



دور المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية

(دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية)

كاظم فرج عارف سعيد هواري^{1,2}، هوزان أديب كريم³

¹قسم الإدارة للأعمال، معهد التقني السليمانية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

²قسم إدارة الأعمال، كلية گۆزىزه الجامعة، السليمانية، العراق

³قسم تقنيات ادارة الاعمال، الكلية التقنية الادارية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

E-mail: kadhim.arif@spu.edu.iq¹, hozan.adib.k@sru.edu.iq³

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية كمتغير مستقل عن طريق أبعاد المتمثلة بـ(المرونة الهيكيلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية) في تحسين جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع بأبعاد المتمثلة بـ(جودة المناهج الدراسية، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البحث العلمي)، فقد تم اختيار الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية والمتمثلة بـست كليات كميدان لتطبيق الجانب العملي للبحث، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي وهو ما دور المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية؟ وللوصول إلى الإجابة تضمن البحث مجموعة من الأسئلة الفرعية لتحقيق أهداف البحث، وللوصول إلى تلك الأهداف اعتمد الباحثان على مجموعة من الدراسات والمصادر العلمية لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة وصياغة فرضياتها، أما بالنسبة للجانب الميداني فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث وتحليل فرضياتها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V.21) وقد تم إجراء تقييم للإستماره قبل توزيع الإستبيان من قبل مجموعة من المحكمين، وتم توزيعها ضمن ست كليات، وكان عدد الإستمارات الموزعة هي (220) استماره وتم استرجاع(197) منها، وكانت (185) إستماره صالحة للتحليل، وتم إستبعاد (12) إستماره لعدم صلاحيتها للتحليل، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها، وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة التنظيمية و جودة الخدمة التعليمية مع تباين هذه العلاقة على مستوى الأبعاد الفرعية في ضوء إجابات الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يؤكد أهمية المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية. واعتمداً على الاستنتاجات التي توصل إليه البحث، قدمت مجموعة من المقترنات، أهمها ضرورة تطبيق جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة و تكيف أبعادها مع واقعها والإهتمام بالمناهج والمقررات الدراسية لأنها وسائل لتنمية المهارات الأساسية وتتوسيع الخدمات التعليمية لتلبية الإحتياجات المتنوعة وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لتحسين مساهمتهم في تقديم تلك الخدمات بالإضافة إلى توجيه الكادر التعليمي تجاه المجالات البحثية الجديدة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، جودة الخدمة التعليمية، جامعة السليمانية التقنية.

پوخته:

ئەم تویېزىنەمەيە ئامانجى دىاريکىرىدىنى رۆلى نەرمى رېيکخراوەبىه وەك گۇراوىتكى سەربەخۇ لە رېيگىمى رەھەندەكەننېمە (نەرمى پېتىھاتىيى، نەرمى كاركىرىن، نەرمى ستراتېزى) لە باشتىركىرىنى كوالىتى خزمەتگۈزارى پەرومەدەبى وەك گۇراوىتكى وابستە لمگەن رەھەندەكەنلى كە بە (كوالىتى منهەجەكان، كوالىتى لە ئەندامانى فاكەلتى، كوالىتى خۇينىدار، كوالىتى تویېزىنەمە زانسى)، كۆلۈزە تەكىنېكىھەكان لە زانكۆي پۇلى تەكىنېكى سلێمانى، كە بە نۇينەرايىتى شىمش كۆلۈز، وەك بوارىك ھەلىزىردران بۇ جىئىھەجىركىرىدىنى لايەنى پراكىتىكى تویېزىنەمەكە، ھەرۋەھا كىشەي تویېزىنەمەكە دەستتىشانكرا، بە پرسىيارى سەرەتكى، رۆلى نەرمى رېيکخراوەبى لە باشتىركىرىنى كوالىتى خزمەتگۈزارى پەرومەدەبى چىيە؟ بۇ ئۇوهى بىگەنەنەنەلەمەكە، تویېزىنەمەكە كۆمەلىك پرسىيارى لاوەكى لەخۆگۈرتىبو بۇ گەميشتن بە ئامانجەكانى تویېزىنەمەكە ئامارى بۇ زانستە كۆمەلەيتىيەكەن (SPSS-V.21) فورمەتىكى پرسىيانامە ئاماھەكراوە كە (35) دەستەوازىدى تىدايە. ھەلسەنگاندىنىك لە فۇرمەكە پېش دابەشكەنلىقى دابەشكەنلىقى لەلایەن كۆمەلىك ناوېزىيەنەوە ئەنجامدرا، و لەغا شىمش كۆلۈزدا دابەشكەرا، و ژمارە فۇرمى دابەشكەرا (220) فۇرم پېركارا يەوە فۇرمى رەوا بۇ شىكارى، وە (197) لەوانە وەرگىرانەوە، و (185) بۇ شىكارى رەوا بۇون، و (12) يان لەبىر ئۇمۇرى شىاو نىبۇون بۇ شىكارى، دەرھېنران، تویېزىنەمەكە كۆمەلىك ئەنجام، كە گۈنگۈزىنەن بۇونى پەمپەندىيەكى پەمپەندىيەكى و كارىگەرەيە لە نېوان نەرمى رېيکخراوەبى و كوالىتى خزمەتگۈزارى پەرومەدەبى، لمگەن گۇرانى ئەم پەمپەندىيە لە ئاستى رەھەندە لاوەكىيەكەن





له ژیر روشنایی و ہلامی و ہامدرو مکان، که گرنگی نمرمی ریکھراو ہی لہ باشتراكدنی کو الیتی خزمتگوزاری پھرو مردھی پشتراست دھکاتموہ. بہ پشت بھستن بھو دمر منجامانہ کہ تویزینہموکہ پتی گمیشتووہ، هندیک پیشیار خرانہرو و کہ گرنگتھنیان بریتین لہ پیویستی بھکار ہینانی کو الیتی خزمتگوزاری پھرو مردھی لہ فاکمتبیہ لیکوئینہموکراو مکان و گونجاندنی رہھندھکانی لمگھل واقعہ کھیاندا و گرنگیدان بھ مٹنھے ج و خولی ئمکادیمی چونکہ ئامرازن بو پھر پیدانی کارامبی بنہرتی و ھممچھشکردنی خزمتگوزاری پھرو مردھیکان بو دابینکردنی پیداویستیہ جوڑاوجور مکان و پھر پیدانی کارامبی ئمندانی فاکملتی بو باشتراكدنی بھشداریکردنیان لہ پیشکھشکردنی ئم خزمتگوزاری بیانہ جگہ لہ ئاراستھکردنی ستافی مامؤسٹایان بھرو بوارہ نوییہ کانی تویزینہموہ

کلیہ و شہکان: نمرمی ریکھراو ہی، کو الیتی خزمتگوزاری پھرو مردھی، زانکوی پولیتھکنیکی سلیمانی.

Abstract:

This study aims to identify the role of organizational flexibility as an independent variable through its dimensions (structural flexibility, operational flexibility, strategic flexibility) in improving the quality of educational service as a dependent variable with its dimensions represented by (quality of curricula, quality of faculty members, student quality, quality of Scientific research), the technical colleges at Suleimani polytechnic University, represented by six colleges, were chosen as a field to apply the practical aspect of the study, and the study problem was identified by asking the main question, which is what is the role of organizational flexibility in improving the quality of educational service? In order to reach the answer, the study included a set of sub-questions to achieve the objectives of the study. Statistical for Social Sciences (SPSS-V.21) A questionnaire form has been prepared that includes (35) phrases. An evaluation of the form was conducted before distributing the questionnaire by a group of arbitrators, and it was distributed within six colleges, and the number of distributed forms was (220) forms were completed. (197) of them were retrieved, and (185) were valid for analysis, and (21) were excluded because they were not fit for analysis. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and impact relationship between organizational flexibility and the quality of the educational service, with the variation of this relationship at the level of sub-dimensions in the light of the answers of the respondents, which confirms the importance of organizational flexibility in improving the quality of educational service. Based on the conclusions reached by the research, a set of proposals were presented, the most important of which is the necessity of applying the quality of educational service in the researched faculties and adapting its dimensions to their reality and paying attention to curricula and academic courses because they are means for developing basic skills and diversifying educational services to meet diverse needs and develop skills Faculty members to improve their contribution to providing these services in addition to directing the teaching staff towards new research areas.

Keywords: Organizational flexibility, Quality of Educational Service, Sulaymaniyah Polytechnic University.



المقدمة

يعد التعليم أحد الاحتياجات الرئيسية لكل المجتمعات الإنسانية، وقد أصبح الإهتمام بموضوع جودة الخدمة التعليمية يشكل تحدياً في ظل التفاضل العالمي بين منظمات التعليم العالي كنتيجة للعلوم، وعليه أصبح لزاماً على المنظمات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها، واعتمادها لتحسين السياسات التعليمية في ظل الثورات السريعة للمعرفة، وتحفيز طاقات الأفراد وتطوير الأداء الجامعي من أجل تعزيز القدرة التنافسية. إذ تعلم المنظمات التعليمية على تحسين جودة خدماتها لمواجهاً مختلف التحديات المتعددة في البيئة من خلال تبني الوسائل والأساليب الإدارية المناسبة والمنسجمة مع متطلبات التغير السريع، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق البقاء والاستمرارية، التفوق وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتلبية مختلف الاحتياجات المتعددة.

حيث ان سمة المرونة في منظمات الأعمال ذات مردود وتأثير كبير لا يمكن الإستغناء عنها، فالمنظمة التي تكون قادرة على مواجحة الظروف الصعبة والتغيرات المعقّدة هي بلا شك تكون أكبر فاعلية وكفاءة واكثر استقراراً واطمئناناً من المنظمة التي لا يمكنها العمل والحركة إلا في بيئه ساكنه. عليه فإن المنظمات التي تتمتع بالمرونة هي المنظمات التي تستطيع النجاة لتصبح جزءاً رئيساً من الاقتصاد الحديث، كما تمكنها من مواجحة منافسين جدد أو تقنيات جديدة أو تحولات طارئة في بيئه العمل. إذ مثلت المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الإتجاه بسرعة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئه المنظمة. وهي نوع من قرارة التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة، والتي لها تأثير حاسم على أداء المنظمة، فهي بمثابة العملية الديناميكية التي بموجبها يظهر الأفراد تكيفاً سلوكياً ايجابياً عندما يواجهون محن شديدة، ومشاكل ومصادر توتر لا ينتهي بها. ويرتبط تكيف المنظمة بدرجة مرؤونتها، والتي تتعلق بقدرة المنظمة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متامي يظهر على أدائها، كما أن المرونة التنظيمية أحد أهم عوامل النجاح في المنظمة، وأهم معايير تقييمها، حيث تمتلك قدرات ادارية متنوعة والسرعة التي يجعلها فاعلة لزيادة قدرتها الرقابية والإستجابة بسلامة للتغيرات البيئية، ومنه فمن الضروري على المنظمات المعاصرة خصوصاً جامعات اليوم تبني المرونة التنظيمية للإستجابة لاحتياجات الزبائن و ردود أفعال المنافسين بفعالية من خلال هيكل تنظيمي من يسهل من عملية الإتصال والتنسيق.

وانطلاقاً من ذلك وجد هنا الباحثان فرصتهما لتناول هذين البعدين بوصف المرونة التنظيمية متغيراً مستقلاً ذا علاقة أو دور مهم يسهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية، ومن هنا جاء هذا البحث ليتناول موضوع المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية. وقد اقتضت طبيعة البحث أن نضع خطة مكونة من أربعة مباحث، إذ يتضمن البحث الأول منهجهية البحث ودراسات السابقة، أما البحث الثاني تناول الجانب النظري للمتغيرين (المرونة التنظيمية) كمتغير مستقل و(جودة الخدمة التعليمية) كمتغير تابع، أما البحث الثالث فيختص بالجانب الميداني للبحث، واختتم البحث في البحث الرابع المكون من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في الجانب الميداني، و مجموعة من المقررات.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

يسهدف هذا المبحث عرض أولى للخطوات المهمة لإعداد البحث العلمي، تتمثل بمنهجية البحث من جهة، و عرض عدد من دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع البحث من جهة أخرى.

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

إن التزام واسع النطاق بالجودة والتميز في جميع الفعاليات الذي يتطلع بها الجامعة يتطلب بذلك جهود متواصلة للسعى لتحقيق أعلى المعايير العالمية والإقليمية وأنها كغيرها من الجامعات مطالبة بالإهتمام بجودة التكوين والتعليم من أجل الإرتقاء إلى الأعلى، والتصنيف في مراتب متقدمة حسب المعايير الدولية، ولكن تحقق القدرة على المنافسة مع الجامعات الأخرى ذات المراتب الأعلى لعل المرونة التنظيمية تعد واحداً من تلك المتطلبات والمبادئ التي تسهم في تحسين جودة الخدمة في مؤسساتنا التعليمية، إذ أن القصور وعدم الوعي في ادراك أهمية المرونة التنظيمية قد ينعكس سلباً على جودة الخدمة التعليمية. كل ذلك قادنا إلى تناول مشكلة بحثية قد تعاني منها معظم مؤسساتنا التعليمية، في ضوء طرح تساؤل رئيس مفاده:

ما دور المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وتتبّع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى توافر المرونة التنظيمية في الكليات قيد الدراسة؟
2. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية؟
3. هل توجد علاقة تأثير معنوية للمرونة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية؟

2. أهمية البحث:

1. تكمن الأهمية النظرية للبحث في عدتها واحدة من الدراسات القليلة على حد علم الباحثان التي تعاملت مع موضوعين حظياً بإهتمام الباحثين.
2. يستمد البحث أهميته النظرية من الموضوع والتخصص في حد ذاته فهو يمثل محاولة في تأطير متضمنات موضوع (المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية) على نحو يكشف عن الحاجة إلى معرفة دور المرونة التنظيمية متمثلة بأبعادها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
3. إثارة إهتمام إدارة الكليات المبحوثة بأبعد المعبرة عن المرونة التنظيمية فضلاً عن ذلك زيادة إدراكيهم وتصوراتهم وفهمهم عنها بما يقودهم إلى تبنيها وصولاً إلى تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
4. تكمن أهميته في مساعدة إدارات الكليات المبحوثة في تركيزها على جودة الخدمة التعليمية بإعتبارها أهم المراحل الأساسية في جودة الشاملة على نحو يمكن تنفيذه رغم التحديات أو المعوقات التي تواجه إدارات الكليات.
5. يمكن إدارة الكليات المبحوثة وتوجههم نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية في إطار تبني السبل الكفيلة المتحققة من الموائمة بين أبعاد المرونة التنظيمية.

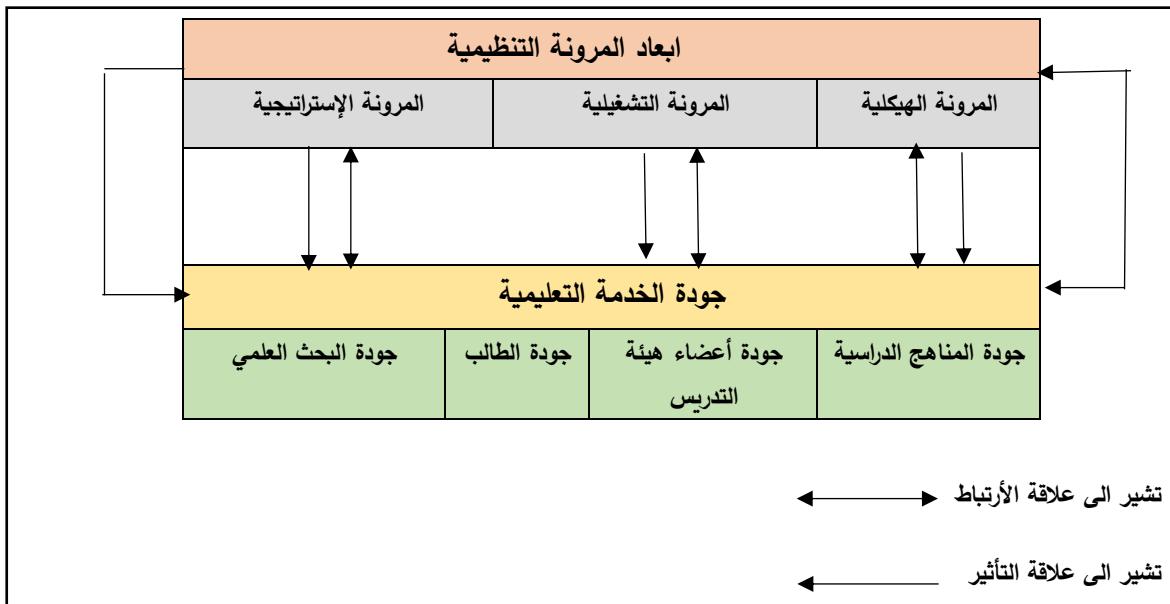
3. أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وتساؤلاتها، تحاول البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

1. محاولة تقديم الأطار النظري عن متغيري البحث (المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية) في ضوء الأفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.
2. الكشف عن الدور الذي يمكن ان توديه أبعاد المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة في ضوء اختبار علاقة الإرتباط والأثر بينهما.
3. التوصل إلى بعض الإستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث (المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية) في الكليات المبحوثة فضلاً عن تقديم بعض المقترنات الضرورية للكليات العامة والمبحوثة خاصة او ما له علاقة بمتغيري الدراسة وأبعادهما.

رابعاً: الإنموزج الإفتراضي للبحث

صمم إنموزج افتراضي يبين وجود الارتباط والأثر بين أبعاد المرونة التنظيمية كمتغير مستقل وجودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع وكما موضح في الشكل(1)



شكل(1) مخطط البحث الفرضي
 المصدر: من إعداد الباحثان

4. فرضيات البحث

انسجاماً مع المدى الفكري والميداني لمشكلة الدراسة الذي تم الإحاطة به في المخطط الفرضي، تمت صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي ستسهم في تحقيق اهداف البحث، وهي على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة.
 وتتفرع منها **الفرضية الفرعية التالية:**

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية(منفردة) وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة.
 وتتباين منها **الفرضية الفرعية التالية :**

1- يوجد تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية (منفردة) في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة.

6. حدود البحث

1. **الحدود النظرية والعلمية:** تتحدد الدراسة نظرياً وعلمياً بالمتغيرات المشار إليها في إنموزج البحث الفرضي والتي شملت المرونة التنظيمية و جودة الخدمة التعليمية.

2. **الحدود المكانية:** اختار الباحثان الكليات التقنية التابعة لجامعة السليمانية التقنية كحدود مكانية للدراسة والبالغة عددهم (6) كليات وهي الكلية التقنية الادارية، الكلية التقنية الهندسية، الكلية التقنية الصحية الطبية، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم التطبيقية، كلية كلار التقنية.

3. **الحدود الزمنية:** امتدت الحدود الزمانية لتنفيذ البحث بجانبيه النظري والتطبيقي للفترة من 1/10/2021 ولغاية 1/10/2022.

4. **الحدود البشرية:** شملت الحدود البشرية للدراسة عينة من اعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه وأصحاب الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، استاذ مساعد، استاذ) في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية.



7. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية والتي تضم ست كليات بأقسامها البالغ عددهم (327) تدريسي، وقد اخترنا هذه الفئة تحديداً لأنها تمثل المجتمع المناسب الذين توفر فيهم متطلبات البحث، من كونهم يمتلكون الخبرات والمعرفات والمهارات التي تتطلبها الكفاءة، وبما أنه يتعدى على البحث أن يشمل جميع أفراد المجتمع المستهدف فقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، لذلك قمنا بتوزيع (220) استبانة وتم استرجاع (197) استبانة، وبعد استبعاد (12) منها لعدم مطابقتها للشروط المطلوبة، تمت الدراسة على (185) استبانة نهائية.

1. ويوضح الجدول رقم (1) تفاصيل توزيع الاستماراة على الكليات المبحوثة، من حيث عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة ونسبة الاسترجاع.

الجدول (1) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

| | | الاستماراة | | الموزعة | مجتمع الدراسة الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية |
|----------------|----------------------------|----------------------|-----------|---------|---|
| نسبة الاسترجاع | الاستمارات الصالحة للتحليل | الاستمارات المستبعدة | الاسترجاع | | |
| %84 | 185 | 12 | 197 | 220 | 327 |

المصدر. من اعداد الباحثان

8. أسلوب جمع المعلومات

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، والوصول إلى النتائج، وتحقيق أهداف البحث، إعتمد الباحثان على عدة أساليب لكل من الجانب النظري والميداني كما يأتي:

أ. الجانب النظري: لإكمال متطلبات الجانب النظري للبحث اعتمد على ما هو متوفّر من المصادر الأجنبية والعربية من دراسات، وبحوث علمية وكتب، والأنترنت، فضلاً عن عدد من الأطارات والرسائل الجامعية.

ب. الجانب الميداني: اعتمد الباحثان على استماراة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني من البحث بصورة رئيسة، وروعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص متغيرات البحث وقياسها، فضلاً عن إدراكيها، وفهمها من جانب الأفراد المبحوثين.

9. اختبارات أداة البحث

أجريت الاختبارات ذات الصلة باستماراة الاستبانة والتعرف على مدى صلاحيتها في جمع بيانات الجانب الميداني، ومن ثم اختبار بيانات البحث وأنموذجه وذلك على الفقرات الآتية:

مضامين الإستبانة وإختباراتها:

تم اعتماد عدد من الإختبارات للتحقق من صلاحية إستبانة البحث كونها الأداة الرئيسية في جمع البيانات، والتعرف على الإختبارات التي مرت بها ومدى صلاحيتها وقدرتها على الإيفاء بمتطلبات الجانب الميداني، حيث كانت هذه الإختبارات كما يأتي:

1. مضامين الإستبانة: تكونت الإستبانة من عدد من الفقرات وذلك على وفق المتغيرات التي اعتمدت في البحث الحالي والتي كانت كما يأتي :

أ. المعلومات الشخصية: وهي البيانات التي تخص أفراد العينة والمتمثلة بكل من الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي .

ب. متغير المرونة التنظيمية: ووضعت (15) عبارة لقياس هذا المتغير وأبعاده الثلاثة والتي كانت ممثلة بكل من المرونة الهيكيلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الإستراتيجية.

ت. متغير جودة الخدمة التعليمية: ووضعت (20) عبارة لقياس هذا المتغير وأبعاده الأربع والتي كانت ممثلة بكل من جودة المناهج الدراسية، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البحث العلمي.

كما تبن البحث مقياسLikert (Likert) الخماسي و الذي يتكون من خمس استجابات تمثلت بكل من (أوافق بشدة، أافق، محайд، لا أافق، لا أافق بشدة) وبأوزان متدرجة من (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، مما يسمح للمستجيبين في اعتماد الخيارات المتعددة لهذا المقياس في الإجابة عن عبارات الإستبانة. ويوضح الجدول (2) مضامين الإستبانة موزعة بموجب متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها.

الجدول (2) مكونات استمار الإستبانة

| المصدر | العبارات | | الأبعاد | المتغيرات الرئيسية | الفقرة |
|---|----------|------------------|---|--|--------|
| | العدد | المجموع | | | |
| الزيارات الميدانية | 5 | 5 | بيانات الأفراد | المعلومات العامة | 1 |
| Bock et al,2012: 3 كوبين والكتبي، 2017: 215 ابو ليلى والشوابكة، 2017: 20 الدهان، 2018: 17 الزيادي، 2019: 61 عياش، 2020: 20 علوان وآخرون، 2020: 62 Michael et al,2020:51 Guodong ni et al, 2021:5 Ambie, 2021:174 | 15 | 5 | المرنة الهيكلية | المرنة التنظيمية | 2 |
| عميره، 2013: 49 العلجة، 2013: 36 سلطان، 2016: 171 عبدالله، 2018: 48 مراد وفؤاد، 2019: 48 حمد وآخرون، 2019: 168 | 20 | 5 5 5 5 | المرنة التشغيلية المرنة الإستراتيجية | جودة المناهج الدراسية جودة أعضاء هيئة التدريس جودة الطالب جودة البحث العلمي | 3 |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الإستبانة

ثانياً: دراسات سابقة

هناك اهتمام كبير بالبحث فيما يتعلق بالمرنة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية، فقد تناول العديد من الباحثين في هذا المجال، وسوف نستعرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث وكالآتي:

| 1. دراسة الشوربجي 2022 | |
|------------------------|--|
| عنوان الدراسة | دور المرنة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بالجامعات المصرية، بحث منشور |
| نوع الدراسة | يمثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بالجامعات المصرية، بلغت القوائم الواردة 391 قائمة وتم استبعاد 9 قوائم غير مكتملة، وتم تحليل 382 مفردة |
| رسالة الدراسة | هل هناك علاقة بين المرنة التنظيمية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بالجامعات المصرية؟ |
| أهداف الدراسة | تحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المرنة التنظيمية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بالجامعات المصرية |
| منهج الدراسة | تم اختيار اسلوب كمي بإستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث، وكذلك تم إعداد قائمة استقصاء وتوجيهها إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه من المعيدين والمدرسين المساعدين بالجامعات المصرية. |
| أهم الاستنتاجات | وجود تأثير ايجابي معنوي للمرنة التنظيمية وأبعادها على السلوك الإبداعي وأبعاده، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه لمستوى المرنة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل مكان العمل وفقاً لنوع. |

| 2. دراسة: Shuria et al, 2016 | |
|--|----------------------|
| The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian Aid Delivery Effectiveness in Humanitarian Organizations in Somalia | عنوان الدراسة والنوع |
| أثر المرونة التنظيمية في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال، بحث منشور | |
| يكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء المنظمات الإنسانية في الصومال، اذ تم توزيع (494) استمارة وكانت (383) منها صالحة للتحليل. | مجتمع و عينة الدراسة |
| أن إيصال المعونة الدولية كان بطيئاً للغاية لأنه كان يعتمد على فعالية المدراء العليا والمدراء التنفيذيين للمنظمات الإنسانية للتصرف وفقاً لذلك، حيث الدراسات حول تأثير المرونة التنظيمية على فعالية إيصال المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال لايزال نادراً لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة في هذا المجال. | مشكلة الدراسة |
| التعرف على أثر المرونة التنظيمية في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في الصومال. | أهم الأهداف |
| اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. | منهج الدراسة |
| إن مستوى المرونة في المؤسسات الإنسانية في الصومال جاء مرتفع جداً | أهم الاستنتاجات |

| 3. دراسة: العويدى، 2021 | |
|--|----------------------|
| الإنجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية/ دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي وطلبة جامعة كربلاء، رسالة ماجستير | عنوان الدراسة والنوع |
| يتكون مجتمع الدراسة من جامعة كربلاء، أما عينة الدراسة يتكون من (103) فرداً من الإدارة العليا و(103) طالب من طلبة الدراسات العليا لكليات (الإدارية والإقتصاد، الطب، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العلوم التطبيقية، التمريض). | مجتمع و عينة الدراسة |
| هل يؤثر الإنجراف الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية؟ | تساؤل مشكلة الدراسة |
| التعرف على مستوى الإنجراف الاستراتيجي في الكليات المبحوثة. | أهم الأهداف |
| اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، لاظهار المتغير المستقل (الإنجراف الاستراتيجي) والمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية). | منهج الدراسة |
| - تواجه الكليات من غياب التخطيط الاستراتيجي بسبب ضعف ادارة الكلية للتخطيط الإستشاري وتجاهل التحليل الإستراتيجي. | أهم الاستنتاجات |

مناقشة الدراسات السابقة

تفرد البحث الحالي وتميز في الجمع بين متغيرين مهمين في المنظمات وهو (المرونة التنظيمية و جودة الخدمة التعليمية) اذ لم يسبق تناولها وربط بينهما على مستوى الدراسات المحلية او العربية او الاجنبية حسب اطلاع الباحثان، ويعتبر توجهاً جديداً باعتماد المرونة التنظيمية مدخلاً لتحسين جودة الخدمة التعليمية كونه لم يؤخذ بنظر الاعتبار في الدراسات السابقة. و استخدم ابعاداً مختلفة لقياس المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية وجمع بينهما بشكل مختلف عن الدراسات السابقة، بالإضافة الى ان تم تطبيقه في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية وحصلت على نتائج مختلفة عن الدراسات السابقة، وهذا ما لم تقم به اي من الدراسات السابقة.



المبحث الثاني: الجانب النظري

المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية

أولاً : المرونة التنظيمية

1-مفهوم وتعريف المرونة التنظيمية: المرونة من الناحية اللغوية هي: مرن يمرن مرانة ومرونة: وهو لين في صلابة. ومرنته: أللته وصلبته. ومرن الشيء يمرن مرؤنا اذا استمر، وهو لين في صلابة. ومرنت يد فلان على العمل اي صلبت واستمر. والمرانة: اللين. والتمرین: التلبين (البياتي، 2019: 172). و كلمة مرونة من الناحية الإصطلاحية قد اتت من أصل لاتيني متجسد بكلمة (Resile) التي تشير الى ذلك الشيء الذي قد تعرض لحدث مفاجيء او نكبة او ازمة وله القدرة على اعادة نفسه للحياة والمحافظة عليها(الخزرجي، 2016: 33). إذ أصبحت المرونة من الموضوعات الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة للتغيير عن التغيير السريع الحاصل في التكنولوجيا الهدافة إلى تقليل زمان دوران المنتج (Ali et al, 2014: 379)، إذ ظهر مفهوم المرونة في مجال منظمات الأعمال في منتصف السبعينيات تقريباً عندما قام (Ansoff) بتقديم هذا المفهوم من حيث جوانبه الخارجية والداخلية، ووفقاً له، فإن المرونة الخارجية تعني لاتضاع كل البيض في سلة واحدة في حين ان المرونة الداخلية تسعى لتوفير وسادة للإستجابة للكوارث(Shalender& Singh,2015:252).

الجدول (3) بعض توجهات الكتاب والباحثين حول تعريف المرونة التنظيمية

| الباحث السنة ورقم الصفحة | تعريف المرونة التنظيمية | ت |
|--------------------------|---|---|
| خليل والشيخ، 2019: 114 | القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف عما كان مخططاً في البداية لتحقيق أداء بشكل فاعل في بيئة الاعمال التنافسية الديناميكية. | 1 |
| Duchek et al , 2020: 390 | هي القدرة على توقع التهديدات المحتملة، والتعامل بفعالية مع الاحداث غير المتوقعة، والاستفادة منها من اجل انتاج قدرة ديناميكية موجهة نحو تسهيل التغيير التنظيمي. | 2 |
| احمد، 2022: 196 | هي قدرة المنظمة على استشراف واستعداد واستجابة المنظمة مع التغيير التدريجي والإضطرابات المفاجئة من اجل البقاء والإزدهار، وانها تتجاوز ادارة المخاطر نحو رؤية اكثر شمولية لصحة الأعمال ونجاحها. | 3 |

المصدر: من إعداد الباحثان

في ضوء ما تم عرضه يرى الباحثان بأنه يمكن تعريف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات المفاجئة والأحداث الغير المتوقعة وسرعة التكيف والاستجابة لها في البيئة المتغيرة اعتماداً على (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية والمرونة الإستراتيجية) لتحسين جودة خدمتها التعليمية.

2- أهمية المرونة التنظيمية

1. تسهم بتشخيص المشكلات، وتقديم الحلول الناجمة لها بأسرع وقت ممكن (النعمي والشقر، 2016: 302).
2. تتمكن المنظمة من تحديد موقف تنافسي اكثراً ملائمة مع المنظمات المنافسة لها، وبوصفها تهدف الى تحسين مستمر لعملية الادارة الإستراتيجية وتحقيق التوازن المطلوب بمرنة مع جميع النشاطات (Vladimir, 2012:72).
3. تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئه العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة (ركي، 2019: 624).
4. يزيد قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الطارئة والهامة بكفاءة وفاعلية (عبدالله، 2022: 52).
5. تعتبر من أهم التدابير الفاعلة لتعزيز القيمة المفترحة للمنظمات في ظل التناقض المفرط في بيئه الأعمال من خلال تزويدها بالقدرات الدينامية، فتمكن المنظمة من سرعة الإستجابة للمخاطر (عمر، 2019: 137).

ويرى الباحثان ان أهمية المرونة التنظيمية انها تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة وتمكن المنظمة من المنافسة مع المنظمات الأخرى، تساعد في تسهيل الإجراءات وتشخيص المشكلات و وضع الحلول السريعة من خلال التخلص من العمليات الادارية الزائدة واقتصرار الوقت والجهد المبذول و الكلف وتسهم في زيادة الانتاجية وارباح المنظمة وتساعد على استمرارية رضا الزبون وتحقيق الإبداع التنظيمي.



3-أبعاد المرونة التنظيمية: حدد مجموعة من الكتاب والباحثين أبعاد مختلفة لقياس المرونة التنظيمية، وقد أعتمد بعض من الباحثين والكتاب على أبعاد لم يعتمد عليها آخرون، وفي الجدول الآتي حاول الباحثان بيان تلك الأبعاد على اختلاف عرض الباحثين لتلك الأبعاد:

الجدول (4) أبعاد المرونة التنظيمية

| ت | الباحث والسنة | الهيكليّة | المرونة | التجربة | استراتيجية | المرونة التغليفية | المرونة الشاملة | المرونة الموارد | المرونة المالية | المرونة المؤقعة | المرونة الزمنية | المرونة الوظيفية | المرونة العدديّة | المرونة |
|----------------|-----------------------------|-----------|---------|---------|------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|---------|
| 1 | Batra 2006: 15 | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 2 | niels van der 26,2009 weerd | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 3 | Shuria et. Al,2016: 75-76 | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | |
| 4 | Uslu ,2017: 232 | | | | | ✓ | | ✓ | | | | | | |
| 5 | Ruiz Martin 8: 15201 | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 6 | السلنتي وذكروري، 2018: 83 | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | |
| 7 | عمير، 2019 :137 138 | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | |
| 8 | عبد النوري، 2019 :16-18 | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | |
| 9 | الراشدي، 2019 :121 | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 10 | توني، 2019 :229 | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | |
| 11 | البشناوي وبدارين، 2020:103 | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 12 | سليمان وعبدالرضا، 2020:19 | | | | | | | ✓ | | | | | | |
| 13 | صالح وسليمان : 2020:114 | | | | | | | ✓ | | | | | | |
| 14 | :3Yousuf 2020 | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 15 | مكيف والريبيعي، 2021:269 | | | | | | | | ✓ | | | | | |
| 16 | حسون 2021:287 | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | |
| 17 | الطائي والسباعاوي 2021:297 | | | ✓ | | | | | ✓ | | | | | |
| 18 | الشوربجي، 2022: 261 | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| المجموع | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 21 | 10 | 21 | % 67 | % 56 | % 67 | % 11 | % 17 |
| النسبة المئوية | % 17 | % 17 | % 11 | % 11 | % 17 | 11% | % 67 | % 67 | % 67 | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على المصادر اعلاه

من الجدول الأعلى يمكن ملاحظة أن الأبعاد المعتمدة من قبل الباحثين لقياس المرونة التنظيمية متعددة ولكن معظمهم اعتمدوا الأبعاد الثلاثة وهي (المرونة الهيكيلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية) وهي حاصلة على نسبة (67%) على التوالي، ونظراً إلى أن اغلبية الكتاب والباحثين اعتمدوا تلك الأبعاد لقياس المرونة التنظيمية لأنها أكثر شمولية وملائمة لميدان الدراسة، لذلك سوف يعتمد الباحثان على تلك الأبعاد الثلاثة في قياس متغير (المرونة التنظيمية) وكما يأتي:

1. المرونة الهيكيلية Structure flexibility: هي قدرة الإدارة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة الالزامية وبطريقة أكثر تطوراً وبما يتاسب مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية، إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغيرات جذرية إلى مرونة هيكيلية داخلية لتسهيل تجديد أو تغيير العمليات الحالية، تتمثل في استراتيجيات توسيع الوظائف أفقياً وعمودياً(عياش، 2020)، حيث إن بداية المرونة الهيكيلية تكمن في التوزيع المحدد للمسؤوليات والصلاحيات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي الأساسي(Ambie, 2021: 173-174)، أما (كوبن والكعي، 2017: 215) يبين أنها القدرة في تغيير هيكل المنظمة وعمليات الاتصال وآلية اتخاذ القرار، وأضاف (Matt & Leslie, 2012: 454) أن الهيكل التنظيمية الجادة هي التي ابرزت الحاجة إلى المرونة التنظيمية عموماً والمرونة الهيكيلية بشكل خاص. في ضوء ما سبق يرى الباحثان أن المرونة الهيكيلية هي قابلية تكيف العاملين وتتنوع الأدوار الوظيفية لهم وقابلتهم على أداء أكثر من عمل في المنظمة واستجابتهم مع خصائص الهيكل التنظيمي وهي بعد أساسى من أبعاد المرونة التنظيمية وترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة وبقدرتها على تشكيل نفسها داخلياً.

2. المرونة التشغيلية Operational Flexibility: إن المرونة التشغيلية هي القدرة على التعامل مع جميع المتغيرات غير المتوقعة وذلك بالإعتماد على القدرات الحالية على أساس هيكل المنظمة أو الأهداف الحالية، إذ توفر المرونة التشغيلية الإستجابة السريعة للتغيرات (البشتاوي والبدارين، 2020: 103)، كما إنها توفر التغذية العكسية على أساس الوقت الحقيقي مما يعزز رضا الزبون وقيمة المنظمة(Kumar, 2015:2)، يرى الباحثان أن المرونة التشغيلية تهتم بتسهيل إجراءات العمل وتتوفر استجابة سريعة للتغيرات التي تؤدي إلى تقلبات في أنشطة المنظمة و تهتم بتقديم مقترحات مبتكرة وتسهيل إجراءات العمل والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتيني.

3. المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility : هي قدرة منظمات الأعمال ومدى قابليتها للإستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة والمتجلسة، واعتبارها شرطاً لزيادة تلك القدرة على المواجهة للمتغيرات البيئية المهمة والسريعة في ظل عدم التأكيد وتمكنها من إدارة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة(أبو ليلي والشوابكة،2017: 20)، وقد تتطوّر المرونة الإستراتيجية على استجابة حازمة للضغوط و موقف استباقي وليس رد فعل(Bock et al,2012: 3)، وهي تتبع من تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن تفريغها بسرعة عالية نسبياً مثل مرونة القدرات التي تمكن الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة وترتبط بأهداف المنظمة أو البيئة وتتضمن استراتيجيات التغيير، والتكتيكات للتكيف مع التغيير السريع بالأسواق(السلنتي وأخرون، 2018: 83). يستنتج الباحثان أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف والإستجابة للتهديدات التي تحدث في البيئة الخارجية و اعداد بدائل مناسبة من أجل اغتنام الفرص ومواجهة المخاطر، وان تتوخى الحيطة والحذر باستمرار واتخاذ اجراءات التنفيذ الازمة.

ثانياً: جودة الخدمة التعليمية

1- مفهوم جودة الخدمة التعليمية Education Service Quality: إن تطبيق مفهوم الجودة في التعليم خطوة مهمة اذ يعد مدخل للرقى والتطوير المستمر لمستوى الخدمة التعليمية للنهوض بها للمستوى المطلوب في ظل ظروف التطور التقني وزيادة المعرفة الذي يطرأ على العالم، فأصبح قياس جودة الخدمة التعليمية ذات أهمية كبيرة في التعليم العالي (عبدالقادر، 2016: 67)، حيث تسعى كثير من المنظمات ومنها الجامعات للارتقاء بمستوى الخدمات حتى تصل لدرجة التمييز الذي يعد مثالاً يناله كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء، حيث تقوم تلك المؤسسات باستخدام العديد من الإستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها ومن أهم تلك الإستراتيجيات الإهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد الجامعات وغيرها على توفير خدمات تشعّب الرغبات الكاملة للعملاء، وتلبّي متطلباتهم وإحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة سواء داخل الجامعة أو خارجها(الربيعي وأخرون، 2011: 6). لذا فإن جودة الخدمة وحدة من الخدمات الازمة لنجاح الجامعة والقدرة على استقطاب الطلاب والإستجابة لاحتياجاتهم والمحافظة عليهم عن طريق التقييم الدوري لجودة الخدمة الجامعية عن طريق وعي الطالب بها(العويدى، 2021: 46).



جدول (5) بعض آراء وتوجهات الباحثين حول تعريف جودة الخدمة التعليمية

| ت | إسم الباحث والسنة ورقم الصفحة | تعريف جودة الخدمة التعليمية |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | رقاد، 2014: 15 | هي تقديم خدمة تتصف بجملة من الخصائص والمميزات التي تجعلها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها. |
| 2 | الشغبي والمخلافي، 2016: 625 | هي الحكم أو الرأي على مدى تميز الخدمة التعليمية المقدمة من وجهة نظر الطلبة بالكلية. |
| 3 | ماجد، 2020: 91 | هي حاصل المجهودات التي يقدمها الموظفون في منظمات التعليم العالي لتحسين المخرجات التعليمية، وبما يلائم احتياجات المنتفعين، مع تمنع هذه المخرجات بإمكانات وصفات ومزايا معينة. |
| 4 | محمد، 2021: 135 | على أنها تلبية حاجات المستفيدين وهؤلاء المستفيدون هم الطلبة والمنظمات والمجتمع ككل. |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على المصادر أعلاه

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحثان إن جودة الخدمة التعليمية تمثل مجموعة من الأنشطة الإدارية تهدف لتأسيس ثقافة تفكير مستمر لتلبية متطلبات المستفيدين وتوقعاتهم أو ما يفوق تلك التوقعات وبما يحقق رضاهما وجذب تدريسين ذو كفاءة وخبرة عالية وتوظيف مخرجات البحث العلمي في تطوير المناهج الدراسية.

2- **أهداف تحقيق جودة الخدمة التعليمية:** يرى العديد من الباحثين أن للجودة في التعليم أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي (مراد وفؤاد، 2019: 41-42):

1. التأكيد على أن الجودة واتقان العمل وحسن إدارته مطلب وظيفي عصري.
 2. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي، بهدف الإستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
 3. ترسیخ مفاهيم الجودة تحت شعارات أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، والوقاية خير من العلاج.
 4. تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والتربية تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتقعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والإرتقاء بمستويات الطلبة.
 5. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية الازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع ترکيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي.
 6. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية للتلافي للأخطاء قبل وقوفها ورفع درجة الثقة لدى العاملين.
 7. الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العلمي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب؛ والطرق العلمية قنوات المعروفة واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات (نسيمة، 2017: 31).
 8. التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة والتعاون مع الدوائر، الشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام (نسيمة، 2017: 32).
- 3- **أبعاد جودة الخدمة التعليمية:** تناول العديد من الباحثين والكتاب في بحوثهم وكتاباتهم أبعاد مختلفة في قياس درجة جودة الخدمة التعليمية، وتختلف نسبة الإعتماد على تلك الأبعاد حسب اختلاف آراء الباحثين، وقد حاول الباحثان بيان نسبة الإعتماد على تلك الأبعاد في الجدول الآتي:

جدول (6) أبعاد جودة الخدمة التعليمية

| الباحث والسنة | ت | نسبة | المجموع | ٪ 76% | ٪ 89% | ٪ 61% | ٪ 44% | ٪ 33% | ٪ 22% | ٪ 11% |
|---------------------------------|-------|--------|---------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|
| مقدمة | عنوان | المؤلف | المؤلف | الكلية | القسم | الكلية | أعضاء | الكلية | الكلية | الكلية |
| حنان، 2010 : 123-121 | 1 | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| قادة، 2012 : 45-44 | 2 | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| راضي وعباس، 2012 : 88-87 | 3 | | | ✓ | ✓ | | | | | |
| محمد، 2012 : 13 | 4 | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | |
| الظالمي وأخرون، 2012 : 157 | 5 | | | ✓ | | | | | | |
| عميرة، 2013 : 67-61 | 6 | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| العلجة، 2013 : 36 | 7 | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| ثابت وأخرون، 2014 : 10 | 8 | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| حسين الطائي، 2014 : 54-53 | 9 | | | | | ✓ | ✓ | | | |
| خيوكه وأخرون، 2015 : 308 | 10 | | | ✓ | | | | | | |
| الجبوري وعلى الله، 2016 : 42-43 | 11 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| نسيمة، 2017 : 75-70 | 21 | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | |
| مراد وفؤاد، 2019 : 49-46 | 13 | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | |
| محل ومصلح، 2019 : 401-402 | 14 | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| حمد وأخرون، 2019 : 168-167 | 15 | | | | ✓ | ✓ | | | | |
| ماجد، 2020 : 101-99 | 61 | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | |
| غنتيوبي وكابوبية، 2020 : 56 | 71 | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | |
| محمد، 2021 : 140-128 | 18 | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | |
| المجموع | | | 21 | 61 | 11 | 61 | 21 | | | |
| النسبة | | | ٪ 76% | ٪ 89% | ٪ 61% | ٪ 44% | ٪ 33% | ٪ 22% | ٪ 11% | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

نلاحظ من الجدول الأعلى يمكن ملاحظة أن الأبعاد المعتمدة من قبل الباحثين لقياس جودة الخدمة التعليمية متعددة ولكن معظمهم اعتمدوا الأبعاد (جودة المناهج الدراسية، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البحث العلمي) فيما يلي أن نرى أن تلك الأبعاد حاصلة على نسبة (67٪، 66٪، 44٪) على التوالي، ثم تأتي الأبعاد (جودة الإدارة التعليمية، جودة البرامج التعليمية، جودة طرق التدريس) حاصلة على نسبة (33٪، 22٪، 11٪) والتي هي نسبة ضئيلة بالمقارنة بالأبعاد (جودة المناهج الدراسية، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب، وجودة البحث العلمي)، لذلك إنتمىت الباحثان على تلك الأبعاد في قياس متغير (جودة الخدمة التعليمية).

أ. جودة المناهج الدراسية: تعد الموارنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد المناهج، من حيث المستوى و المحتوى و الطريقة والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية (حنان، 2010:123). إن المناهج العلمية من أهم مقومات نجاح الجامعة في إعداد رأس المال البشري المبدع والخلق و هذه المناهج لابد من ان تربط بين الجانب النظري والتطبيقي و تمنح المتلقى مايلزمه من معلومات اضافية الىأخذها بنظر العناية خصوصيات التركيبة الذهنية والفكرية لأفراد المجتمع (حمد وأخرون، 2019: 168). يرى



الباحثان ان المناهج الدراسية تعتبر من أهم عناصر نجاح العملية التعليمية لأنها تساهم في تنمية عملية التعلم وصقل امكانيات الإبداع والإبتكار لدى الطلبة، ويجب ان تكون مرتبطة بحاجات سوق العمل وان تكون ملائمة للطلبة للحصول على فرص عمل مستقبلية.

ب. جودة أعضاء هيئة التدريس: جودة عضو هيئة التدريس تعنى: تأهيله المعرفي والسلوكي والثقافي، وخبراته العلمية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم في اثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع (سهل، 2011: 15)، حيث يعد اعضاء هيئة التدريس الحجر الاساس لتحقيق جودة التعليم العالي في ايصال المعرفة للطلبة وبالتالي هم العنصر المزود او المانح لرأس المال البشري بالمعرفة والافكار، لذلك فان الجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس يكونون على دراية واسعة بمختلف التطورات الحاصلة في العلم ولها القدرة على استعمال احدث تقنيات التعليم والبحث من اجل بناء رأس مال بشرى مبدع (سلطان، 2016: 171). في ضوء ماسبق يرى الباحثان ان اعضاء هيئة التدريس هم أساس الهيئة التعليمية، وهي من أهم مدخلات العملية التعليمية لما لهم من دور في تدريس و توجيه و تقييم وارشاد الطلبة، وان نجاح العملية التعليمية مررهن بجودتهم.

ت. جودة الطالب: الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية الذي من أجله أنشأت الجامعات (قاده، 2012: 48)، ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل الجامعة علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب جميع حقول المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله وبذلك يضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من الخريجين المتميزين والقادرين على الإبتكار وتقديم وسائل العمل وأدواته (عبدالله، 2018: 48)، ويعتبر جوهر العملية التعليمية و المستفيد المحوري لها ينبغي إعطاء أهمية خاصة له (شرفى، 2016: 25). يرى الباحثان ان الطالب هو اهم عناصر العملية التعليمية فهو المستفيد الأول الذي يتلقى المعلومات من الخدمة التعليمية، وجودة الطالب الجامعي تعنى مدى تأهيله في مراحل ما قبل دخول الجامعة صحياً ونفسياً وثقافياً.

ث. جودة البحث العلمي: تعتبر الجامعة مركزاً علمياً ومؤسسة لإنتاج المعرفة وتوظيفها في تنمية المجتمع، ويعتبر البحث العلمي أحد أهم وظائفها الأساسية، لما له من دور في إنتاج المعرفة وتجميدها وتطويرها، فهو أهم ركائز نهضة المجتمعات وتقدمها، من خلال توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في معالجة قضايا ومشاكل المجتمع (عميرة، 2013: 47)، ويمكن توفير ذلك من خلال القيام الأساتذة وطلبة الدراسات العليا والمراكز البحثية في الجامعة بالبحث العلمي (ماجد، 2020: 101)، ويحسن وضع إستراتيجية البحث العلمي، التي تتفق مع رسالة المؤسسة كما يجب على أعضاء هيئة التدريس أن يشاركونا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية و المناسبة، حتى يضمن بقائهم و تطليعهم على المستجدات الحديثة في مجال تخصصهم مع توفير الأجهزة اللازمة للعمليات البحثية (شماعي، 2016: 9). يرى الباحثان ان البحث العلمي هو نقطة مهمة يجب ان يتم الاهتمام بها من قبل منظمات التعليم العالي لأنها تسهم في توليد المعرفة والإختراعات والإبتكارات المطلوبة التي تستخدم فيما بعد للتنمية والتطوير وعلى الكليات ان تخصص ميزانية كافية لهذا الغرض.



المبحث الثالث: الجانب الميداني

تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

اولاً: تحليل علاقة الارتباط

1. تحليل علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية

يشير الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المرونة التنظيمية كمتغير مستقل وجودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد وعلى المستوى الكلي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.72) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يفسر ان توافر الابعاد المحسدة للمرونة التنظيمية في الكليات المبحوثة يقترن مع جودة الخدمة التعليمية، اي امتلاك المرونة التنظيمية القدرة على تقسيم جودة الخدمة التعليمية والتتبؤ بها في الكليات المبحوثة، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية

| | | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|--|--------|------------------------------------|--|
| | | المرونة التنظيمية (المؤشر الكلي) | جودة الخدمة التعليمية (المؤشر الكلي) |
| جودة الخدمة التعليمية (المؤشر الكلي) | 0.72** | | |
| | | | |

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS **P ≤ 0.01 n=185

2. تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد المرونة التنظيمية(منفردة) وجودة الخدمة التعليمية

يتضح من الجدول (8) ان بعد المرونة التشغيلية كأحد ابعاد المرونة التنظيمية حق اعلى قيمة ارتباط مع جودة الخدمة التعليمية بلغ (0.71) عند مستوى معنوية (0.01)، ومؤشر هذه العلاقة قوة بعد المرونة التشغيلية في تقسيم جودة الخدمة التعليمية والتتبؤ به، اي ان قدرة ادارات الكليات المبحوثة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية يتجسد في اهتمامهم بالمؤشرات المعتبرة عن المرونة التشغيلية والعمل على امتلاكها وتبنيها، وامتلاك بعد المرونة الاستراتيجية الترتيب الثاني في ارتباطه مع جودة الخدمة التعليمية وبقيمة بلغت (0.64) عند مستوى معنوية (0.01)، ويؤشر ذلك وجود نوع من الاقتران بين بعد المرونة الاستراتيجية كواحدة من ابعاد المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة، وجاء في الترتيب الاخير علاقة الارتباط بين بعد المرونة الهيكيلية وجودة الخدمة التعليمية وبقيمة معامل ارتباط بلغ (0.55) عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد المرونة التنظيمية(منفردة) وجودة الخدمة التعليمية (مجتمعه)

| ابعد المرونة التنظيمية | | | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| المرونة الاستراتيجية | المرونة التشغيلية | المرونة الهيكيلية | جودة الخدمة التعليمية | |
| 0.64** | 0.71** | 0.55** | | |

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS **P ≤ 0.01 n=185



ثانياً: اختبار علاقه التأثير بين متغيرات الدراسة

1. تحليل تأثير المرونة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية

يتضمن هذا التحليل اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تشير الى وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة، وبالاستناد من نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (9) يتضح وجود تأثير لأبعد المرونة التنظيمية مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية، اذ تشير قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج العام الى ان المرونة التنظيمية بدلالة ابعادها فسرت ما نسبته (%) من الاختلاف في جودة الخدمة التعليمية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (212.049) مقارنة بالجدولية (6.964) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,183)، وان النسبة المتبقية (%) (47) تعود لمساهمة متغيرات اخرى لم يدرج في مخطط الدراسة او لا يمكن التحكم بها. كما تشير نتائج التحليل الى وجود تأثير لأبعد المرونة التنظيمية (مجتمعة) في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة بدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) والتي تعني ان تغييرا مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) يترتب عليه تغييرا في المتغير المعتمد (جودة الخدمة التعليمية) مقداره (0.73)، ويدعم معنويته قيمة (T) المحسوبة (14.562) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.37). وتفسر تلك النتائج ان تحقيق ابعد جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة ناجم عن المرونة التنظيمية التي تمتلكها اداراتها سواء تعلق الامر بالمرونة الهيكلية ام الاستراتيجية، وفي ذلك تأكيد على تحقق فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة.

الجدول (9) تأثير المرونة التنظيمية في جودة الخدمة التعليمية

| جودة الخدمة التعليمية | | | | | المتغير المعتمد |
|-----------------------|------------|----------------|------|----------------|-----------------------------|
| T المحسوبة | F المحسوبة | R ² | B | B ₀ | المؤشرات |
| **14.562 | **212.049 | 0.53 | 0.73 | 1.044 | المرونة التنظيمية(مؤشر كلي) |

**P ≤ 0.01 n=185 F_{tab} = 6.964 T_{tab}=2.374 d.f=1,183

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

2. تحليل تأثير ابعاد المرونة التنظيمية(منفردة) في جودة الخدمة التعليمية: يتضح من الجدول (10) الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي بعد المرونة الهيكلية في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01) وفسر هذا بعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.34)% من الاختلافات في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (94.084) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1,183) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.66) تعود لمتغيرات اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد المرونة الهيكلية يؤدي إلى التغيير في جودة الخدمة التعليمية ما نسبته (0.58) للكليات المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (9.70) مقارنة بقيميتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01).

ب. تأثر تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة ببعد المرونة التشغيلية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01) وفسر هذا بعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.72)% من التباين في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (198.117) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1,183) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.28) تعود لمتغيرات اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد المرونة التشغيلية يؤدي إلى التغيير في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة ما نسبته (0.52) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (14.075) مقارنة بقيميتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01).

ت. وجود تأثير معنوي بعد المرونة الاستراتيجية في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.01) وفسر هذا بعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.46)% من



الاختلافات في جودة الخدمة التعليمية في الكليات المحوسبة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (154.396) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1.183) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.54%) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد المرونة الاستراتيجية يؤدي إلى التغيير في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ما بنسبيه (0.68) في الكليات المحوسبة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (12.426) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبأة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (10) تأثير أبعاد المرونة التنظيمية (منفردة) في جودة الخدمة التعليمية

| جودة الخدمة التعليمية | | | | | المتغير المعتمد | | |
|-----------------------|------------|----------------|------|----------------|----------------------|-------------------------|--|
| T المحسوبة | F المحسوبة | R ² | B | B ₀ | المؤشرات | المتغير المستقل | |
| 9.70 | 94.084 | 0.34 | 0.58 | 1.753 | المرونة الهيكلية | ابعاد المرونة التنظيمية | |
| 14.075 | 198.117 | 0.52 | 0.72 | 1.220 | المرونة التشغيلية | | |
| 12.426 | 154.396 | 0.46 | 0.68 | 1.491 | المرونة الاستراتيجية | | |

**P ≤ 0.01 n=185 F_{tab}= 6.964 T_{tab}=2.374 d.f=1,183

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

أولاً: الاستنتاجات

- كشفت نتائج تحليل علاقات الإرتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المحوسبة وعلى المستوى الكلي لأبعادها وقوة تلك الأبعاد في تفسير جودة الخدمة التعليمية والتباين بها في ضوء الإقتران الموجود بينهما.
- افضلت نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد المرونة التنظيمية (منفردة) وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المحوسبة على الاستنتاجات الآتية:

أ. وجود تناسب بين بعد المرونة الهيكلية وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المحوسبة اي ان ادارة الكليات المحوسبة توفر مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الادارية، وتأمين سرعة التواصل بينها، وبإمكانها اجراء التغييرات المستمرة على هيكلها التنظيمي.

ب. وجود اقتران بين بعد المرونة التشغيلية كأحد ابعاد المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المحوسبة في ضوء القدرة على تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها، فضلا عن استجابتها للتغيرات في بيئه العمل بسرعة، وتأمين احتياجاتها من الملاكات التعليمية.

ت. وجود تناسب بين المرونة الإستراتيجية كأحد ابعاد المرونة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المحوسبة وعلى نحو يعبر عن ان ادارات الكليات المحوسبة تحرص على وضع استراتيجيات استباقية وتفاعلية مع التغيرات التي تحدث في بيئه الجامعة، وقدرتها العالية على التكيف مع التغيرات المحيطة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المختلفة.

- كشفت نتائج تحليل علاقات التأثير بين أبعاد المرونة التنظيمية (منفردة) وجودة الخدمة التعليمية في الكليات المحوسبة الاستنتاجات الآتية:

أ. وجود تأثير معنوي لبعد المرونة الهيكلية في جودة الخدمة التعليمية، إذ تمتلك الكليات المحوسبة القدرة على تحسين جودة الخدمة التعليمية كلما امتلكت اداراتها مؤشرات المرونة الهيكلية مما يشير الى ان ادارات الكليات المحوسبة توفر مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الادارية، وتأمين سرعة التواصل بينها، وبإمكانها اجراء التغييرات المستمرة على هيكلها التنظيمي.



بـ. تعمد تحسين جودة الخدمة التعليمية على قدرة ادارات الكليات المبحوثة امتلاك المرونة الكافية في عملياتها وعلى نحو يمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها وتأمين احتياجاتها من الملاكات التعليمية.

تـ. يسهم بعد المرونة الإستراتيجية لكونه أحد الأبعاد المهمة للمرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة. كونه يوفر لإدارات الكليات المبحوثة وضع استراتيجيات استباقية وتفاعلية مع التغيرات التي تحدث في بيئه الجامعة، وتوفر لها قدرة عالية على التكيف مع المستجدات غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية على نحو مؤثر.

ثانياً : المقترنات: وفقاً للإستنتاجات المنبثقة من واقع التحليل الإحصائي إرتئى الباحثان تقديم مجموعة من المقترنات التالية:

1. ضرورة اهتمام ادارات الكليات المبحوثة بالمتغيرين وذلك نتيجة وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية ممثلة بأبعادها (المرونة الهيكيلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية)، كمتغير مستقل وجودة الخدمة التعليمية المتمثلة بأبعادها (جودة المناهج الدراسية، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البحث العلمي) كمتغير معتمد وعلى مستوى أبعادها الكلية.

2. ضرورة العمل على تعزيز إمتلاك ادارات الكليات المبحوثة للأبعد المعبرة عن المرونة التنظيمية والمتمثلة بما يأتي:

أـ. إيلاء عناية أكبر بالمرونة الهيكيلية وذلك بإضافة بعض الإختصاصات أو الإستغناء عن بعضها بما يتاسب مع المستويات التنظيمية، لتعزيز الإتصال بين أعضاء المجتمع الجامعي داخل الكليات وخارجها وتيسير الإجراءات التنظيمية، علاوة على التنسيق والتعاون خارج حدود الكليات.

بـ. من الضرورة ان تحرص ادارات الكليات المبحوثة على إقامة شراكات مع مؤسسات اخرى خارجيا (مثل القائمين على ادارة الشركات، جامعات أجنبية، مجموعة مرئية من الخريجين)، وتساعد تلك الشراكة في التعرف على تغيرات سوق العمل والإتجاهات الجديدة في البحث العلمي، واكتشاف الفرص والتحديات الجديدة وبالتالي تقديم خدمات مستحدثة للنهوض بمستوى الطلاب والباحثين.

تـ- ضرورة على إدارات الكليات المبحوثة تعزيز الاهتمام ببعد المرونة الإستراتيجية للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة التعليمية، عن طريق انشاء مركز معلومات يكون مسؤولاً عن جمع احصائيات واستقصاءات متعلقة بقياس الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، والبحث عن الجوانب المستحدثة بالتعليم والبحث العلمي، وذلك لضمان استكمال الكليات في مسيرتها التعليمية بفاعلية في تغيير الظروف والإضطرابات.

3. ضرورة العمل على تعزيز إمتلاك الكليات المبحوثة للأبعد المعبرة عن جودة الخدمة التعليمية، وعلى النحو الآتي:

أـ- التنسيق مع رئاسة الجامعة بشأن تعيين وأستقطاب الأساتذة المؤهلين وخاصة في التخصصات التي تقل فيها نسبة الأساتذة إلى نسبة الطلبة على وفق المعايير الدولية، مع التأكيد على حظر وإرسال أعضاء الهيئة التدريسية الى مؤتمرات الجودة في التعليم ومناقشة مسؤولياتهم واحتياجاتهم وশراكتهم في دورات متخصصة في تكنولوجيا التعليم.

بـ- نقترح على إدارات الكليات المبحوثة ان تعمل على تطوير المقررات والمناهج من خلال اضافة مقررات جديدة، وإضافة تخصصات مستحدثة توافق متطلبات سوق العمل او تشكل اتجاهات بحثية حديثة.

تـ- تشجيع إدارات الكليات المبحوثة على اعتماد دروس المفاضلة عند قبول الطلبة بحيث تتناسب الدرجات مع التخصصات العلمية، ومتابعة الطلبة بعد التخرج خاصة في موقع عملهم بهدف تقويم ادائهم ومعرفة جوانب القوة والضعف في خطط البرامج الدراسية والمقررات الدراسية.

ثـ- من الضروري على إدارات الكليات المبحوثة تعزيز الإنفاقات مع الكليات المماثلة لها لتبادل الخبرات والبحوث العلمية عن طريق التنسيق بين المكتبة المركزية في الجامعة ومكتبة الكلية للتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الأخرى بشأن وضع قاعدة بيانات الكترونية للإطلاع على أطريق الدكتوراه ورسائل الماجستير والمجلات العلمية المحكمة لغرض دعم الطلبة والأساتذة والباحثين في مجالات المعرفة.

4. من الضروري ان تكون المناهج والمقررات الدراسية وسائل لتنمية المهارات الأساسية مثل مهارات بناء المعرفة، وحل المشكلات، والإتصال، والتعبير عن الذات، والكشف عن الأخطاء، واتخاذ القرار، واتخاذ المعلومات. كذلك ينبغي تعزيز المقررات الدراسية ذات المضامين المتعددة والتي تكون أساساً للعديد من التخصصات.

5. ضرورة توسيع الخدمات التعليمية لتلبية الاحتياجات المتنوعة وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لتحسين مساهمتهم في تقديم تلك الخدمات المتنوعة مثل (استشارات، دراسات عليا، بكالوريوس، دورات تدريبية، مراكز بحثية).



قائمة المصادر

1. المصادر العربية

أ. الاطاريج والرسائل الجامعية

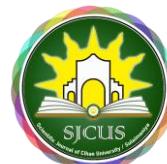
1. عبد النوري، فتحة، (2019)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، أم البوادي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسبيير، الجزائر.
2. عميرة، أسماء، (2013)، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيير، تخصص تسبيير الموارد البشرية،الجزائر.
3. غنتويي، فاطمة، وكابوبي، كريمة، (2020)، متطلبات جودة التعليم العالي- دراسة ميدانية لميدان الحكماء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية - جامعة أدرار نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية- أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية.
4. قادة، يزيد، (2012)، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
5. مراد، احمد وفؤاد، بلعباس، (2019)، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير- جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة ولاقتصاد وعلوم التسبيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم ادارة الاعمال،الجزائر.
6. شماخي، خولة، (2016)، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسبيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسبيير،الجزائر.
7. حمد، حسيبة سليم، وخال، سارا خالد، ومحمد، حبیةن باکر، (2019)، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتاثيرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 25، العدد 111، ص ص 181-160، العراق.
8. حنان، رزق الله، (2010)، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص موارد بشريّة.
9. الخزرجي، قصي اسماعيل مدب، (2016)، المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الإستجابة لمتطلبات الأداء العالي-بحث ميداني في مديرية البلديات العامة،شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص ادارة البلديات، العراق.
10. رقاد، صليحة، (2014)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري: آفاقه ومعوقاته، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير،الجزائر.
11. الزيادي، سحر عباس حسين، (2019)، الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام- دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيميائية والمبيدات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإداره والإقتصاد، ادارة الأعمال، العراق.
12. سهل، أمينة عمر إمحمد، (2011)، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
13. شرفي، خليل، (2016)، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعة الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسبيير، قسم علوم التسبيير، الجزائـر.
14. عبدالله، ازاهر عبدالله محمد، (2018)، جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم ادارة الجودة الشاملة والتميز.
15. عميرة، أسماء، (2013)، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيير، تخصص تسبيير الموارد البشرية.

16. العويدى، غيداء حمزة مرتزه، (2021)، *الإنجراف الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية*- دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي وطلبة جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم ادارة الاعمال، العراق.
17. عياش، هلدا سلمان، (2020)، دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهمك الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة، كلية الادارة والتمويل.
18. قادة، يزيد، (2012)، *واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية*، دراسة تطبيقية على متosteates ولاية سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابى بكر بلقايد، الجزائر.
19. محمد، عليه جسام، (2021)، دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمة التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة كلية الإداره والأقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 13، العدد 1، ص ص 127-154.
20. مراد، احمد وفؤاد، بلعباس، (2019)، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير- جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة ولاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم ادارة الاعمال.
21. نسيمة، ضيف الله، (2017)، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتورا، جامعة الحاج لخضر-باتنة 1-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

ب. الدوريات والمجلات والمؤتمرات

1. أبو ليلي، هنادي لطفي، والشوابكة، خالد محمود، (2017)، *المرونة الإستراتيجية ودورها في ادارة الأزمات*- دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المتقى للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد 1.
2. احمد، تامر فاروق حسين، (2022)، *تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق اهداف التنمية المستدامة*- دراسة تطبيقية على بعض شركات الأغذية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 45، العدد 2، ص 189-214.
3. البشتواني، زين حسين، والبدارين، رقيا قاسم، (2020)، دور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المعاصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 2012:22301 (ISO 2012:22301) واحتواء الأزمات شركة امنيه للإتصالات - الإردن (دراسة حالة)، جامعة جدار، مجلة جدار للدراسات والبحوث.
4. البياتي، محمد ثائز علي، (2019)، *تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي*، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 118، ص 168-181.
5. ثابت، ثابت حسان، وابراهيم، ليث خليل، وجميل، رافي نزار، (2014)، *(ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية-مدخل مقتراح لتقييم اثر عناصر ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العراقية باستخدام ادوات المنطق المضبب*، مؤتمر علمي، جامعة الموصل، كلية الإداره والإقتصاد.
6. الجبوري، مهدي عطية، وعلى الله، عبدالجاسم عباس، (2016)، *تقييم جودة برامج التعليم العالي كاطار لنجاح عملية التعليم* (من وجهة نظر الطلبة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والأقتصادية، المجلد 18، العدد 1.
7. حسون، حسون هيثم، (2021)، *مدى اسهام المرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية*، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة ل التربية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 55، جامعة تكريت، كلية الإداره والإقتصاد.
8. حمد، حسيبة سليم، وخال، سارا خالد، ومحمد، جيمتن بابكر، (2019)، *العلاقة بين راس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111، ص 160-181.
9. حمو خليل، محمد عبدالرازاق محمد، والشيخ، زيد فوزي ابوب، (2019)، *دور عناصر الادارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية*، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 45.
10. خيوكه، زياد مصطفى حامد، ونصيف، نصيف عبداللطيف، وأحمد، فريد، حسين، (2015)، *قياس جودة و امثلية مخرجات العملية التعليمية باستخدام اسلوب البرمجة الخطية*- دراسة تحليلية في بعض كليات الجامعة العراقية/ بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (45)، ص 299-330.

11. الراشدي، هدى سعد، (2019)، دور المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة، المجلة العالمية لدراسات الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 3. بحث انكليزي
12. الربيعي، ليث، والنعيمي، محمد، وفهودة، روان، (2011)، أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الأشراف على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، المؤتمر الدولي، العدد 2، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الاردن.
13. زكي، محمد حمدي، (2019)، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 49، ص 609-660.
14. سلطان، حكمت رشيد، وآفان يوسف حجي، (2016)، دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العالي، دراسة تحليلية لرأء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاهلية في كورستان العراق، مجلة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، ص 188-167.
15. السلطني، لمياء السعيد، وذكريوري، منى ابراهيم، ومحمد، سلوى محمد حسين، (2018)، اثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي، المجلد 9، العدد 3، الجزء الثاني.
16. سليمان، أسيل طاهر، وعبدالرضا، ندى ابراهيم، (2020) علاقة المرونة التنظيمية بالكافأة الذاتية لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية في المدارس الإعدادية في بغداد، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 20، العدد 2، الجزء 1، جامعة تكريت.
17. الشغبي، خالد بن حسن، والمخلافي، محمد سرحان خالد، (2016)، تقييم جودة الخدمات التعليمية في كلية التربية بجامعة الدمام باستخدام مقياس (SERVQUAL)، مجلة الدراسات التربوية والت نفسية، المجلد 10، العدد 3.
18. الشوربجي، أميرة سالم، (2022)، دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بالجامعات المصرية، مجلة بالحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 44، العدد 2.
19. صالح، ايمان احمد، وسليمان، نضال علي، (2020)، دور ابعاد الذكاء الاستراتيжи في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية/ نينوى- دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في الشركة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 49.
20. الطائي، عمر حازم، والسباعوي، احمد يونس، (2021)، الإستعداد التنظيمي للتغير واثره في الصحة التنظيمية: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية- دراسة مسحية لرأء عينة من تدريسي جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 56.
21. الطائي، هبة محمد حسين، (2014)، دور تقييم الاداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في موصل)، مجلة التقني، المجلد 27، العدد 5
22. الظالمي، محسن، والأمارة، أحمد، والأسدی، أفنان عبد علي، (2012)، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل- دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد (90)، ص 147-171.
23. عبدالقادر، محمد نور (2016)، قياس ادراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية بفروع جامعة الطائف، دراسة تطبيقية على فروع الجامعة بمحافظة الخرمة، مجلة الباحث، العدد 16.
24. عبدالله، هند ثامر، (2022)، تقييم واقع المرونة التنظيمية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة- دراسة حالة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 51، ص 51-61.
25. العلجة، حاجي، (2013)، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق – دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 10، ص 31-37.
26. عمير، عراك عبود، (2019)، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 114، ص 130-151.
27. كوبن، عبدالكاظم محسن، والكتبي، حميد سالم، (2017)، الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 40.
28. ماجد، زيد صادق، (2020)، تقييم جودة الخدمات التعليمية، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من كليات جامعة البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال، العدد 43.
29. محل، سامي ذياب، ومصلح، رشا صالح، (2019)، دور الادارة المرئية في تعزيز الخدمات التعليمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 48، العدد 48، جامعة تكريت.



30. محمد، علية جسام، (2021)، دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمة التعليمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة كلية الإدارة والأقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 13، العدد 1، ص ص 127-154.
31. محمد، سعد موسى، (2012)، تقويم نظام ادارة الجودة الشاملة للخدمة التعليمية-دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة واسط، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (1)، العدد (6)، ص 160-191.
32. مكييف، امير نعيمة، والربيعي، شيماء سامي سليم، (2021)، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الجاهزية الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العراقية، Journal of Xi'an University of Architecture & Technology، المجلد 2، العدد XIII، بحث انكليزي.
33. الملا توحى، حلا فارع داغر امين، (2019)، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة موصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111، ص 222-240.
34. النعيمي، فلاح تايه، والشقر، لوي طيف بطرس، (2016)، ادارة التنوع واثرها في المرونة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 106، الجامعة المستنصرية.

2. المصادر الأجنبية

A. Scientific Theses and dissertations:

- 1.Niels peters vander weerd, (2009), **organizational flexibility for hypercompetitive markets**, geboren te Amsterdam5(4), 395-412..

B. Journals and Articles

- 1.Ali, A. , Jahanzaib, M. & Aziz, H.(2014). **Manufacturing Flexibility and Agility: A Distinctive Comparison**, Department of Industrial Engineering and Management Sciences University of Engineering and Technology, Taxila, Pakistan, p: 379
- 2.Kumar Shalender., (2015),"**Organizational flexibility for superior value proposition: implications for service industry**", International Journal of Economics and Management, Vol. 4, NO. 6, PP.1-3.
- 3.Duchek, Stephanie; & Raetze, Sebastian; & Scheuch, Ianina (2020) : **The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework**, Business Research, , Springer, Heidelberg, Vol. 13, Iss. 2, pp. 387-423.
- 4.Ambie,Georgewill,I., (2021), **structural flexibility and corporate responsiveness in the business environment**, European journal of economic and financial research, volume 4, issue 4, Nigeria.
- 5.Matt Stanl, & Leslie M. Meier. (2012), **the frim foundation of Organizational flexibility : The 360 contract in the Digitizing Music industry**, Canadian Journal of communication, vol. 37, pp. 441-458.
- 6.Bock, Adam J.; OPSAHL, Tore; GEORGE, Gerard; and GANN, David M..(2012), **The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation**. Journal of Management Studies. 49, (2), 279-305. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business
- 7.Ruiz-Martin, C., & López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). **What we know and do not know about organizational resilience**. International Journal of Production Management and Engineering, 6(1), 11-28.
- 8.Tirmizi, S. R. H., & Yasir, M., & Shah, S. (2018). **Linking strategic complexity to management decision making in smes: Mediation of organizational flexibility**, walia journal 34(1) : 211-218.



9. Shuria, Hashim A. , & Linge, Teresia K., & Kiriri, Peter, (2016), **The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian Aid Delivery Effectiveness in Humanitarian Organizations in Somalia**, International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences, Vol. 3, Issue 4, pp: (72-89), Month: July – August.
10. Uslu.B. , (2017) , **Organizational Flexibility of Turkish Universities: Evaluations in the Institutional Reports of European University Association**, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 7(2), 2017, 231-256..
11. Batra,Surinder, (2006), The impact of information Technology on Organizational Effectiveness: a conceptual Framework Incorporating Organizational Flexibility, Global Journal of flexible systems management, vol 7, NO 182, PP 15-25.
12. Allam, Yousuf, Hossam Haddad, Miklós Pakurár, Serhii Kozlovskyi, Anastasiia Mohylova, Oksana Shlapak and Felföldi János, (2019), The Effect of Operational Flexibility on Performance: A Field Study on Small and Medium-sized Industrial Companies in Jordan, Montenegrin Journal of Economics, Vol. 15, No. 1 ,P 047-060.
13. Vladimir Codrin., (2012), **"Flexibility organization, global.** Business and Management Research", An International Journal, Vol. 4, No. 3, pp.277-285.