

دور المرونة التنظيمية في الاستجابة

لتحديات (COVID19)

في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من

المعاهد التجارية العليا المصرية

دكتور/ رضا عطية عبد المعطي

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للإدارة والسكرتارية

كلية رمسيس للنبات

المخلص:

استهدفت الدراسة بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) على الاستجابة لجائحة كورونا ، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة بالمعاهد محل الدراسة حيث تم توزيع (٢٠٠) استمارة استبيان وتم استرجاع (١٦٠) استمارة بنسبة استجابة ٨٣%، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في رفع قدرة المعاهد محل الدراسة على تحقيق أهدافها في ظل جائحة كورونا والتصدي لها، كما توجد فروق نوعية بين المعاهد محل الدراسة في مستوى الاستجابة لتحديا كورونا وفقاً لمستوى القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الإدارة العليا وكفاءة العنصر البشري. وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي لدى القيادات وكافة العاملين وأعضاء هيئة

التدريس بالمعاهد التجارية العليا، محل الدراسة، بأهمية المرونة التنظيمية لما لها من قدرة
فائقة على الارتقاء بمستوى بمستواهم في التعامل مع التحديات البيئية مثل جائحة كورونا.
الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية - جائحة كورونا - المعاهد العليا التجارية.

ABSTRSCT

This study aimed to show the impact of organizational flexibility in its various dimensions (technical and technical flexibility).

– Flexibility of policies – Flexibility of human resources – Flexibility of managers (in response to the Corona pandemic, To achieve this goal, this study relied on the descriptive analytical method, Where relied on. The questionnaire tool in collecting primary data, and the researcher also relied on the use of the sampling method to collect .The data are from the vocabulary of the study community in the institutes under study, where (022) questionnaire forms were distributed and completed. Retrieve (062) forms with a response rate of 38%, and the study concluded that there is a significant effect. Statistics for all dimensions of organizational flexibility in response to the Corona pandemic .This confirms that the dimensions .The use of organizational flexibility can contribute to explaining the ability of the institutions under study to achieve .Its objectives in the presence of crises and to address them, and the study recommended the need to develop awareness among all .The employees of the institutions under study stress the importance of the concept of organizational flexibility in the institutional field and focus on .Its application within the institution because of its superior ability to raise the level of employees and the administrative process.

Key words:

Organizational Flexibility – Corona Pandemic – Higher Commercial Institutes.

المقدمة:

مثلت جائحة كورونا ٢٠١٩ صدمة قوية لكافة المؤسسات على مختلف أشكالها وتخصصاتها، وعلى المستويين الداخلي والخارجي باعتبارها جائحة عالمية.

ولقد اختلفت استجابات المؤسسات لتداعياتها، كل منها حسب قدراتها على التكيف والمرونة وسرعة الاستجابة. فمنها ما تأثر بقوة بتداعياتها وتعرض لخسائر جمة بسبب ضعف مقوماتها، ومنها ما كانت خسائره في حدود المتوسط، ومنها ما كان تأثيره محدوداً بسبب قوة مناعتها التنظيمية.

وإذا كان وباء الكورونا بمثابة تحدي لكثير المؤسسات الصناعية والخدمية، فقد كان بمثابة فرص لبعض المؤسسات الأخرى. بيد أن مؤسسات التعليم على وجه التحديد قد تأثرت مساراتها التعليمية المختلفة بفعل تلك الجائحة. وإن كان بدرجات متفاوتة سواء مؤسسات التعليم داخل مصر أو خارجها. وهنا لعبت الامكانيات والتقنية والإدارية والكفاءات البشرية دورها في ابراز تلك المؤسسات الأقدر على التعاطي والاستمرار في تقديم خدماتها التعليمية، والأخرى التي تأثرت بشكل سلبي، وتأثرت معه مستوى الخدمة المقدمة لطلابها. ولعل المعاهد التجارية في مصر بين تلك المؤسسات التي تأثرت كثيراً بفعل الجائحة، إذ استدعى الأمر التحول من التدريس المباشر إلى غير المباشر عبر شبكة الانترنت (التعليم عن بُعد) وأحياناً المزج بين المباشر وغير المباشر فيما سمي بالتعليم " الهجين"، وسادت بسبب ذلك حالة من الارتباك في العملية التعليمية و في قدرة أعضاء هيئة التدريس على التواصل مع الطلاب كمتلقين للخدمة لتقديم المحتوى التعليمي.

لقد مثلت الجائحة اختباراً صادقاً لمستوى جاهزية المؤسسات التعليمية المصرية لمواجهة الأزمات الطارئة التي اعترت العملية التعليمية برمتها. فقد شكلت تحدياً لمدى وجود بدائل استراتيجية، والاعتماد على تكنولوجيا متطورة، وموارد بشرية فعالة للاستجابة لتلك الأزمة العالمية.

إن المؤسسات التعليمية باتت تعمل في بيئات الثابت فيها "التعبير" والثبات فيها "الاستثناء" لذا فإن المنظمات أصبحت في أمس الحاجة إلى المرونة التنظيمية للاستجابة لكافة تداعيات ظاهرة العولمة بما تشمله من فرص وما تفرضه من تهديدات. أصبحت المرونة، كأحد عناصر الرشاقة التنظيمية *agility* سبباً وجودياً للمنظمات في الوقت الراهن، لأنها تعنى الاستجابة الدائمة لاحتياجات العملاء (Philip&tuladhar,2002) وتستوجب الجاهزية الدائمة للمؤسسات التعليمية للتعامل مع المتغيرات باستخدام أساليب الإتصال والتواصل الحديثة القائمة على تكنولوجيا متطورة بإمكانها تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية تحت أي ظروف. ويسعى هذا البحث لدراسة دور المرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، ومن بينها المعاهد التجارية العليا في مصر، في الإستجابة لجائحة كورونا بهدف الاسهام في رفع قدرات تلك المؤسسات على مواجهة الأزمات المتلاحقة في ظل العولمة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

١- مفهوم المرونة التنظيمية:

ما كان للمنظمات المعاصرة أن تحقق نجاحاً في البقاء والنمو والاستمرارية والمنافسة، دون تطبيق المبدأ التنظيمي الأصيل وهو " المرونة" خاصة وأن المنظمات تواجه اليوم زخماً هائلاً من التغيرات البيئية المحيطة، مع غياب الحواجز، بين الداخل والخارج، في الزمن العولمة. لقد أصبح الجزء بالكل، والكل بالجزء في علاقة تأثير وتأثر دائم، وهو ما يتطلب تمكن المنظمات من الاستجابة الفورية لمختلف التحديات المحيطة.

هذا وتتعدد مفاهيم المرونة، وإن كانت تدور حول نفس المعنى، وهو التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة. فعلى سبيل المثال، عرفها (Lim et al,2012) على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير الذي يحدث للظروف البيئية، ورأى (Dunford, et al,2013) بأنها تعتبر الأساس المنطقي للتغير التنظيمي، وهي تمثل القدرة على التكيف. ورأى كل من (Alexander,2013)، (Madhani,2013) بأنها عبارة عن قدرة تمكن

المنظمة من استعادة التوازن، وعدم السقوط حينما تواجه تغيرات بيئية. وعرفها كل من (Philip&tuladhar,2002) بأنها: القدرة على الاستجابات المتعددة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، والاحتفاظ بمخزون من الاستجابات والتحول من استجابة لأخرى متحملة تكلفة الجاهزية والاستعداد. كما عرفها (Kocyigit,2020) بالقدرة على الاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة مع تحديد مستوى قابلية المؤسسة للعمل في بيئات غير مؤكدة، كما ذهب (Teece et al,1997) إلى اعتبارها: مخزون من القدرات التنظيمية والادارية التي تمكن المنظمات من التكيف السريع مع تلك التحولات. كما تم تناول المرونة التنظيمية كذلك على أنها الوجه الآخر للمنظمة العضوية، حيث ذهب كل من (Wasti &Fisi,2010) بأن المنظمات العضوية عبارة عن منظمات مرنة تعتمد على قواعد أقل وتسهيلات مبتكرة تسمح بمستوى أقل من الرسمية والوضوح العالي والتطوير التنموي لأفكار وسلوكيات جديدة. ويمكن القول بأن النظام المرن هو الذي يمتلك قدرة عالية من تمكين العاملين، بحيث يصبح لديهم القدرة على تمكين المنظمة من التكيف مع كافة التحولات المرتبطة باستراتيجياتها. ان كافة التحديات المحيطة تتطلب قدرات ومهارات هائلة، قادرة علي احراز مزايا تنافسية في ظل التغيرات المحيطة.

ويمكن النظر من جهة أخرى للمرونة التنظيمية على أنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العميل بسرعة كبيرة قدر المستطاع من خلال استخدام طاقات المشروع في مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، بمعنى آخر هي قدرة المنظمة علي استخدام قدراتها الداخلية لمواجهة التوقعات الخارجية بعناية وبطريقة أكثر فعالية في بيئة متغيرة.

وتجدر الاشارة إلي أن المرونة التنظيمية لا تقتصر على فرع أو إدارة معينة، وإنما يجب أن تتحقق في جميع فروع وإدارات المؤسسة (Phillips and wrights,2009)

ويعرفها الباحث المرونة التنظيمية لأغراض البحث، بأنها قدرة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة للتقلبات البيئة المحيطة (التي تتصف بعدم التأكد) من خلال المرونة التقنية الفنية ومرونة السياسات ومرونة المورد البشري ومرونة الإدارة.

٢- المرونة التنظيمية والمنظمة العضوية:

يوجد ثمة ارتباط بين المرونة التنظيمية والمنظمة العضوية (Organic) عالية التكيف، فمن وجهة نظر العلوم الاجتماعية فإن المنظمة المتكيفة هي تلك المنظمة التي لديها القدرة على تغيير نفسها أو تغيير أساليب وطرق تصرفها من أجل البقاء في مواجهة التحديات الخارجية التي لم تكن في الحسبان عندما تأسست المنظمة (Hatun et al,2006).

وبطبيعة الحال فإن المنظمات العضوية، منظمات تتسم بالمرونة وتعتمد علي مستوى أقل من القواعد التي تسهل الإبداع التنظيمي وتسمح بمستوى أقل من رسمية التنظيم وتوفر الوضوح التام كما تسمح بتطوير وتنمية أفكار وسلوكيات ايجابية جديدة. إن المنظمات العضوية تسمح بتسليح الأعضاء بالمعلومات والمهارات والسلوكيات، وتدعم فريق العمل بدماء جديدة وعناصر فريدة، وتوفر اتصالات أفقية فعّالة وروابط قوة محمودة في كل أرجاء المنظمة (Wasti and fisi,2010). كما أن نمط التفكير السائد بها هو التفكير الإستباقي Po- Active لاستشراف آفاق المستقبل ومن يحتمل من تحديات والجاهزية للتعامل معها، وليس التفكير برد الفعل Re-Active تنظر وقوع المشكلات والتحديات ثم تفكر في كيفية الاستجابة.

٣- أهمية المرونة التنظيمية:

وفقاً لدراسة (زكى، ٢٠١٩) واستناداً لدراسة كل (Diberll,2007) و (Dreyer& Gronhang.2004) تحقق المرونة التنظيمية أهم الأهداف التالية:

١-رفع قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة بكفاءة وفاعلية، بحيث تمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل تلك الظروف .

٢-تحافظ على استمرارية فعالية المنظمة، عن طريق تبني استراتيجيات تكيفية مع تغيرات بيئة العمل لتفادي الصعوبات المتوقعة .

٣-تعزيز قابلية المنظمة للاستجابة لمختلف الطوارئ .

٤- تعد مؤشراً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للمنظمة للبيئات المحيطة بمختلف أبعادها .

٥- تساهم في تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة.

٦- تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع والإبتكار القائم بالأساس على التغيير، مما يجعل المؤسسة قادرة على تقديم كل جديد لمواجهة تحديات البيئة.

٧- إن عدم المرونة في حد ذاته يكبد المنظمة خسائر فادحة، وقد تكلفها الخروج من السوق.

٨- إن عدم مرونة المؤسسات في ظل ظروف الطوارئ مثل الأوبئة المعدية والعالمية كجائحة كورونا يمثل خطراً جسيماً على المؤسسة خاصة المؤسسات التعليمية التي يمثل عملائها في الطلاب والطالبات والمجتمع.

٤ - أبعاد المرونة التنظيمية:

ذهب كل من (السلنتي وآخرون، ٢٠١٨) و كذلك (Lim et al,2012) إلي أن أبعاد المرونة التنظيمية تتمثل في الأبعاد التالية:

(أ) المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على توفير مجموعة مختلفة ومنتوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية، مثل قدرة المنظمة على تغيير طريقة إنتاج وتقديم الخدمة وتغيير طبيعية الأنشطة والأهداف التنظيمية، وتضم استراتيجيات التغيير، والتكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة.

(ب) المرونة التكتيكية Tactical Flexibility :

وتعني القدرة على تكيف الهياكل والوحدات التنظيمية من أجل الإستجابة السريعة للتحديات من خلال سرعة صنع واتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال الفعال والدقيق وبصورة متطورة.

(ج) المرونة التشغيلية Operational Flexibility:

وتنصب على جملة العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات من برامج وآلات ومعدات وأنظمة ووسائل، كل ذلك بهدف إحراز أقصى قدر من الكفاءة وتقليل مستوى المخاطر في البيئات المتقلبة من حولنا.

وتناولت دراسة (Ni et al,2020) مصفوفة تتكون من ستة مؤشرات لقياس المرونة التنظيمية على النحو التالي:

- ١- مرونة التنظيم **structure flexibility** أي قابلية الهيكل التنظيمي لإعادة الهيكلة، استجابة للتغيرات البيئية.
- ٢- مرونة الموارد **resources flexibility** بمعنى القدرة على إعادة تحويل الموارد إلى استخدامات أخرى مفيدة بغرض التكيف مع التغيرات غير المؤكدة في البيئة المحيطة.
- ٣- مرونة القيادة **leadership flexibility** أي قدرة القيادة على لعب أدوار متعددة ، حتى ولو كانت بعض الأدوار متعارضة أحيانا لمواجهة الطلب سريع الإيقاع ومتنوع الأنشطة.
- ٤- المرونة الثقافية **culture flexibility** قدرة الثقافة التنظيمية على التأقلم وتشكيل نموذج عقلائي ومناخ من التعلم المستمر، من أجل التكيف مع التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد ذات التأثير القوي على المنظمة.
- ٥- المرونة التكنولوجية **technological flexibility** ، أي القدرة على إعادة توجيه التكنولوجيا في الإتجاه الذي يعزز قدرات المؤسسة التنافسية.
- ٦- المرونة الإبداعية **innovation flexibility** بمعنى القدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة من أجل التكيف السريع مع متطلبات السوق بأقل تكلفة. وسوف يعتمد الباحث على الأبعاد التالية لقياس المرونة التنظيمية:
 - ١- مرونة البنية التقنية الفنية (أجهزة الحاسب والبرامج وشبكة الانترنت والمنصات التعليمية).

- ٢- مرونة الكوادر البشرية (أعضاء هيئة التدريس والكوادر البشرية الإدارية والفنية)
- ٣- مرونة السياسات (السياسة المالية - سياسة استقطاب الموارد البشرية - سياسة التدريب).
- ٤- مرونة الإدارة (الأدوار الإدارية للمدير)

٤_ جائحة كوفيد ١٩

مما لا شك فيه أن جائحة كورونا قد أثرت على جميع الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمات (حسن، ٢٠٢١).

ولقد كانت الإصابة الأولى بفيروس كورونا في الصين في ديسمبر ٢٠١٩ في سوق للمأكولات البحرية في مدينة ووهان الصينية. ويعتبر هذا الفيروس في غاية الخطورة حيث ينتقل عادة من شخص لآخر عن طريق الرذاذ التنفسي الناتج أثناء السعال والعطس (على، ٢٠٢١) وهو ما أدى إلى انتشار الوباء كالنار في الهشيم، في جميع بلدان العالم، حيث تسبب في وفاة قرابة ٥,٤ مليون شخص حول العالم واصابة ٢٨٢ مليون شخص حتى بداية عام ٢٠٢٢ (وفقاً ل فرانس ٢٤ / رويترز). وقد شهد هذا الفيروس تحوراً، من كوفيد إلى دلتا ثم أو ميكرون، وهو ما يؤذن بطول أمد الأزمة.

ولقد كان قطاع التعليم بمتخلف فروعه وتخصصاته، من أكثر القطاعات الخدمية في مصر والعالم، التي تعرضت فيه العملية التعليمية المباشرة للتعطيل والإنقطاع تارة والعودة تارة أخرى، بشكل يعكس حالة من التردد والارتباك على ضوء المخاوف من تفشي عدد حالات العدوى بين الطلاب وهو ما قد يضر في حالة حدوثه بسمعة المؤسسة التعليمية.

الدراسات السابقة:

١-دراسة (حسن،٢٠٢١) بعنوان: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد ١٩ : دراسة تحليلية ، استهدفت الدراسة استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف - الاختيار الأخضر - التدريب - التطوير الأخضر- المكافآت - التعويض - تقويم الأداء) وتحسين السمعة التنظيمية أثناء الجائحة وقياس مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية (٧٠٠) مفردة من موظفي قطاعي البترول والتعليم وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين كل من التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والمكافآت والتعويض وتحسين السمعة التنظيمية، وأظهرت عدم وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين تقييم الأداء وتحسين السمعة التنظيمية وأكدت الدراسة على أهمية الدور الوسيط الإيجابي الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خلال الجائحة.

٢-دراسة (زكى،٢٠١٩) بعنوان: المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. استهدفت الدراسة بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة(التوافق - ترتيب الأولويات - الأدوار والمسئوليات -التفاعل والتآزر - القدرات - القيادة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبيان على عينة مقدارها (٢٦٠) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣-دراسة (السلنتى وآخرون،٢٠١٨) بعنوان: أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، استهدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط واقتصر مجتمع

الدراسة على (الأطباء البشريين والصيادلة والإداريين) ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت أداة الاستبيان على عينة قوامها (٣٠٤) مفردة، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة الى أن أبعاد المرونة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم الاستراتيجية. كما توجد فروق معنوية بين المستشفيات محل الدراسة.

٤-دراسة (Ni,et,al,2020) بعنوان: **Influence Mechanism of organizational flexibility on Enterprise competitiveness.**

تستهدف الدراسة استكشاف تأثير المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي على القدرة التنافسية للمؤسسات، بالتطبيق على مشروعات البناء الصينية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للمؤسسة إلى جانب دور الوساطة للابتكار التنظيمي.

٥-دراسة (Kocyigit,2020) بعنوان: **The Role of Organizational**

Flexibility in Organizational Agility .. Research on SMES استهدفت الدراسة تحديد أثر المرونة التنظيمية علي الرشاقة التنظيمية وقدرات الرشاقة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة طبقت الدراسة ميدانياً علي ١١١ مديراً من ٤٦ شركة شرق تركيا واستخدمت تحليل الانحدار لأثبتت العلاقة بين المتغيرات. وقد توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي واضح لمرونة الهيكل التنظيمي علي الرشاقة التنظيمية وعلي قدرات الرشاقة (الجدارة - المرونة - الاستجابة - سرعة الاستجابة للتغيرات).

٦-دراسة (Hatun & Pettigrew,2005) بعنوان: **Determinants of**

organizational flexibility – Study in An Emerging Economy استهدفت الدراسة فحص عمليات التكيف التنظيمي وتنافسية الشركات الأهلية الارجنطينية، طبقت الدراسة شركتين عاليتي المرونة، وأخرين تتسمان بمرونة أقل، في صناعة زيت

الطعام وقطاع الصيدلة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات ذات المرونة العالية تتمتع بقدرات تنافسية أعلى مقارنة بالأقل مرونة نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة في الأسواق الراهنة.

٧-دراسة (Dubey,R,2019) بعنوان: Empirical investigation of data Analysis capability and organizational flexibility as complements to supply chain Resilience حاولت الدراسة تحليل الارتباط بين مرونة سلاسل الإمداد من جهة والميزة التنافسية، في ضوء المرونة التنظيمية كمتغير وسط، طبقت الدراسة طريق الاستبيان وجمع معلومات من ٢١٣ شركة صناعية هندية وتوصلت إلى إسهام مرونة سلاسل الإمداد في تعظيم القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالرغم من تعدد الدراسات التي تتناول كل من المرونة التنظيمية من ناحية وجائحة كورونا من ناحية أخرى، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات التي تتناول العلاقة بينهما. كما أن تندرته الدراسات التي تتناول المرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، ومن هنا تكمن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لغلقتها وتقييم مستوى استجابة مؤسسات التعليم العالي والمعاهد العليا للجائحة من خلال دور المرونة التنظيمية للمعاهد العليا في التعاطي مع الجائحة.

ثانياً: منهجية الدراسة

الدراسة الاستطلاعية:

يهدف المساهمة في بلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتحديد الأهداف والأهمية والفروض ، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية (مبدئية) من شقين، الشق الأول مكتبي تمثل في مطالعة أهم الدراسات المرجعية والشق الثاني تمثل في إجراء مقابلات معمقة - مع عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في بعض المعاهد التجارية(معهد الإدارة

والسكرتارية ، كلية رمسيس للنبات) ، (معهد الإدارة والسكرتارية مصر القديمة)، (معهد الإدارة والسكرتارية بالعباسية) للتعرف على مدى استجابة تلك المعاهد للجائحة وتوفير خدمة التعليم عن بُعد، وتوصلت إلى أهم النتائج:

- وجود قصور في البنية التنظيمية التقنية من أجهزة حاسب وبرامج ومنصات تعليمية .
- ضعف مستوى الاتصال والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب أثناء تعليق الدراسة.
- نقص الكفاءات البشرية المدربة للمساعدة في تقديم الخدمة الطلاب من خلال التعليم عن بُعد.
- اقتصار أعضاء هيئة التدريس على إرسال مواد علمية PDF للطلاب كبديل عن المحاضرات.
- ضعف المخصصات المالية اللازمة لتوفير التجهيزات والمنصات وتدريب الكوادر البشرية.

مشكلة الدراسة:

لقد مثلت جائحة الكورونا تحدياً قوياً لمختلف المؤسسات على مستوى العالم، ومن بين تلك المؤسسات هي المؤسسات التعليمية، والتي تحتم عليها أن تتحول إلى التعليم عن بُعد. وهو ما مثل تحدياً قوياً للبنية التنظيمية عند محاولة الاستجابة لتداعيات هذه الجائحة وهو ما استدعي الإهتمام بمبدأ مرونة التنظيم لمواجهتها وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل العام، حول دور المرونة التنظيمية في مواجهة تحديات فيروس كورونا لتفادي أثاره السلبية على حاضر ومستقبل العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ومن بينها المعاهد التجارية العليا.

ويمكن التعبير عن المشكلة البحثية من خلال الأسئلة التالية:

- ١- إلى أي مدى تساهم المرونة التقنية والفنية في الاستجابة لتحديات جائحة كورونا، بالمعاهد العليا محل الدراسة؟
- ٢- ما مدى استعداد الكوادر البشرية، ممثلة في أعضاء هيئة التدريس والعناصر المعاونة الفنية والإدارية، بالمعاهد العليا محل الدراسة، لتقديم الخدمة التعليمية بالشكل المناسب لمواجهة جائحة كورونا ؟
- ٣- كيف يمكن تقييم مرونة السياسات المرتبطة بالموارد المالية والقرارات وسياسة التدريب، في المعاهد محل الدراسة، للاستجابة لتحديات جائحة كورونا؟
- ٤- إلى أي حد تتسم الأدوار الإدارية للمديرين بالمعاهد العليا بالمرونة، ممثلة في تطوير الأفكار وطرح البدائل وجمع ونشر البيانات والمعلومات، للاستجابة لتحديات التي فرضتها جائحة كورونا.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على استجابة التجهيزات التكنولوجية والفنية من أجهزة حاسب وبرامج وبنية تقنية لتوفير خدمة التعليم عن بُعد استجابة لتحديات كورونا بالمعاهد العليا التجارية.
- ٢- دراسة مستوى مرونة أعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية بالمعاهد العليا محل الدراسة لتحديات جائحة كورونا والمساهمة في تقديم خدمة تعليمية بديلة للطلاب.
- ٣- تحليل مستوى مرونة السياسات المرتبطة بالقرارات الخاصة بتوفير الكوادر والموارد المالية والتدريب اللازم للاستجابة لتحديات كورونا بالمعاهد العليا محل الدراسة لتحديات جائحة كورونا.
- ٤- تحليل مستوى المرونة المرتبطة بأدوار الإدارة بتلك المعاهد للاستجابة الفعالة، من عدمه، لتحديات كورونا على مسار العملية التعليمية بالمعاهد العليا محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من محاولة التعرف على أبعاد المرونة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي (المعاهد التجارية) ودورها في الإستجابة لتحديات كوفيد ١٩ .

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$)

(a) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) في الاستجابة إلى جائحة كوفيد ١٩ .

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:-

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لمستوى المرونة التقانية والفنية على الاستجابة لتحديات كوفيد ١٩ بالمعاهد العليا محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ($a \leq 0.05$) لمستوى مرونة السياسات على الاستجابة لتحديات كوفيد ١٩ بالمعاهد العليا محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) لمرونة الموارد البشرية والاستجابة لتحديات كوفيد ١٩ . بالمعاهد العليا محل الدراسة

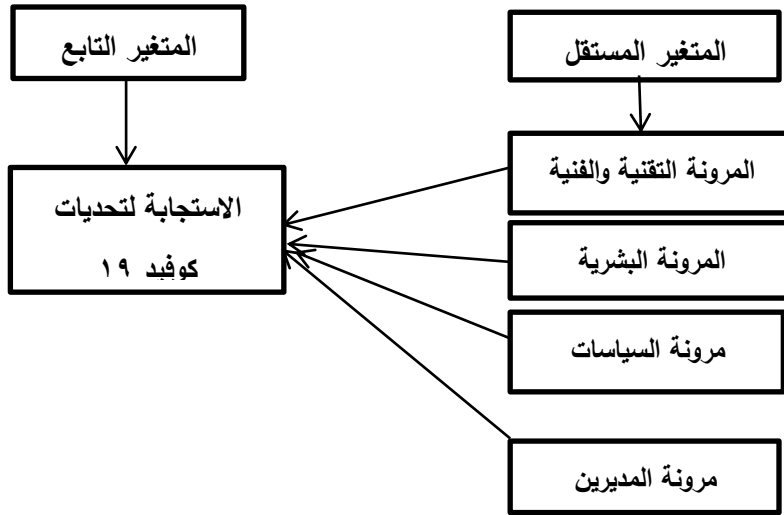
الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) بين مرونة المديرين بالمعاهد محل الدراسة والاستجابة لتحديات كوفيد ١٩ .

الفرض الثاني : لا توجد فروق معنوية بين المعاهد محل الدراسة في درجة المرونة التنظيمية.

قياس متغيرات الدراسة:

تتعلق الأبعاد الأولية لهذه الدراسة بمجموعة من الأبعاد الرئيسية : المرونة التقانية والفنية، المرونة البشرية، مرونة السياسات، مرونة الإدارية، ولقد تم تحديد هذه الأبعاد في ضوء طبيعة الخدمة التعليمية، وفي ضوء الدراسات السابقة. ويتضمن كل متغير رئيسي من المتغيرات السابقة مجموعة من العبارات شكل رقم

(١) نموذج الدراسة



مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عينة غير عشوائية ميسرة من أعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية من المعاهد العليا التالية:-

- ١- المعهد العالي للتعاون (جامعة عين شمس).
- ٢- معهد الجزيرة (المقطم).
- ٣- معاهد القاهرة العليا (المقطم).
- ٤- معهد الإدارة والسكرتارية (كلية رمسيس للنبات القبطية).
- ٥- المعهد العالي للغات (بمصر الجديدة بشيراتون).

٦- معهد العجمي العالي للعلوم التجارية بالإسكندرية.

بلغ حجم العينة العشوائية (٢٠٠) منهم (٥٠) أعضاء هيئة تدريس و (١٥٠) من الكوادر البشرية بالمعاهد، وتم توزيع (٢٠٠) أستمارة أستبيان وكانت نسبة الإستجابة (٨٢%) بواقع (١٦٦) أستمارة كما يلي :-

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والفنيين والإداريين

كوادر إدارية وفنية	أعضاء هيئة التدريس	المعهد
17	10	المعهد العالي للتعاون (جامعة عين شمس)
20	11	المعهد العالي للغات (بمصر الجديدة بشيراتون)
17	12	معهد الجزيرة
8	16	معهد العجمي العالي للعلوم التجارية
14	3	معهد الإدارة والسكرتارية (كلية رمسيس للبنات القبطية)
18	14	معاهد القاهرة العليا

حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على قياس العلاقة بين المرونة التنظيمية بأبعادها والاستجابة لتحديات كوفيد ١٩ .
- ٢- الحدود الزمنية: يتم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من مارس ٢٠٢١ ، يناير ٢٠٢٢).
- ٣- الحدود المكانية: مجموعة من المعاهد التجارية العليا.

ثالثاً:- الإطار التحليلي للدراسة:

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت على جزئين: يتضمن الجزء الأول الفقرات المتعلقة بقياس المتغيرات المستقلة للدراسة وهو المرونة التنظيمية ممثلاً في (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) .

أما الجزء الثاني فقد تضمن الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع للدراسة وهو الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ وقد صنفت جميع إجابات فقرات الإستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) حيث تدرجت الإجابة من (لا أوافق بشدة = ١) إلى (أوافق بشدة = ٥) .

صدق الأداة وثباتها:-

صدق الأداة:

تم تحكيم الإستبانة من قبل محكمين من أعضاء هيئة التدريس وبعض المديرين بالمعاهد العليا الخاصة، المعنيين بموضوع هذه الدراسة لغرض التأكد من مدى صدق محتوى الإستبانة، حيث وافق المحكمون على فقراتها بعد إجراء الباحث التعديلات اللازمة التي اقترحت من قبلهم، كما أجرى الباحث دراسة أولية استطلاعية للتأكد من ثبات الإستبانة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) من خلال عرضها على ٢٠ مفردة وذلك للتعرف على درجة وضوح فقرات الإستبانة وفهمها من وجهة نظرهم ، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات استجابة لرغباتهم، ومن ثم حازت فقراتها على الفهم المتواصل والإستجابة لمضامينها والرغبة من قبلهم للإجابة عنها، وبالإضافة إلى ذلك فإن البنود التي تم اختيارها لقياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع استخدمت في الدراسات السابقة ، مما يؤكد صدقها، كما قام الباحث باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principle components Analysis) لتحديد مدى مصداقية متغيرات الدراسة في تفسير الظاهرة المبحوثة ، ويبين الجدول رقم (٢) نتائج التحليل .

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل المكونات

Extraction	Factor 1	المتغير
0.711	0.982	المرونة التقنية والفنية
0.652	0.907	مرونة السياسات
0.713	0.874	مرونة الموارد البشرية
0.673	0.813	مرونة المديرين
0.795	0.825	مواجهة جائحة كورونا

وبالاعتماد على نتائج تحليل المكونات فإن أى متغير يظهر قيمة المعامل أقل من (50%) يتم حذفه من الدراسة ويشير الجدول رقم (٢) إلى أن جميع القيم كانت أكبر من (50%) وبالتالي فإن جميع المتغيرات تعتبر ذات مصداقية فى عملية التحليل والحصول على النتائج .

قبل البدء باختبار فروض الدراسة وتطبيق تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط ، قام الباحث بإجراء عدة اختبارات للتحقق من توافر الإفتراضات التى يقوم عليها تحليل الإنحدار وتضمنت هذه الاختبارات **variance inflation factory (vif) Test , and Tolerance Test**، للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطى المتعدد بين المتغيرات (**Multicollinearity**) ، واختبار (**Skewness**) للتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (**SKewness & Bougie , 2013**) ويبين الجدول رقم (٣) نتائج هذه الاختبارات .

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الخطي المتعدد والتباين المسموح

المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
المرونة التقنية والفنية	2.96	0.485	0.671
مرونة السياسات	2.99	0.496	0.689
مرونة الموارد البشرية	2.79	0.487	0.655
مرونة المديرين	2.93	0.498	0.692
الإستجابة لجائحة كورونا	2.99	0.490	0.676

تشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (١٠) وأن قيم التباين المسموح (Tolerance) كانت أعلى من (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات ، كما تشير النتائج إلى أن قيم معامل الإلتواء (Skewness) كانت أقل من (١) مما يعنى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

وتم استخدام التحليل العاى الإستكشافى (Exploratory Analysis) Factor بطريقة المكونات الأساسية (Principal Components Method) مع تدوير المحاور بطريقة الفاريماكس (Varimax Method) ، وذلك على عينة الدراسة ككل والبالغ حجمها (١٦٠) مفردة ، وكانت النتائج كما يلى :

جدول رقم (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix)

المتغيرات	المرونة التقنية والفنية	المرونة السياسات	مرونة الموارد البشرية	مرونة المديرين	الإستجابة لجائحة كوفيد 19
المرونة التقنية والفنية	١	0.819	0.625	0.562	0.430
مرونة السياسات	0.819	١	0.468	0.443	0.566
مرونة الموارد البشرية	0.625	0.468	١	0.695	0.412
مرونة المديرين	0.562	0.443	0.579	١	0.555
الإستجابة لجائحة كوفيد 19	0.487	0.648	0.653	0.730	١
a. Determinant = 1.123 E- 014					

من خلال فحص المصفوفة السابقة نلاحظ نلاحظ أن نسبة كبيرة من الارتباطات تفوق 0.3 كما أن المصفوفة تكاد تخلو من الارتباطات المرتفعة التي تتعدى 0.8 ، كما أن محدد هذه المصفوفة يساوى 1.123 وهذا يعنى أن المحدد أكبر من الواحد الصحيح ، وبالتالي يكون الارتباط مقبول لأن قيمة المحدد أعلى من 0.00001 وهذا يشير إلى أن هذه القيمة تسمح بتحليل المتغيرات.

ثبات أداة الدراسة

وباستعراض الجدول رقم (٥) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات (٠.٨٩٩) لمتغير المرونة التقنية والفنية وبين (٠.٨٥٠) لمتغير مرونة الموارد البشري، وبالتالي يمكن القول بأنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الإعتماد عليها فى تعميم المخرجات على المجتمع ككل .

جدول رقم (٥)

قيم ومعاملات الثبات للإتساق الداخلى للأداة ومتغيراتها

معامل الثبات		تسلسل الفقرات	المتغيرات	م
Cronbach Alpha	Test-Retest			
0.899	0.896	١ - ٦	المرونة التقنية والفنية	١
0.919	0.906	٧ - ١٢	مرونة السياسات	٢
0.850	0.812	١٣ - ١٧	المرونة البشرية	٣
0.890	0.862	١٨ - ٢٤	مرونة المديرين	٤
0.860	0.815	٢٥ - ٣٠	الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩	٥
0.884	0.858	١ - ٣٠	المقياس ككل	

الإحصاء الوصفي

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ، حيث تبين النتائج في الجدول رقم (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير المرونة التنظيمية وعناصرها، في حين تبين نتائج الجدول رقم (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩

الجدول رقم (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل (المرونة التنظيمية)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أولاً: المرونة التقنية والفنية		
1	تتوفر بالمعهد أجهزة كافية من الحاسب الألى والبرامج والتجهيزات الفنية	3.68	0.916
2	يتسم نظام الاتصال بالإنترنت بالكفاءة والجودة العالية	3.12	0.983
3	توجد منصات تعليمية بالمعهد	3.17	0.991
4	يتم تقديم المحاضرات باستخدام برنامج زووم أثناء جائحة كورونا	3.51	0.981
5	المعهد يطبق نظام التعليم عن بُعد عن طريق محاضرات بين الأساتذة والطلاب خلال جائحة كورونا	3.37	0.957
6	يعتمد أعضاء هيئة التدريس فقط علي إرسال PDF للطلاب أثناء كورونا	3.40	0.960
	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد المرونة التقنية والفنية		
	3.37	0.940	
	ثانياً : مرونة السياسات		
	الوسط الحسابي		
	الانحراف المعياري		
1	تتسم القرارات المالية بالمرونة لتوفير المستلزمات التقنية الفنية للمعهد	4.14	1.070
2	تقوم سياسة الموارد البشرية على التدريب الفنى المستمر للعناصر المسؤولة عن نظم المعلومات	2.91	0.958
3	تتخذ القرارات الخاصة بالتعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا بدرجة كبيرة من المرونة	2.97	0.902
4	يتخذ قرار المزاوجة بين التعليم المباشر والتعليم عن بعد (الهجين) أثناء كورونا.	2.99	0.894
5	توجد سياسات بديلة دائمة لمواجهة الطوارئ	3.84	0.931
6	تعتمد سياسة المعهد على استقطاب العناصر البشرية الفنية المتميزة اللازمة لسد احتياجات المعهد لتلبية متطلبات التعليم عن بعد خلال الجائحة.	3.39	0.951
	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد مرونة السياسات		
	2.99	0.933	
	ثالثاً : مرونة الموارد البشرية		
	الوسط الحسابي		
	الانحراف المعياري		
1	أعضاء هيئة التدريس متمرسون فى القاء المحاضرات "أون لاين" للطلاب أثناء الجائحة	2.97	0.963
2	يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى المساعدة الفنية من أجل القاء محاضرات " أون لاين " على الطلاب أثناء الجائحة.	3.01	0.919
3	معظم أعضاء هيئة التدريس ليست لديهم القدرة على تقديم محاضرات افتراضية	3.19	0.993
4	يتوافر لدى المعهد متخصصين فى نظم المعلومات يساعدون فى تقديم المحاضرات الافتراضية للطلاب أثناء الجائحة	2.59	0.985
5	ليس لدى المعهد مشكلة فى تقديم التعليم والامتحانات عن بُعد للطلاب فى حالة تفاقم الجائحة.	2.72	0.974
	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد مرونة الموارد البشرية		
	2.99	0.918	
	رابعاً: مرونة المديرين		
	الوسط الحسابي		
	الانحراف المعياري		
1	تتخذ إدارة المعهد القرار الخاص بتغيير نظام المحاضرات فى التوقيت المناسب	3.22	0.998
2	تحرص الإدارة على جمع المعلومات المرتبطة باحتياجات الطلاب والظروف المحيطة	3.14	0.984
3	تعتمد الإدارة إلى نشر البيانات والمعلومات على أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالمعهد	3.19	0.977
4	تراقب الإدارة جودة وأستمرارية العملية التعليمية بصفة دائمة خلال جائحة كورونا	3.57	0.935
5	تبادر القيادة بطرح أفكار عملية لضمان جودة تقديم المحاضرات وإجراء الامتحانات أثناء الجائحة.	3.28	0.994
6	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد مرونة المديرين	3.74	0.960
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمتغير المستقل (المرونة التنظيمية)		
	3.45	0.955	

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) أن المعاهد المبحوثة تطبق المرونة التنظيمية بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير المرونة التنظيمية (3.45) ، كما أظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) أن المعاهد تركز بالدرجة الأولى على مرونة المديرين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.74) ، يليه بعد مرونة السياسات حيث بلغ المتوسط الحسابي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.37) ، يليه عنصر مرونة الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.20) وأخيراً بعد مرونة السياسات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (2.99) ويعزى سبب هذه النتيجة إلى اعتياد تلك المعاهد على تقديم الخدمة التعليمية من خلال النظام المباشر في قاعات الدراسة الفعلية والاعتماد بشكل متوسط على الافتراضية، فمعظم المعاهد لم تتمكن بشكل تام من تطوير بنية تكنولوجية، من أجهزة وبرامج وانترنت ومنصات الكترونية، كذلك فإن الكثير من الأساتذة لا يزال يعتمدون بالأساس على المحاضرات المباشرة، وبشكل استثنائي على الإنترنت، بالإضافة إلى أن المعاهد لم تستقطب عناصر بشرية متخصصة وتعمل على تدريبها تقنياً لتقديم الخدمة التعليمية عن بعد لإتاحة الفرصة للطلاب للتفاعل أون لاين مع المحاضرين، ويعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى بعد التكلفة المالية التي لا ترغب المعاهد في كثير من الأحيان لتحملها أو لا توجد مخصصات مالية لهذا البند التدريبي، كما أن الجهة الإدارية العليا، ممثلة في وزارة التعليم العالي، لا تلزم تلك المعاهد العليا بتوفير بنية تقانية متميزة بالتحول للتعليم عن بُعد أثناء الجائحة وتوفير متطلبات هذا التحول. كما لم توفر أداة رقابية على تحولها تكنولوجياً.

جدول رقم (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين

على المتغير التابع (الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩)

م	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التزام المعهد بالتعليمات الرسمية التي أعلنت من قبل وزارة الصحة بشأن كوفيد ١٩	3.69	0.981
٢	تحرص الإدارة على نشر التعليمات والتوجهات للطلاب بصفة مستمرة أثناء الجائحة.	3.91	0.940
٣	قام المعهد بتوجيه العاملين بالإرشادات اللازمة للوقاية من المرض	3.89	0.903
٤	هناك شفافية في نقل البيانات والمعلومات فيما يتعلق بجائحة كوفيد ١٩	3.52	0.928
٥	التزام كافة العاملين بالمعهد بالتعليمات الخاصة بالإجراءات الاحترازية للوقاية	3.55	0.953
٦	تتسبب الإدارة لكافة الإحتمالات وتعهد إلى توفير قرارات بديلة	3.92	0.945
0.942	المتوسط العام والانحراف المعياري للمتغير التابع (مواجهة جائحة كورونا)	3.66	

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٧) أن المعاهد المبحوثة حققت مستويات جيدة من التصدي لجائحة كوفيد ١٩ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.66) وترجع هذه النتيجة إلى وترجع هذه النتيجة إلى استشعار تلك المعاهد لخطورة الجائحة على الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس وكذلك خوفاً على سمعة المعاهد.

اختبار صدق فروض الدراسة :-

يمكن تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها حول دراسة أثر المتغير المستقل والمتمثل في المرونة التنظيمية وما تحتويه من (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) على المتغير التابع والمتمثل في الإستجابة لجائحة كورونا بالمعاهد العليا التجارية، كما استخدمت قاعدة القبول التالية : إذا كانت قيمة الدلالة (P _ Value) \geq (50%) ترفض الفرضية العدمية (Ho) وتقبل الفرضية البديلة (H1) . وبالتالي اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

وقد تم إخضاع الفروض الفرعية لهذا الفرض الرئيسي إلى التحليل باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وأسلوب الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وكانت النتائج على النحو التالي :-

لإختبار الفرض الرئيسي الأول تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد حيث تم وضع المتغيرات المستقلة بطريقة Enter ، وكانت النتائج كما يلي:-

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار أثر المرونة التنظيمية في الإستجابة لجائحة كورونا

النموذج	المتغيرات المستقلة	قيمة β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الإستجابة لجائحة كورونا	المرونة التقنية والفنية	0.249	3.909	0.000
	مرونة السياسات	0.266	3.397	0.000
	مرونة الموارد البشرية	0.238	3.274	0.000
	مرونة المديرين	0.226	3.290	0.000
R		F = 171.556	R2 = 0.796	Sig. 0.000

تظهر نتائج الجدول رقم (٨) أن اثر المتغيرات المستقلة (المرونة التنظيمية) على المتغير التابع (الإستجابة لجائحة كورونا)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (171.556) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وهى أقل من 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.892) مما يشير إلى العلاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R2 = 0.796) ، وهذه تؤكد معنوية الإنحدار ، وهذا يعنى أن 79.6% من التباين فى الإستجابة إلى جائحة كورونا يمكن تفسيره من خلال التباين فى أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى فى حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الإنحدار أن قيمة β عند متغير (المرونة التقنية والفنية) قد بلغت (0.503) فى حين كانت قيمة T عندها (8.623) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وهذا يؤكد معنوية المرونة التقنية والفنية على الإستجابة إلى جائحة كورونا عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعه ، كما بلغت قيمة β عند متغير (مرونة السياسات) ما قيمته (0.266) وكانت قيمة T عندها (3.701) وبمستوى دلالة (Sig.= 0.000) وهذا يؤكد معنوية أثر مرونة

السياسات على الإستجابة إلى جائحة كورونا عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعه ، كما بلغت قيمة β عند متغير (مرونة الموارد البشرية) ما قيمته (0.208) ، وكانت قيمة T عندها (5.880) وبمستوى دلالة (Sig.= 0.000) وهذا يؤكد معنوية أثر مرونة الموارد البشرية على الإستجابة لجائحة كورونا عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعه، وأخيراً، بلغت قيمة β عند متغير (مرونة المديرين) ما قيمته (0.266) وكانت قيمة T عندها (3.701) . وبمستوى دلالة (Sig.= 0.000) وهذا يؤكد معنوية أثر مرونة السياسات على الإستجابة إلى جائحة كورونا عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة. وبناء على نتائج هذا الاختبار لم يتم قبول الفرضية العدمية الرئيسية ، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي :-

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التقنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) في الإستجابة لجائحة كورونا.

اختبار الفرض الفرعى الأول:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للمرونة التقنية والفنية في الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ .

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار أثر المرونة التقنية والفنية في الإستجابة إلى جائحة

كورونا

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الإستجابة لجائحة كورونا	المرونة التقنية والفنية	0.728	8.563	0.000
R2 =0.675		R= 0.821		F = 73.325 Sig ==0.000

يظهر من نتائج الجدول رقم (٩) أن أثر المتغير المستقل (المرونة التقنية والفنية) على المتغير التابع (الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩) هو أثر ذو دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (73.325) وبمستوى دلالة (Sig.= 0.000) وهي أقل من (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.821) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R2 = 0.675) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار ، وهذا يعنى أن 67.5% من التباين فى الإستجابة لجائحة كورونا يمكن تفسيره من خلال التباين فى المرونة التقنية والفنية بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى فى حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الإنحدار أن قيمة β قد بلغت (0.728) فى حين كانت قيمة T عندها (8.563) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار، وبناءً على نتائج هذا الإختبار لم يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الأولى ، ويتم قبول الفرضية البديلة التى تنص على ما يلى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للمرونة التقنية والفنية فى الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ .

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية فى الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ .

جدول رقم (10)

نتائج اختبار أثر المرونة التقنية والفنية فى الإستجابة إلى جائحة كوفيد ١٩

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار) (β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الإستجابة لجائحة كورونا	مرونة الموارد البشرية	0.663	7.856	0.000
R2 =0.597		R= 0.772		F = 61.709 Sig ==0.000

يظهر من نتائج الجدول رقم (١٠) أن أثر المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (61.709) وبمستوى دلالة (Sig.=0.000) وهي أقل من (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.772) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R2 = 0.597) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار ، وهذا يعنى أن 60 % من التباين فى الإستجابة لجائحة كورونا يمكن تفسيره من خلال التباين فى مرونة الموارد البشرية بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى فى حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الإنحدار أن قيمة β قد بلغت (0.663) فى حين كانت قيمة T عندها (7.856) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار ، وبناء على نتائج هذا الإختبار لم يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الأولى ، ويتم قبول الفرضية البديلة التى تنص على ما يلى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية فى الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ " .

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لمرونة السياسات فى الإستجابة لجائحة كورونا.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار أثر مرونة السياسات فى الإستجابة إلى جائحة كوفيد ١٩

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩	مرونة السياسات	0.714	6.553	0.000
		R2 =0.662	R = 0.790	F = 42.709 Sig ==0.000

يظهر من نتائج الجدول رقم (١١) أن أثر المتغير المستقل (مرونة السياسات) على المتغير التابع (الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩) هو أثر ذو دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (42.709) وبمستوى دلالة (Sig.= 0.000) وهى أقل من (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.790) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R2 = 0.662) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار ، وهذا يعنى أن 66.2% من التباين فى الإستجابة لجائحة كورونا يمكن تفسيره من خلال التباين فى مرونة السياسات بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى فى حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الإنحدار أن قيمة β قد بلغت (0.714) فى حين كانت قيمة T عندها (6.553) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار، وبناء على نتائج هذا الإختبار لم يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الأولى ، و قبول الفرضية البديلة التى تنص على ما يلى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لمرونة السياسات فى الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ ."

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لمرونة المديرين فى الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ .

جدول رقم (12)

نتائج اختبار أثر المرونة التقنية والفنية فى الإستجابة إلى جائحة

كوفيد ١٩

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الإنحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الإستجابة لجائحة كورونا	مرونة المديرين	0.378	8.186	0.000
R2 =0.620		R= 0.680		F = 67.007 Sig ==0.000

يظهر من نتائج الجدول رقم (١٢) أن أثر المتغير المستقل (مرونة المديرين) على المتغير التابع (الإستجابة لجائحة كورونا) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (67.007) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وهى أقل من (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.68) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R2 = 0.620) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار ، وهذا يعنى أن 62 % من التباين فى الإستجابة لجائحة كورونا يمكن تفسيره من خلال التباين فى المرونة التقنية والفنية بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى فى حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الإنحدار أن قيمة β قد بلغت (0.378) فى حين كانت قيمة T عندها (8.186) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية الإنحدار ، وبناء على نتائج هذا الإختبار لم يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الأولى ، و قبول الفرضية البديلة التى تنص على ما يلى:

" " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لمرونة المديرين فى الإستجابة لجائحة كوفيد ١٩ . "

الفرض الثانى : لا توجد فروق معنوية بين المعاهد محل الدراسة فى درجة المرونة التنظيمية.

ولإختبار هذا الفرض قام الباحث فى البداية ووفقاً للدراسة الإستطلاعية إلى تقسيم المعاهد محل الدراسة إلى ثلاثة مجموعات وهى (معاهد متقدمة تكنولوجياً - معاهد متوسطة تكنولوجياً) وفقاً لمجموعة من المعايير حتى يتسنى معرفة مدى توافر الإمكانيات والموارد اللازمة بالمعهد لمواجهة أزمة جائحة كوفيد ١٩ وتمثل المعايير فى الأتى:

- موارد مادية وبشرية كافية
 - أجهزة تكنولوجية حديثة تستخدم فى التعليم
 - منصات تعليمية
 - استخدام نظام التعليم عن بعد ،
- واتضح الأتى:-
- ١- المعاهد المتقدمة تكنولوجياً: (معهد الجزيرة بالمقطم - المعهد العالى للغات بمصر الجديدة- المعهد العالى للتعاون جامعة عين شمس).

٢- المعاهد المتوسطة تكنولوجياً (معهد العجمى العالى للعلوم التجارية - معاهد
القاهرة العليا - المعهد العالى للإدارة والسكرتارية بكلية رمسيس للبنات).
ولقد أسفرت النتائج الإحصائية لإختبار الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة
بالمعاهد العليا حول أبعاد المرونة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (١٣) الأتى:-

جدول رقم (١٣)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد المرونة التنظيمية

أبعاد المرونة التنظيمية	المتغير	تحليل التباين			التحليل الوصفي			نتيجة التحليل	
		درجات الحرية	متوسط المربعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	المعنوية	
المرونة التقنية والفنية	معاهد متقدمة تكنولوجياً	1	1.524	119	4.32	0.485	2.285	0.033	
	معاهد متوسطة تكنولوجياً	158	66.705	41	3.44	0.528			
	الإجمالي	159	68.229	160	4.38	0.507			
مرونة السياسات	معاهد متقدمة تكنولوجياً	1	0.420	119	4.25	0.446	12.708	0.000	
	معاهد متوسطة تكنولوجياً	158	75.212	41	4.00	0.474			
	الإجمالي	159	75.632	160	4.12	0.683			
مرونة الموارد البشرية	معاهد متقدمة تكنولوجياً	1	3.907	41	4.62	0.569	12.216	0.053	
	معاهد متوسطة تكنولوجياً	158	84.596	119	3.56	0.499			
	الإجمالي	159	88.503	16	4.09	0.534			
مرونة المديرين	معاهد متوسطة تكنولوجياً	1	0.855	119	4.33	0.511	8.819	0.045	
	معاهد متوسطة تكنولوجياً	158	67.225	41	4.12	0.311			
	الإجمالي	159	68.080	160	4.22	0.665			

أسفرت النتائج الإحصائية لإختبار الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة بالمعاهد حول أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة التقنية والفنية ، مرونة السياسات ، مرونة الموارد البشرية ، مرونة المديرين) بالجدول رقم (١٣) ، أن هناك فروقاً معنوية ، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0.05 كما توصلت النتائج أيضاً إلى أن فئة المعاهد المتقدمة تكنولوجياً (معهد التعاون ، معهد الجزيرة ، المعهد العالي للغات) أكثر اهتماماً بتوفير درجة عالية من المرونة التنظيمية بأبعادها لأن ذلك سوف ينعكس على الأداء الوظيفي والأكاديمي ومن ثم ارتفاع قيمة مخرجات العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا . وتوصلت النتائج أيضاً وجود إدراك لدى هذه المعاهد بضرورة السعي نحو تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في ظل إدارة الأزمات وذلك لتحقيق الكفاءة التنظيمية التي تجعلها تحافظ على الميزة التنافسية للمعهد ، ومن ثم يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على :

توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة بالمعاهد في مستوى درجة المرونة التنظيمية.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

- ١- أوضحت الدراسة أن تبنى المرونة التنظيمية داخل المعاهد العليا التجارية يعد ضرورة حتمية، لأنها تساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها التعليمية وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية.
- ٢- تبين من نتائج الدراسة أن مرونة المديرين ومرونة السياسات من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق المرونة التنظيمية ويكون له الأثر الأكبر في مواجهة الأزمات مثل جائحة كورونا.
- ٣- أوضحت نتائج الدراسة أن الاستجابة لجائحة كورونا عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والإبتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب العملية الإدارية.
- ٤- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) قد حصلت على نسبة متوسطة من قبل مفردات عينة الدراسة داخل المعاهد محل الدراسة، وهذا مؤشر على مستوى متوسط من المرونة التنظيمية الحالية بالمعاهد

التجارية التي خضعت للدراسة وهو ما يرجع للعديد من الأسباب التي سبق ذكرها في التعليق على نتائج الدراسة.

- ٥- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا ، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة المعاهد محل الدراسة على الاستجابة لمواجهة الأزمات والتصدي لجائحة كورونا ، وذلك من خلال تبني الأبعاد الأربعة المستخدمة في المرونة التنظيمية والمتمثلة في (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين).
- ٦- توجد فروق معنوية بين المعاهد محل الدراسة من حيث درجة المرونة التنظيمية، جاءت لصالح معهد التعاون والجزيرة واللغات لامتلاكها مقومات تقنية وبشرية وسياسات فعالة.

التوصيات :

توصى الدراسة بالآتي:

- ١- تنمية الوعي لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية والتركيز على تطبيقها داخل المعهد لما لها من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المؤسسة.
- ٢- تعزيز الوعي لدى المعاهد العليا بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تحقيق المرونة التنظيمية والاستفادة منها في التصدي للأزمات المختلفة والمحتملة.
- ٣- ضرورة تدعيم روح الفريق في العمل وجعل التصدي للأزمات ومنها الكورونا مسئولية أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا والعاملين.
- ٤- يقع على عاتق مجالس إدارة المعاهد العليا توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لتقديم المحاضرات الافتراضية للطلاب بشكل مرن وفعال.

- ٥- ضرورة تبني المعاهد العليا استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور المرونة التنظيمية في الاستجابة والتصدي للأزمات من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف .
- ٦- يجب أن تتبنى المعاهد التجارية العليا استراتيجية محددة لإعادة الهيكلة الإدارية والبشرية وتطوير البنية التقنية على غرار الجامعات والمعاهد العليا المتقدمة في تقديم المحاضرات الافتراضية لطلابها .
- ٧- يقع على عاتق وزارة التعليم العالي كجهة حكومية مسؤولة، إلزام المعاهد التجارية العليا بجودة العملية التعليمية في كل الظروف وبخاصة في ظل الجائحة عن طريق تخصيص وحدة تكنولوجية متطورة لتوفير المحاضرات الافتراضية خلال الجائحة وغيرها من الأزمات، وتخضعها لرقابة فعالة ضماناً لجودة الخدمة المقدمة للطلاب.

المراجع:

أولاً : باللغة العربية

- الجابري، عبد العزيز سالمين وآخرون، (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية : دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الأفريقي، المجلة الالكترونية ، لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد الثاني والعشرين، ٢٠٢٠. www.Mecsj.com/ar
- على، احمد السيد،(٢٠٢١)، أثر فيروس كورونا المستجد على التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية وقياسية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث والأربعون، العدد الرابع اكتوبر ٢٠٢١ [رابط المجلة https://zcom.journals.ekb.eg](https://zcom.journals.ekb.eg)
- حسن، فاطمة محمد مهدى،(٢٠٢١)، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة

- التنظيمية أثناء جائحة كوفيد ١٩ ، دراسة تحليلية مجلة كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث.
- زكى، محمد حمدي،(٢٠١٩)، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب بمرسى مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية معاهد القاهرة العليا (المقطم). التجارة، جامعة عين شمس.
- السلنتى، لمياء السعيد وآخرون،(٢٠١٨)، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية ، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد التاسع، العدد الثالث، الجزء الثاني.

ثانياً: باللغة الانجليزية

-Philips, Fred & Tula Dhār,(2020),Measuring organizational Flexibility : An Exploration and Genera (Model, Technological for casting and social change, North–Holland.

- Ni , Euodong et al, influence Mechanism of organizational Felicity on enterprise competitiveness: The Mediating role of organizational innovation
,<https://www.mdpi.com/journal/sustainability>.

-Rosen, Samuel, organizational Flexibility,

-Dunford,R,Cuganesan,S,Grant,D,Palmer, I, Beaumont, R, Steele ,C.(Flexibility as the rational for organizational change : a discourse perspective journal of organizational change Management,vol.26.NO.1,pp.83–97.

- Lim ,B, Ling ,F, Ibbs ,C .ASCE ,M ,Raphael ,B,& Ofori, G(2012).Mathematical Models for predicting Organizational Flexibility of Construction firms in Singapore journal of Construction Engineering Management ,pp.361–375.
- Madhani ,p.(2013).Organizational Flexibility :Real Option Approach .SCMS Journal of Indian Management,pp.43–54.
- Pankaj M.Madhani,"Organizational Flexibility: Real Option Approach" SCMS Journal of Indian Management ,Vol.10,NO.3,2013,PP.43–54.
- Richard Dun ford, Suresh Curganean,David Grant, and Ian palmer, "Flexibility for organizational change a Discourse perspective Journal of organizational change Management,vol,26,No,1,2013,pp.83–07.
- Hatum,Andres and Pettigrew M(2006),deter minats of organizational flexibility :ASTUDY IN AN Emerging Economy ,Brilish journal of Management ,vol17.
- Dubey ,R et al,(2019)Empirical investigation of Data Analytics Capability and organizational flexibility as complements to supply chain Resilience (2019)<https://pearl.plymouth.ac.uk>.
- Kocyigit ,Yesin(2020) the Role of organizational Flexibility in organizational Aility: A Research on SMES, Business Management and strategy ,vol .11.NO.1.

- Mohammadi,M.,Nikpour,A.,& Chamanifard ,R.(2015).The Relationship between organizational Agility and Employee's productivity (Case Study : Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran).
- Phillips, P.A.,& Wright ,C.(2009).E–business's impact on organizational flexibility .Journal of Business Research .62(11).1071–1080.<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.014>.
- Teece ,D.J., Pisano ,G.& Shuen ,A.(1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management strategic Management Journal 18(7).509–5330[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266).
- Wasti,A.,& Fis ,A.M.(2010) Orgut Kulturunde sikilik – Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girisimcilige Etkisi yonetim Arastumalari Dergisi .
- Haeckel .S.H(1999) Adaptive Enterprise, Harvard Business school .Boston M A .
- Englehardt ,C .S .and P .R .Simons(2002)organizational Flexibility For changing world: Leadership organization development Journal 23.
- Evan W.M and E Black, innovation in Business organization :Journal of Business,40.
- Lewin A Y., et al (1999) prolegomena on coevolution organization science 10.