائج.

جدول (٩) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية	بين المجموعات	١.٤٠٨	٣	.٤٦٩	٣.١٩٦	٠.٠٢٥
	داخل المجموعات	٢١.٤٤٥	١٤٦	.١٤٧		
	المجموع	٢٢.٨٥٣	١٤٩			

يظهر من الجدول (٩) أن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث باختلاف المؤهل الوظيفي جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المجال الذي يقيس الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات

الحكومية الأردنية. ولمعرفة لصالح أي من الفئات كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم إجراء اختبار شافية البعدي، والجدول (١٠) يوضح تلك النتائج.

جدول (١٠) نتائج اختبار شافية للفروق بين المتوسطات تبعاً متغير المستوى الأكاديمي

المجال	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس قسم	عضو هيئة تدريس
		٢.٥٣	٢.٧٩	٥٢.٦
الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية	عميد		*.٠٤١	.٧١٤
	رئيس قسم			.٣١٤
	عضو هيئة تدريس			

يظهر من الجدول (١٠) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية تبعاً للمؤهل الوظيفي كانت بين متوسط فئة "عميد" وفئة "رئيس قسم"، وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية لكلا الفئتين يظهر أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح فئة "رئيس قسم" والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢.٧٩) بينما حصلت فئة "عميد" على متوسط حسابي بلغ (٢.٥٣) أي أن فئة التي حصلت على مؤهل وظيفي "عميد" بحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية أكثر من الفئة التي حصلت على مؤهل وظيفي "رئيس قسم".

الاستنتاجات والتوصيات: استنتاجات البحث هي:

١. أظهرت نتائج البحث إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" والبعد الذي ينص على "الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة" وتعيد الباحثة هذه النتائج إلى إن مفهوم المرونة يأتي من منطلق أن العمل من منطق المعرفة يأتي من مورد ثمين واصل ثابت يمكن استغلاله ومن ثم فإن المعرفة هي مفتاح السرعة وتعد مورداً تنافسياً لا يجب تجاهله. واتفقت هذه النتائج مع دراسة داهماردا وياغوبي (Yaghoubi & Dahmardeh, 2011) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة المرنة تحتاج إلى تنظيم دقيق وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة الناجحة تستخدم أسلوب المرونة في المناقشة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة وأظهرت نتائج الدراسة أهمية استخدام المرونة والتكنولوجيا والاتصالات في مجال إدارة المعرفة وأظهرت نتائج الدراسة أهمية استخدام المرونة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الدمج بين المرونة وإدارة المعرفة في المؤسسة.

٢. أظهرت نتائج البحث أن هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية. وتعيد الباحثة هذه النتائج إلى إن مفهوم المنظمة المرنة يأتي من منطلق مهم وهو التركيز على الموارد البشرية وجودتها وإن تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاماً عميقاً برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحديد أهدافها. وتتفق هذه الدراسة

داهماردا و ياغوبي (Yaghoubi & Dahmardeh, 2011) التي ركزت على أهمية المرونة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

٣. أظهرت نتائج البحث إن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالبعد الذي ينص على "الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية" الذي ينص على "الحاجة إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية" وتعيد الباحثة إلى إن من أهداف تطبيق المرونة في المنظمة هو السعي لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والسرعة في الابتكار وخلق الحل المباشر للمشكلات والقدرة على أن تعيد تشكيل نفسها كل يوم وبأقصى سرعة ممكنة. واتفقت مع دراسة أويديجو (Oyedijo, 2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر لاستخدام المرونة في شركات الاتصالات على الإرباح وعائد المبيعات والقوة التشغيلية وكفاءة الأداء واستقرار أداء الشركة بالرغم من المتغيرات المتسارعة.

٤. أظهرت نتائج البحث أن هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية. وتأتي هذه النتيجة من منطلق خاص بأهمية تطبيق المنظمة المرنة التي تقوم على بناء منظومة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع الموظفين والعاملين والعمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين.

٥. أظهرت النتائج أن هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأردنية" وتعزى هذه النتائج إلى أن تطبيق مفهوم المرونة تعد من أسباب ممارسات الإدارة المرئية وتدعوا إلى شفافية العمل الجماعي، وتحد من أن يضطر بعضهم إلى اللجوء إلى أساليب التضليل والفساد وبالتالي فرض رقابة ذاتية تلقائية.

٦. أظهرت النتائج أن هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية والحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية" وتعزى هذه النتائج إلى إيمان المنظمة المرنة المطبقة لمفهوم المرونة أن السبب الجوهرى لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء. وتتفق هذه النتائج مع دراسة غورباني (Ghorbani, 2012) والتي أظهرت نتائج الدراسة أهمية المرونة في تحقيق أفضل النتائج في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة في الأسواق وانخفاض أسعار السلع وارتفاع جودة المنتج و حاجة العملاء.

٧. أظهرت نتائج البحث أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية فيما يتعلق بالمؤهل الوظيفي فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي اثر المسمى الوظيفي، وكانت لصالح فئة "عميد" وفئة "رئيس قسم وتعيد الباحثة هذه النتائج ربما نظراً لنقل هؤلاء الفئة في مناصب مختلفة من العمل جعل لديهم معرفة أكبر في آليات تحقيق أهداف المؤسسة إذا فهموا وتعرفوا على أنه لا يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة إلا من خلال تطبيق مفهوم المنظمة المرنة.

توصيات البحث:توصي الباحثة بما يلي:

- ١- ضرورة تطبيق مفهوم المرونة من اجل تطوير مفهوم العلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- ٢- السعي نحو تطبيق مفهوم المرونة من أجل التركيز على اشتراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية والسعي إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- ٣- تطبيق مفهوم المرونة تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
- ٤- ضرورة عمل أبحاث أخرى تتناول مفهوم المرونة من اجل إثراء المكتبة العربية ولا سيما المكتبة الأردنية.

المراجع:

- Abd Aziz Ahmad Kamil & ZAILANI Suhaiza (2011) A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility **International Conference on Computer Communication and Management Proc .of CSIT vol.5 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore**
- Almahamid Soud, Awwad Abdulkareem& McAdams Arthur C.(2010) Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan **International Journal of Management Vol. 27 No. 3 Part 1 Dec 2010 387.**
- Boehm, 2002. B. Boehm, "Get Ready for Agile Methods, With Care," IEEE Computer, January 2002, pp. 64-69.
- Burgess, R.G. (1984), **In the Field: An Introduction to Field Research.** London Unwin Hyman
- Burgess, R.G. (1984), **In the Field: An Introduction to Field Research.** London Unwin Hyman
- Dyer Lee&Shafer Richard A. (2002) Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People **Financial support for the research that went into this document was provided by The Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.**
- Ghorbani Mercede(2012)(Study the Relation between Inter-Organizational Factors and Agility Rate of Manufacturing Companies Science Road Publishing Corporation Trends in Advanced Science and Engineering ISSN: 2251-6557 TASE 3(2) 99-103, 2012.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., (1995). **Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer.** Van. Nostrand Reinhold, New York.
- Gunasekaran, (1998) "**An integrated product development-quality management system for manufacturing**".
- Iacocca Institute (1991). **21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. An Industry-Led View.** Volumes 1 & 2. Iacocca Institute, Bethlehem, PA.
- Nagel, R.N., Dove, R., (1991.) **21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View.** Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem, PA
- OYEDIJO ADE (2012) STRATEGIC AGILITY AND COMPETITIVE

- PERFORMANCE IN THE NIGERIAN TELECOMMUNICATION INDUSTRY: An Empirical Investigation **Business and Management Review Vol. 1(12) pp. 39 – 50 February, 2012 ISSN: 2047 – 0398.**
- Reed, K. and Blunsdon, B. (1998). 'Organisational Flexibility in Australia,' **International Journal of Human Resource Management**, 9 (3): 457-77.- Kidd, P.T., 1994. Agile Manufacturing: Forging New Frontiers. AddisonWesley, Reading, MA.
- Sanchez, L.M., Nagi, R., 2001. **A review of agile manufacturing systems.** International Journal of Production Research 39 (16), 3561–3600.
- Sharifi, H., Zhang, Z., 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction. **International Journal of Production Economics** 62 (1–2), 7–22.
- Tsourveloudis, N.C., Valavanis, K.P., 2002. **On the measurement of enterprise agility.** Journal of Intelligent and Robotic Systems 33 (3), 329–342.
- Volberda, H.W., 1996. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science* 7 (4), 359–374.
- Yaghoubi Nour-Mohammad and Dahmardeh Mahboubeh Rahat (٢٠١١) Knowledge Management; Critical Success Factor in Organizational Agility **AMERICAN JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES ISSN Print: 2156-1540, ISSN Online: 2151-1559, doi:10.5251/ajsms.2011.2.3.272.277© 2011.**
- Yusuf, Y.; Sarhadi, M.; Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, **International Journal of Production Economics**, Vol. 62, PP. 33-43.

الاستبانة

الدكتور عميد الكلية، رئيس القسم: ...
تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" لذا نرجو منكم التكرم بدراسة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مها وليد الفاضل

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة العلمية: أقل من ٥ سنوات ٥-١٠ سنوات ١١ سنوات أكثر

الدرجة العلمية: بكالوريوس دراسات عليا

القسم الثاني: إستبانة واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات

رقم الفقرة	الفقرات	درجة التطبيق			
		لا تتطبق إطلاقاً	تتطبق نادراً	تتطبق أحياناً	تتطبق غالباً
وواقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات					
١	المرونة مرتبطة بتصميم نظم دقيقة وسريعة لم تكن متاحة من قبل.				
٢	تلعب المرونة دروا مهما في القرارات الفعالة داخل الجامعة.				
٣	ترتبط المرونة بالفكر الإداري الحديث.				
٤	غياب مفهوم المرونة في المنظمة يرتبط بغياب قيم وقناعات حضارة النظم والأدوار، وسيطرة حضارة القوة في المنظمة.				
٥	الإدارة الغير مرنة لا يستثمرون فيها البشر وليس لهم رؤية للأجل الطويل، إستراتيجياتهم دفاعية أو نمو مع التآني.				
٦	المنظمة الغير مرنة تعتمد على نظم تشغيل بطيئة تركز على الانصياع للوائح والإجراءات لضمان السيطرة والانضباط التام.				
٧	المنظمة المرنة تساعد في تدفق العمل وتداخل في الاختصاصات وتوزيع العمل بين عدة إدارات وأقسام.				

القسم الثالث: إستبانة الحاجات اللازمة لتطبيق المرونة في الجامعات

رقم الفقرة	الفقرات	درجة التطبيق			
		لا تتطبق إطلاقاً	تتطبق نادراً	تتطبق أحياناً	تتطبق غالباً
المجال الأول: الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة.					
١	ترتبط المعرفة بالمرونة لتصبح من القضايا التنافسية المهمة.				
٢	المرونة تساعد في المد السياق المعرفي والمعلوماتي الجديد.				
٣	تطبيق المرونة في الجامعة يساعد في الإبداع وإنتاج معارف جديدة وتجميعها وتحويلها وبثها وتقاسمها.				
٤	المنظمة المرنة تطور من أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمعرفة والتجديد.				
٥	تعتمد المنظمة المرنة على المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها				
٦	تبنى المنظمة المرنة معلومات سرية عن المنافسين وتبنى " إستراتيجيات هجومية " محورها التميز التنافسي وتحقيق رضا العملاء التام.				
٧	نظم التشغيل تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمطلبات الرقابية من خلال إعادة هندسة العمليات في ضوء التقدم التكنولوجي.				
المجال الثاني: الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.					
٨	المرونة مهمة في توجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.				
٩	يركز مفهوم المرونة. نظام المقترحات.				
١٠	يهدف مفهوم المرونة الاهتمام الشمولي بالعاملين.				
١١	ترتبط المرونة إلى حد بمشاركة في تحديد المعارف والمهارات التي يتوقع من العاملين امتلاكهم لها ومدى نموهم المهني المستمر في مجال الاختصاص.				
١٢	تركز المرونة على بعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة.				
١٣	ترتبط المرونة بالتغيير الوظيفي وبالنظم و الهياكل و التقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل الجامعة.				
١٤	الهيكل التنظيمي في المنظمة المرنة لا بد أن يكون مدمجا أي مفرطحا وذلك بالإقلال من المستويات الإدارية.				
١٥	تعتمد المنظمة المرنة هيكل يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه				

				عدد الموظفين المنتجين للربح ، هيكل تنظيمي ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ.	
١٦				لايد من توافر مهارة الموارد البشرية بالانتقاء وبالتدريب والتطوير والتحفيز.	
المجال الثالث: الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي في خطط الجامعات الأردنية.					
١٧				تساعد المرونة الجامعة على تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.	
١٨				يساعد مفهوم المرونة من تحديد إستراتيجية مستقبلية خاصة بنمو الإيرادات وإيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات.	
١٩				يساعد مفهوم المرونة على تحديد إستراتيجية استخدام سريعة للموجودات والتي تهدف إلى بيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يزيد من كفاءتها.	
٢٠				يعد المرونة من لعوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية. من خلال التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير.	
٢١				تطبيق مفهوم المرونة يساعد في وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بفاعلية.	
٢٢				تساعد المرونة على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.	
٢٣				تساعد المرونة الجامعة على تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.	
٢٤				يساعد مفهوم المرونة من تحديد إستراتيجية مستقبلية خاصة بنمو الإيرادات وإيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات.	
٢٥				يساعد مفهوم المرونة على تحديد إستراتيجية استخدام سريعة للموجودات والتي تهدف إلى بيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يزيد من كفاءتها.	
٢٦				يعد المرونة من لعوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية. من خلال التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير.	
المجال الرابع: الحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية.					
٢٧				تساعد المرونة تنسيق الجهود الناجحة وتوحيدها لاتصالات بين الأفراد مفتوحة.	
٢٨				يعزز مفهوم المرونة الانسجام بين أعضاء الجماعة لأن لهم صفات مشتركة في الخلفية التعليمية أو الخلفية الوظيفية أو السياسية.	
٢٩				تخلق المرونة درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأعضاء.	
٣٠				تطبيق المرونة يزيد من تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.	
٣١				تساعد المرونة أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.	
٣٢				تساعد المرونة الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.	
٣٣				بناء منظومة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المنظمات.	

٣٤	تساعد المرونة تنسيق الجهود الناجحة وتوحيدها لاتصالات بين الأفراد مفتوحة.
٣٥	يعزز مفهوم المرونة الانسجام بين أعضاء الجماعة لأن لهم صفات مشتركة في الخلفية التعليمية أو الخلفية الوظيفية أو السياسية.
٣٦	تخلق المرونة درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأعضاء.
المجال الخامس: الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل الجامعات الأرنئية	
٣٧	تساعد المرونة على التخطيط ومراجعة العمل.
٣٨	يصاحب مفهوم المرونة الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية.
٣٩	المرونة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
٤٠	مفهوم المرونة أسلوب يدفع بالرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية الأخرى.
٤١	إتباع نموذج إداري جديد "الضمير المبدع"
٤٢	التقليل من ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.
٤٣	تساعد المرونة على التخطيط ومراجعة العمل.
٤٥	يصاحب مفهوم المرونة الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية.
٤٦	المرونة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء
المجال السادس: الحاجة إلى التركيز على خدمة المستفيدين من الخدمات الجامعية.	
٤٧	الإيمان بأن السبب الجوهري لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء.
٤٨	العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين والعملاء والموردين.
٤٩	تؤمن المنظمة المرنة بأن اعتماد المنظمات الأعمال كله منصب نحو تحقيق رغبات وحاجيات العميل.
٥٠	العملاء يمثلون أساس النجاح والبقاء في السوق.
٥١	تركز المنظمة المرنة على أن العمل الإداري أصبح موجه ومنقاد حسب توجهات وميولات العميل.