

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/٢/٢٦

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/١/٤

**المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل
وفقاً لبعض المتغيرات من وجهة نظر التدريسيين**

**The strategic flexibility of the heads of departments of the
faculties of the University of Mosul according
to some variables from the teachers' point of view**

أ.م.د. أسماء عبد الرحيم خضر الخياط

اميرة فارس حمد

جامعة الموصل

طالبة ماجستير في جامعة الموصل

/ كلية التربية للعلوم الإنسانية

جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الإنسانية

/ قسم العلوم التربوية والنفسية

الاختصاص الدقيق: علم النفس التربوي

**Assist. Prof. Dr. Asmaa Abdul
Rahim Khader Al-Khayyat
University of Mosul / College of
Education for Human Sciences
Specialization: Educational and
Psychological Science**

**Amira Fares Hamad
Master's student at the
University of Mosul
Specialization: Educational and
Psychological Science**

Available online at <https://regs.mosuljournals.com/>, ©2020, Regional Studies Center, University of Mosul. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ملخص البحث

هدف البحث الاجابة عن السؤالين الآتيين :

- يهدف البحث التعرف الى ممارسة المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.

- يهدف البحث التعرف الى ممارسة المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفق لمتغير اللقب العلمي (استاذ - واستاذ مساعد / مدرس - ومدرس مساعد) .

اقتصر البحث على عينه من التدريسيين في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ ، تكونت عينة البحث من (٤١٠) تدريسي/ة اختيروا من (٦) كليات بواقع (٣) كليات علمية و (٣) كليات انسانية ، شكلت نسبة (١٠٪) من مجتمع البحث.

اما من حيث أداة البحث فقد استخدمت الباحثة مقياس مستوى المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل والذي اعدته الباحثة اعتمادا على اجراءات دراسة استطلاعية ، والاعتماد على بعض الادبيات والمقاييس التي اطلعت عليها وقد تكون المقياس في صيغته النهائية من (٢٧) فقرة تتم الاجابه عليها من خلال اختيار احد البدائل الخمسة المؤشرة ازاء كل فقرة (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا)،

وبعد تحليل البيانات عن طريق استخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدام الاختبار التائي لعينه واحده والاختبار التائي لعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط وبعد تحليل البيانات احصائياً توصلت الباحثة الى النتائج الآتية :

- مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية اعلى من الوسط لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين .

- يوجد فرق ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير اللقب العلمي (مدرس - مدرس مساعد / استاذ - استاذ مساعد) في مستوى المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين و لصالح استاذ - استاذ مساعد.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، رؤساء اقسام، الكليات، جامعة الموصل، التدريسيين.

Abstract:

The research aimed to answer the following two questions:

- What is the level of practicing strategic flexibility among the heads of departments of the faculties of the University of Mosul from the teachers' point of view - What is the level of practicing strategic flexibility among the heads of departments of the faculties of the University of Mosul from the point of view of the teachers according to the The research was limited to a sample of teachers in the colleges of the University of Mosul

for the academic year 2021-2022. The research sample consisted of (410) teachers who were chosen from (6) colleges, with (3) science colleges and (3) humanities colleges, which constituted (10%). from the research community.

In terms of the research tool, the researcher EMBLOYED the measure of the level of strategic flexibility among the heads of departments of the faculties of the University of Mosul, which was prepared by the researcher based on the procedures of an exploratory study, and relying on some literature and standards that she had seen. During the selection of one of the five alternatives indicated for each item (very large, large, medium, little, very little) according to the Likert scale after finding indications of apparent validity and constructive validity for it, and to find the stability of the scale, test and retest methods were also adopted, Cronbach's alpha equation and self-truth. The stability coefficient of a scale according to these methods was (0.82).scientific title variable (professor - assistant professor After analyzing the data by using the statistical bag for social sciences spss and using the t-test for one sample and the t-test for two independent samples and the Pearson correlation coefficient and the t-test for the significance of the correlation coefficient, and after analyzing the data statistically, the researcher reached the following conclusions:/ teacher - assistant teacher

-The level of practicing strategic flexibility is higher than the average among the heads of departments of the faculties of the University of Mosul from the teachers' point of view.

- There is a statistically significant difference due to the scientific title variable (teacher - assistant teacher / professor - assistant professor) in the level of strategic flexibility among the heads of departments of the faculties of the University of Mosul from the teachers' point of view and in favor of Professor - assistant professor.

Keywords: strategic flexibility, heads of departments, faculties, University of Mosul, teachers.

اولاً: مشكلة البحث:

يعول المجتمع على مؤسسات التعليم العالي في المساهمة في بناء المؤسسة من خلال ما يتوفر في تلك المؤسسة من طاقات بشرية مبدعة، ولا بد من ان تكون مؤسسة التعليم العالي مرنة قابلة للتجديد والتطوير لملاءمة العصر الحالي ومواكبة تحدياته وتأسيساً على ما سبق يرى عوض (٢٠١٢) ان القيادة المعاصرة للمؤسسات التربوية الجامعية تواجه تحديات كثيرة،

يتطلب من رؤساء الاقسام إدراكها ومعالجتها بنجاح وفاعلية، لأنها تشكل ضغوطات متزايدة ومعقدة، كالتطورات التقنية للمعلومات التي تلعب دوراً هاماً في جميع وظائف العملية التربوية. (عوض، ٢٠١٢: ٢)

ان شدة الضغوطات التنافسية ادى الى حاجة المؤسسات عموماً والمؤسسة الجامعية بشكل خاص الى قدر مناسب من التهيؤ لمواجهة تلك الضغوطات على نحو سريع لذا عدت المرونة الاستراتيجية ضرورة تضمن فيها للمؤسسة الجامعية من خلالها تحقيق التقدم والنجاح في بيئات متغيرة ومتنافسة. (المعاضدي و الطائي ، ٢٠١١: ١٢١)

اصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورة وليست خياراً وذلك للكشف عن قدرة المؤسسة الجامعية وقابليتها للاستجابة لمتطلبات القسم . بوصفها شرطاً لزيادة قدرة الجامعة على مواجهة التغيير . (الفاضل، ٢٠١٥: ٣)

ومما يعزز مشكلة البحث الحالي النتائج التي اظهرتها دراسة كل من (الاشرم، ٢٠١٦) (اللوکان، ٢٠٢٠) والتي اشارت نتائجها الى ان ممارسة رؤساء الاقسام للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر التدريسيين كانت بدرجة متوسطة. (الاشرم، ٢٠١٦: ١-١٤٤) (اللوکان، ٢٠٢٠: ١-٧٦)

تحدد مشكلة البحث بالاجابة عن التساولات الاتية :

ما مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين

ما مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفق لمتغير اللقب العلمي (استاذ - واستاذ مساعد / مدرس - ومدرس مساعد) .

ثانياً : أهمية البحث

تعد المرونة الاستراتيجية واحدة من اكثر العوامل التنظيمية مساهمة في بناء القدرات لقدرتها على القضاء على الجمود التنظيمي الذي يعد من اكثر العقبات التي تواجه المنظمات في البيئة شديدة التغيير وذلك بفضل كونها تقوم بامتلاك قدرات ديناميكية تمنحها القدرة على تحقيق المزايا التنافسية من خلال الاستخدام المرن (znou and wu; 2010;66)

تعد المرونة الاستراتيجية شرط اساسي في زيادة قدرة رئيس القسم على مواجهة التغيرات الهامة والسريعة التي تحدث في القسم وتمكينها من ادارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف . ان اهمية المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء الاقسام في الجامعات العراقية تكتسب خصوصية ، اذ أن هذه الجامعات تواجه تحديات تفرض على قادتها ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة في بيئات متغيرة ومتسارعة. (tsourveloudi:2002:3)

تتضح مما تقدم من استعراض اهمية البحث الحالي بالنقاط الاتية :

- تقديم صورة واضحة عن القيادة الموزعة وكيفية توظيفها ونشرها في المؤسسات التربوية الجامعية .
- اهمية المرونة الاستراتيجية والحاجة اليها في تطبيق السياسات الادارية في الجامعات العراقية .

- يمكن ان يفيد من هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا والباحثون في المجالات المختلفة. نظرا لما يوفره البحث الحالي من اداة تم التحقق من صدقها وثباتها .
- جذب انتباه رؤساء الاقسام نحو ضرورة تنويع اساليبهم القيادية في التعامل مع التدريسيين .
- يعد نتاجاً علمياً يضاف إلى خزين المكتبات العلمية.

ثالثاً : أهداف البحث:

- يهدف البحث التعرف الى ممارسة المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.
- يهدف البحث التعرف الى ممارسة المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفق لمتغير اللقب العلمي (استاذ - واستاذ مساعد / مدرس - ومدرس مساعد) .

رابعاً : حدود البحث

- الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ .
- الحدود المكانية : جميع التدريسيين في اقسام كليات جامعة الموصل.
- الحدود البشرية : عينة من تدريسيي في اقسام كليات جامعة الموصل ومن كلا الجنسين الذكور والاناث ومن التخصصات العلمية والانسانية.
- الحدود الموضوعية : المرونة الاستراتيجية .

خامساً : تحديد المصطلحات

المرونة الاستراتيجية عرفها كل من :

١. (يحيى، ٢٠١١) : قابلية المؤسسة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. (يحيى، ٢٠١١: ١١)
٢. (النعمي، ٢٠١١) : قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة. (النعمي، ٢٠١١: ٧)

رئيس القسم العلمي

عرفته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي :

عرف على وفق قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل بأنه : " تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ١٩٨٨ : ٩)

وتعرف الباحثة المرونة الاستراتيجية بأنها: قابلية القسم العلمي على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحدث في القسم مع قدرة القسم على الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها بسرعة كبيرة وكما تقاس من خلال مقياس المرونة الاستراتيجية المستخدم في البحث.

خلفية نظرية ودراسات سابقة

. مجالات المرونة الاستراتيجية :

من بعد اطلاع الباحثة على الادبيات السابقة بمفهوم المرونة الاستراتيجية لاحظت ان اغلبها ركزت على احتوائها المجالات الاتية فقد حددها (de toni and tonchia,2005) بخمسة مجالات وهي سرعة الاستجابة، الاتساق، الخفة، التكيف، البصيرة) كما أرأت الباحثة ان تكون مجالات المرونة الاستراتيجية هي المجالات الاتية التي اعتمدها الباحثة في الاداة :

المجال الاول : السرعة والتنبؤ : تتمثل في القدرة على التنبؤ والاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير في بيئة القسم الداخلية والخارجية مع تحديد الأولويات والتركيز على الأداء النوعي في العمل .
(العواودة، ٢٠٠٧: ٢٤٣)

المجال الثاني : التكيف : هو عملية دينامية مستمرة تهدف الى تغيير سلوك رئيس القسم العلمي نحو احداث سلوك أكثر توافقاً وانسجاماً وتوازناً مع بيئة القسم وتدريسيه.

المجال الثالث : الابداع : وهو القدرة على توليد افكار جديدة تنطوي على إيجاد حلول للمشكلات بطرائق مختلفة. (evans ،٢٠٠٣،32)

دراسات سابقة

الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية :

دراسة الاشرم (٢٠١٦):

"درجة ممارسة رؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم "

من بين اهدافها تحديد درجة ممارسة رؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس . وايضاً الكشف فيما اذا كان هناك فروق بين افراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات الرتبة الاكاديمية (استاذ مساعد فادني، استاذ مشارك فادني)

تكونت عينة الدراسة من (٧٥١) اكايميياً في الجامعات الفلسطينية التالية (الجامعة الاسلامية، جامعة الاقصى)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، اما بالنسبة لاداة الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للدراسة التي تكونت من (٤٤) فقرة موزعة على (٣)مجالات وهي (المرونة التنافسية، مرونة راس المال البشري، المرونة السوقية).

وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي spss اظهرت النتائج ان درجة ممارسة رؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة ، وايضاً توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة احصائيا في متوسطات تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية لابعاد المرونة (المرونة التنافسية ، المرونة السوقية ، مرونة راس المال البشري) وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار . وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات منها:

١. ضرورة تطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية في الجامعات من اجل اشراك رؤساء الاقسام في تحديد اهداف الجامعة .

٢. مراقبة رؤساء الاقسام لذاتهم ،والادوار المنوطة بهم وادراكهم لضخامة هذا الدور وتحملهم مسؤولياتهم لتطوير انفسهم.(الاشرم،١-١٤٤، ٢٠١٦)

دراسة الزامل (٢٠٢١):

"المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية "

كان من بين اهدافها التعرف الى المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية ، والكشف فيما اذا كان هناك فروق احصائية تعزى لمتغيرات الرتبة الاكاديمية (استاذ، استاذ مساعد ،مدرس ،مدرس مساعد)

تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) تدريسي تم اختيارهم بطريقة عشوائية واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي اما بالنسبة لاداة الدراسة قامت الباحثة باعداد استبانة اداة للدراسة التي تكونت من (٥٠) فقرة موزعة على (٦)مجالات وهي (السرعة ،الاتساق ،الواقعية ،البصيرة ،الخفة ،الابداعية).وباستخدام الوسائل الاحصائية (التكرارات المتوسطة الحسابية ،الانحرافات المعيارية معاملات الارتباط)

وبعد معالجة البيانات احصائياً اظهرت النتائج ان مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل كانت مرتفعة ،وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التدريسيين تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية . وقد خرجت الرسالة بعدد من التوصيات والمقترحات ومنها :

١. تدريب العاملين في الجامعة على التغلب على تحديات التغيير .
٢. الالتزام برؤية ورسالة واهداف مرنة يمكن تغييرها حسب متطلبات وحاجات الجامعة . (الزامل ، ١-٤٧، ٢٠٢١)

مدى الإفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الباحثة من استعراضها للدراسات السابقة في الجوانب الآتية:
التحقق من عدم التطرق الى مشكلة البحث الحالية.

- الأفادة من صياغة اهداف البحث.
- الاطلاع على الوسائل الاحصائية والاستفادة منها.
- الأفادة من نتائج البحث التي خرجت بها.

منهجية البحث واجراءاته

أبتعت الباحثة المنهج الوصفي في البحث الحالي ، فالوصف هو عملية تبحث في أسباب وجود الظاهرة وطبيعة الظروف المحيطة بها والمؤثرة فيها، وتعرف بأنها العملية التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية معينة وفق عملية أولية والمتمثلة في تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة، وتنظيمها من أجل معرفة أسبابها ومسبباتها والعوامل المتحكممة فيها. وبناء على ما تقدم، يمكن القول ان عملية الوصف والتشخيص تمثل نقطة انطلاق في كل من المناهج دون استثناء فهي بمثابة جذع مشترك بين كل المناهج من أجل تحديد المتغيرات واستنتاج العلاقات السببية، اذ ان وظيفة الوصف هي ممهدة في عملية تحديد العلاقة بين الظاهرة المبحوثة والظواهر الأخرى وبيان مقدار هذا الترابط بين الظواهر من خلال استخدام مجموعة من المقاييس الاحصائية مثل مقياس النزعة المركزية ومقياس التشتت ومقاييس الارتباط والتكرارات والمتوسطات والانحرافات للتوصل الى الارتباطات أو الفروق. (لطاد وآخرون ، ٢٠١٩ : ١١٨)

اولاً: مجتمع البحث

يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة جميعها تحت البحث، ويعرف بأنه كلهم الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات. (عبد المؤمن ، ٢٠٠٨ : ١٨٤)

تألف مجتمع البحث من جميع التدريسيين في الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ والبالغ عددهم (٢٤) كلية ضمت (٣٨٨٢) تدريسيًا بواقع (٢٠٩٤) تدريسيًا من الذكور و(١٧٨٨) تدريسيه من الاناث ، وزعوا على (٢٦٣٦) من الاقسام العلمية و (١٢٤٦) من الاقسام الانسانية* ، والجدول (١) يبين ذلك :

مجلة دراسات موصلية

مجلة فصلية علمية محكمة، تعنى ببحوث الموصل الاكاديمية في العلوم الانسانية

ISSN. 1815-8854

الجدول (١) مجتمع البحث

ت	التخصص	اسماء الكليات	ذكور	اناث	مجموع
١	الكليات العلمية	الطب	١٠٥	٩٧	٢٠٢
٢		الهندسة	٩٥	٢٤٦	٣٤١
٣		العلوم	١٥٠	٢٠٤	٣٥٤
٤		الزراعة والغابات	١٨٤	٧٠	٢٥٤
٥		الادارة والاقتصاد	١٢١	٨٣	٢٠٤
٦		التربية للعلوم الصرفة	١٣٩	١٢٨	٢٦٧
٧		الطب البيطري	٨٨	٧٧	١٦٥
٨		التربية البدنية وعلوم الرياضة	١٠٨	١٦	١٢٤
٩		طب الاسنان	١٠٣	١٠٩	٢١٢
١٠		الصيدلة	٥٣	٥٩	١١٢
١١		التمريض	٢٩	٢١	٥٠
١٢		الفنون الجميلة	٣١	١٢	٤٣
١٣		علوم الحاسوب والرياضيات	١٠١	١٤٧	٢٤٨
١٤		علوم البيئة وتقاناتها	٤٠	٢٦	٦٦
١٥		هندسة النفط والتعدين	٢٨	١	٢٩
١٦		العلوم السياحية	٤	٤	٨
١٧	الكليات الانسانية	الآداب	١٨٥	١٢٨	٣١٣
١٨		الحقوق	٧١	٤٩	١٢٠
١٩		التربية الاساسية*	١٢٢	٧٩	٢٠١
٢٠		العلوم الاسلامية	٤٠	١٥	٥٥
٢١		العلوم السياسية	٣٨	١٤	٥٢
٢٢		التربية للبنات*	٤٥	٨٣	١٢٨
٢٣		الاثار	٥٢	٢٨	٨٠
٢٤		التربية للعلوم الانسانية	١٦٢	٩٢	٢٥٤
	المجموع	٢٤	١٧٨٨	٣٨٨٢	

* تم الحصول على البيانات من رئاسة جامعة الموصل / قسم التخطيط / شعبة الاحصاء / بموجب كتاب تسهيل المهمة ذي العدد (٣ / ٧ / ٥٠٢١ في ٨/١١/٢٠٢١).

ثانياً: عينة البحث

ثم بعد تحديد مجتمع البحث من جميع التدريسيين في اقسام كليات جامعة الموصل تم اختيار (٤١٠) تدريسي بالطريقة الطبقيّة العشوائية شكلوا ما يقارب نسبة (١٠٪) من مجتمع اذ اشار(ملحم ٢٠١١) في الدراسات الوصفية الى انه ينصح باستخدام (٢٠٪) من افراد المجتمع إذا كان صغير نسبياً، إذا كان بضع مئات) و(١٠٪) لمجتمع كبير نسبياً إذا كان بضع الألف البحث توزعوا على (٦) كليات بواقع (٣) كليات علمية و(٣) كليات انسانية
الجدول (٢) عينة البحث

المجموع الكلي	إناث	ذكور	الكلية	
			الجنس	
٨٨	٤٢	٤٦	التربية للعلوم الانسانية	الكليات الانسانية
٥٣	٢٨	٢٥	اداب	
٧٤	٢٨	٤٦	الاثار	
٦٦	٤٥	٢١	العلوم	الكليات العلمية
٢٥	١٣	١٢	علوم بيئة	
١٠٥	٤٨	٥٦	التربية للعلوم الصرفة	
٤١٠	٢٠٤	٢٠٦	المجموع الكلي	

ثالثاً: أداة البحث

تعد عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعدها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة و الأدب التربوي وعلى ادوات مشاهمة او استطلاع آراء الخبراء في مجال البحث وذلك ليتمكن من اثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه. (دياب ، ٢٠٠٣ : ٤٦)

أ. مصادر اعداد فقرات المقياس

قامت الباحثة بإعداد مقياس المرونة الاستراتيجية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل بعد تأكدها من عدم وجود مقياس جاهز ومناسب لقياس المرونة الاستراتيجية في الادبيات السابقة بحسب علم الباحثة.

١. الدراسة الاستطلاعية : وجهت الباحثة استبياناً استطلاعياً لعينة عشوائية من التدريسيين في اقسام كليات جامعة الموصل من خارج عينة البحث الرئيسة المشمولة بالبحث وكان الهدف من الاستبانة الاستطلاعية الحصول على فقرات تتعلق بموضوع البحث وبلغت عينة التدريسيين الاستطلاعية (٣٠) فرداً من التدريسيين.

٢. الادبيات والمقاييس : بعد اطلاع الباحثة على ادبيات ودراسات سابقة متعلقة بهذا المتغير مثل :

• استبانة (اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية) (يحيى ، ٢٠١٠:١٣٢،) ،

• استبانة (اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية) (الشماسين ، ٢٠١٣ : ٢٠٠)

• استبانة (المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) (ابو رذن ، ٢٠١٧ : ٢٧٣)

• استبانة (اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمة الاعمال) (العطوي ، ٢٠٠٩ : ٥)

• استبانة (المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة) (عفانة ، ٢٠٢٠:١٧٦،)

• استبانة (المرونة الاستراتيجية واثرها في اداء الجامعات اليمنية) (عايض ، ٢٠١٩ : ١٢٦)

• استبانة(أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الانتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة) (الفراء ، ٢٠٢٠:١٤٠)

• استبانة (المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في ادارة الازمات) (الزبيدي ، ٢٠٢١ : ١٤٠)

• استبانة (اثر استراتيجيات المواد البشرية على تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية) (الغريبة ، ٢٠١٧ : ٥٩)

• **صدق المقياس**

الصدق الظاهري

تم اجراء الصدق الظاهري بعرض أداة المرونة الاستراتيجية بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية ، إذ بلغ عددهم (١٧) خبيراً . وبناء اعلى استجاباتهم وملاحظاتهم وبعتماد نسبة (٨٠%) فاكثر واصبح المقياس بصورته النهائية مكون من (٤٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات وعلى النحو الاتي :

- المسؤولية المشتركة (١٢) فقرة

- ثقافة القسم العلمي (١١) فقرة

- التنمية المهنية للتدريسيين (٩) فقرة

- الممارسات القيادية (٥) فقرة

- ادارة البرنامج التعليمي (٧) فقرة

أ. **صدق البناء**

هو احد انواع الصدق المعتمدة في كثير من الاختبارات و المقاييس التربوية و النفسية. ويقصد به تحليل درجات المقياس استنادا الى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها ، او في مفهوم نفسي معين (Cronbach,1964:120)) ويهتم هذا النوع من الصدق بطبيعة الظاهرة التي يقيسها المقياس و مكوناتها . وتتفق (Anastasi) مع هذا التوجه اذ انها ترى ان صدق البناء يبين مدى ما تضمنه المقياس من بناء نظري محدد او سمة معينة او انه المدى الذي يمكن أن نقرر بموجبه ان المقياس يقيس بناء نظريا محدد او خاصية معينة (Anastasi, 1976:151) وذلك عن طريق تحليل درجات المقياس استنادا الى ذلك البناء النفسي او ذلك المفهوم النفسي المعين. وقد قام الباحث بهذه الاجراءات للتحقق من صدق بناء مقياس ادارة المرونة الاستراتيجية وكما يأتي:

تم التحقق من صدق البناء بالمؤشرين الآتين:

١. إيجاد القوة التمييزية للفقرات

- بعد تصحيح الاجابات. حسب درجة كل استمارة لغرض الحصول على الدرجة الكلية لكل استبانة. وبعد تصحيح المقياس رتب الفقرات من أعلى درجة إلى أقل درجة وللكشف عن مدى وضوح فقرات المقياس تم أخذ (٢٧%) بوصفها مجموعة عليا والبالغة (٥٩) تدريسياً و (٢٧%) بوصفها مجموعة دنيا والبالغة (٥٩) تدريسياً للحصول على الفقرات المميزة تم تطبيق المقياس على ذات العينة التي طبقت عليها الاداة الاولى البالغ عددهم (٢٢٠) تدريسي من اقسام كليات جامعة الموصل
- تم حساب القوة التمييزية للفقرات باستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بواسطة الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لايجاد الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا كما وتبين ان جميع القيم التائية المحسوبة لفقرات المقياس كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨١) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٥,٠٠) ودرجة حرية (١١٦) وهذا يعني ان جميع فقرات مقياس المرونة الاستراتيجية كانت مميزة وبذلك لذا يتكون مقياس المرونة الاستراتيجية بصيغته النهائية جميعا ن من (٢٧) فقرة

فقرات القوة التمييزية للمرونة الاستراتيجية

الفقرات	مجموعة عليا		مجموعة دنيا		ت
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
1	4.7797	0.49368	3.4576	1.31729	7.219
2	4.4407	0.62343	3.5932	1.13135	5.039
3	4.5424	0.75022	3.3729	1.23034	6.234

مجلة دراسات موصلية

مجلة فصلية علمية محكمة، تعنى ببحوث الموصل الاكاديمية في العلوم الانسانية

ISSN. 1815-8854

6.089	1.33404	3.3390	0.67864	4.5254	4
5.698	1.39717	3.3390	0.62577	4.4746	5
9.104	1.45556	2.6780	0.59660	4.5424	6
8.943	1.29107	2.7627	0.70359	4.4746	7
8.759	1.18064	2.9492	0.59660	4.4576	8
10.617	1.33075	2.4746	0.56800	4.4746	9
8.302	1.28767	2.8814	0.65050	4.4407	10
8.049	1.21889	2.8814	0.76602	4.3898	11
8.099	1.36650	2.8305	0.75100	4.4746	12
6.094	1.53300	3.1695	0.65319	4.4915	13
4.860	1.15208	4.0169	0.50768	4.8136	14
3.679	1.21889	3.8814	0.56800	4.5254	15
4.640	1.19540	3.6780	0.67907	4.5085	16
5.740	1.29852	3.6271	0.53950	4.6780	17
5.092	1.24592	3.6102	0.65184	4.5424	18
7.467	1.50705	2.9322	0.59807	4.5085	19
9.317	1.33972	2.7119	0.59807	4.4915	20
9.058	1.22749	2.8983	0.59807	4.5085	21
10.618	1.37418	2.3559	0.67864	4.4746	22
10.751	1.13882	2.6610	0.56542	4.4407	23
9.406	1.29288	2.8136	0.56697	4.5424	24
7.632	1.40800	3.0169	0.56800	4.5254	25
5.494	1.57623	3.2881	0.65319	4.5085	26
5.497	1.61271	2.9492	0.74435	4.2203	27

ت الجدولية ١,٩٨١ عند ٠.٠٥ ودرجة حرية ١١٦

معامل الاتساق للفقرات ، حساب الاتساق ، صدق الفقرات او علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :

مجلة دراسات موصلية، العدد (٧٠)، شباط ٢٠٢٤ - شعبان ١٤٤٥ هـ

مجلة دراسات موصلية

مجلة فصلية علمية محكمة، تعنى ببحوث الموصل الاكاديمية في العلوم الانسانية

ISSN. 1815-8854

لقد تم التعامل مع عينة التميز التي بلغت (٢٢٠) تدريسي وتدرسية اعتمدت الباحثة على معامل ارتباط بيرسون في حساب صدق الفقرة ما بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس. اذ تبين ان جميع القيم التائية المحسوبة كانت اكبر من القيم الجدولية التي بلغت (١،٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) ودرجة حرية (٢١٨) وهذا يدل على ان جميع قيم معاملات الارتباط متسقة .

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية لمقياس المرونة الاستراتيجية

مع المجال التابع له		مع الدرجة الكلية		الفقرات
الاختبار التائي	معامل الارتباط	الاختبار التائي	معامل الارتباط	
7.607	0.458	12.495	0.646	1
5.661	0.358	9.132	0.526	2
11.821	0.625	10.216	0.569	3
8.847	0.514	8.456	0.497	4
8.122	0.482	8.122	0.482	5
9.277	0.532	10.137	0.566	6
7.093	0.433	12.009	0.631	7
6.103	0.382	12.429	0.644	8
7.628	0.459	10.987	0.597	9
11.79	0.624	11.516	0.615	10
9.156	0.527	11.045	0.599	11
5.481	0.348	10.54	0.581	12
7.316	0.444	8.731	0.509	13
9.132	0.526	8.188	0.485	14
10.35	0.574	8.754	0.51	15
5.126	0.328	9.277	0.532	16
11.915	0.628	9.325	0.534	17
7.337	0.445	7.399	0.448	18
7.214	0.439	8.989	0.52	19
9.036	0.522	11.102	0.601	20

5.643	0.357	9.498	0.541	21
6.932	0.526	11.219	0.622	22
11.884	0.425	6.754	0.605	23
13.398	0.672	8.965	0.519	24
11.884	0.627	6.754	0.416	25
9.06	0.523	6.01	0.377	26
5.373	0.342	8.122	0.482	27

ت الجدولية ١,٩٨١ عند ٠.٠٥ ودرجة حرية 218

الثبات

اعتمدت الباحثة الطريقتين الآتيتين لاستخراج الثبات :

أ. طريقة الاختبار إعادة الاختبار

وقد جرى استعمال هذه الطريقة بتطبيق المقياس على العينة البالغ عدد أفرادها (٣٠) تدريسي بتاريخ (٢٣-٣-٢٠٢٢) وأعيد تطبيقه مرة ثانية على العينة نفسها بتاريخ (٦-٤-٢٠٢٢) أي بفواصل زمني قدره أسبوعان وقد تم استخراج معامل الثبات لمقياس المرونة الاستراتيجية باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الارتباط بين درجات التطبيقين وقد بلغت درجة معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (٠,٨٢).

ب. معادلة الفا كرونباخ: - Alpha Cronback

بلغت معامل الثبات (٠,٨٧) لمقياس المرونة الاستراتيجية ويعد مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي للمقياس .

تصحيح أداة المرونة الاستراتيجية

تكون المقياس من (٢٧) فقرة موزعة على بدائل خماسية وهي: (موافق بدرجة كبيرة جداً ، موافق بدرجة كبيرة ، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً) وعلى المستجيب أن يختار واحدة بوضع علامة (√) أمام البديل الذي اختاره ، وكانت اوزان البدائل كالآتي (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) حيث تم إعطاء (٥) للبديل موافق بدرجة كبيرة جداً ، و(٤) للبديل موافق بدرجة كبيرة، و(٣) للبديل موافق بدرجة متوسطة ، و(٢) للبديل موافق بدرجة قليلة ، و(١) للبديل قليلة جداً، وبعدها تم جمع درجات المستجيب لإجابته على جميع الفقرات، علماً أن أعلى قيمة هي (١٣٥) وأقل قيمة هي (٢٧) بمتوسط فرضي هو (٨١) فإذا حصل المستجيب على (٨١) درجة هذا يعني إنه يمتلك مرونة استراتيجية.

التطبيق النهائي للمقياس:

بعد تاكد الباحثة من صدق وثبات المقياس ، تم تطبيق مقياس المرونة الاستراتيجية بصيغته النهائية على عينة بلغت (٤١٠) تدريسياً وتدرسية في اقسام كليات جامعة الموصل .وزعت الاستبانة على الاقسام في تاريخ ٢٠٢٢/٥/٩ يوم

الاثنين عن طريق كتاب تسهيل المهمة ، وتوضيح تعليمات الإجابة وأكدت على ضرورة أن تكون الإجابة صريحة ودقيقة مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم ذكر الاسم لأجل طمأنة التدريسيين ومن أجل الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية وقامت الباحثة بتصحيح استجابات أفراد العينة على وفق ما تم ذكره من مفاتيح خاصة لكل أداة .
الوسائل الاحصائية :

٤. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين : لحساب الفروق في مستوى كل أداة بالنسبة لمتغيرات الجنس ، اللقب العلمي وكذلك لاجراء التميز لاداة البحث . (علام، ٢٠١٠: ٢٠٢)

٥. الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط : لقياس دلالة معامل الارتباط بين اداتي البحث (علام، ٢٠١٠، ١٥٤)
عرض النتائج ومناقشتها

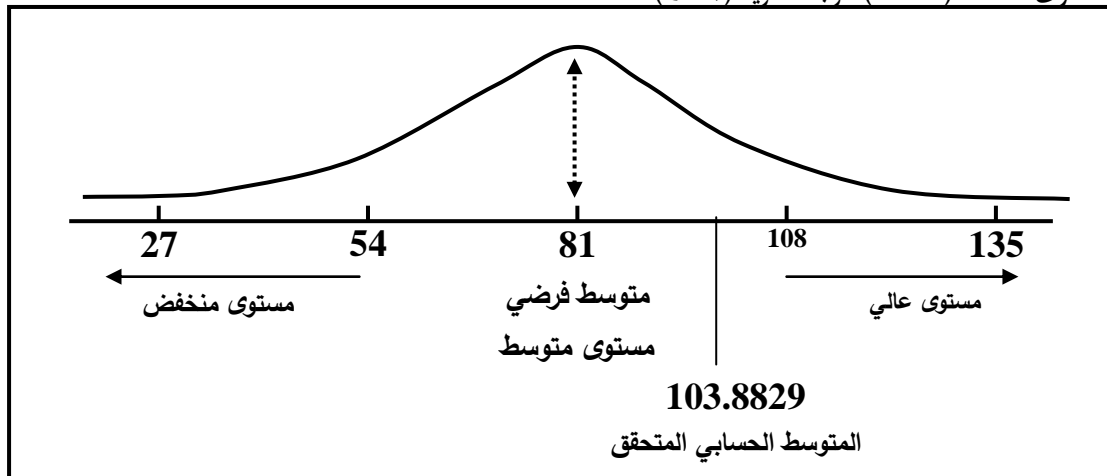
الهدف الاول: مستوى ممارسة رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر التدريسيين .

للتحقق من هذا الهدف استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمقياس المرونة الاستراتيجية ، وطبق الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة وأدرجت النتائج في الجدول الآتي :

الجدول (٣) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى المرونة الاستراتيجية للعينة الكلية

الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الافتراضي	المتوسط الحسابي	العدد
	الجدولية	الحسوبة				
يوجد فرق دل	١,٩٦٠ (٤٠٩)(٠,٠٥)	٢٢,٢٧٣	٢٠,٨٠٢٩٧	٨١	١٠٣,٨٨٢٩	٤١٠

❖ مستوى الدلالة (٠,٠٥) درجة الحرية (٤٠٩)



(الشكل ١) مستويات المرونة الاستراتيجية وفق معايير تصحيح الاداة

يتضح من الجدول السابق أن هناك تبايناً بين المتوسط الفرضي والبالغ (٨١) والمتوسط الحسابي المتحقق والبالغ (١٠٣,٨٨٢٩) ولكشف دلالة الفروق تم تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة فقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٧٣) (٢٢، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٠٩)، وهذا يعني أن رؤساء الاقسام في كليات جامعة الموصل يمتلكون قدرأ أعلى من المتوسط الفرضي في المرونة الاستراتيجية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان المرونة الاستراتيجية تساعد رؤساء الاقسام على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الخارجية فضلاً عن قدرتهم على حل المشكلات الطارئة المتعلقة في القسم بصورة مرنة .

الهدف الثاني : مستوى ممارسة رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر التدريسيين حسب متغير اللقب العلمي (استاذ، استاذ مساعد / مدرس ، مدرس مساعد).

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث على مقياس المرونة الاستراتيجية وفقاً لمتغير اللقب العلمي (استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، وطبق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين وأدرجت النتائج في جدول الآتي :

الجدول (٤) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في مستوى المرونة الاستراتيجية وفق متغيري البحث

الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
	الجدولية	المحسوبة					اللقب	المجموع
يوجد فرق دال لصالح أستاذ واستاذ مساعد	١,٩٦٠ (٠,٠٥) (٤٠٨)	٢,٦٣٠	١٩,٤٥٢٣١ ٢١,٩٩٩٥١	٨١	١٠٦,٥٧٢٨ ١٠١,١٧٦٥	٢٠٤ ٢٠٦ ٤١٠	استاذ، استاذ مساعد	
							مدرس ، مدرس مساعد	

يتضح من الجدول السابق أن كلا المتوسطين الحسابين أكبر من المتوسط الفرضي والبالغ (٨١) وأن هناك تبايناً واضحاً بين المتوسطين الحسابيين لكلا اللقبين (استاذ، استاذ مساعد) (مدرس ، مدرس مساعد) ولكشف الدلالة الإحصائية للفرق تم حساب القيمة التائية اذ بلغت (٢,٦٣٠) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٠٨) وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في اللقب العلمي لصالح

استاذ واستاذ مساعد. وتفتت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الاشرام، ٢٠١٦) التي تعزى لصالح استاذ واستاذ مساعد واختلفت مع دراسة (الزامل، ٢٠٢١) التي اظهرت عدم تأثير متغير اللقب العلمي في المرونة الاستراتيجية .
وتفسر الباحثة ذلك الى ان رؤساء الاقسام من ذوي الالقاب العلمية استاذ واستاذ مساعد قد اكتسبوا خبرات اضافية تجعلهم يتعاملون مع القسم بمرونة أكثر وان التدريسيين من ذوي الالقاب العلمية استاذ، استاذ مساعد أكثر تعاملًا مع رئيس القسم بموجب مشاركتهم في لجان القسم العلمية فضلاً عن تدريسيهم واشرفهم على طلبة الدراسات العليا في القسم.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

١. الاستنتاجات :

- مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية أعلى من الوسط لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.
- يوجد فرق ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير اللقب العلمي (مدرس - مدرس مساعد / استاذ - استاذ مساعد) في مستوى صنع القرار الاستراتيجي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين و لصالح ، استاذ - استاذ مساعد.

٢. التوصيات :

- العمل على تشجيع رؤساء الأقسام العلمية وزيادة التواصل في عملية المرونة الاستراتيجية مع التدريسيين من ذوي الالقاب العلمية (مدرس - مدرس مساعد) من خلال زجهم في مهمات إدارية متنوعة

٣. المقترحات :

- إجراء دراسة حول المرونة الاستراتيجية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

اولا : المصادر العربية :

١. أبو رذن، ايمان بشير، (٢٠١٧) المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لعينة من مديري شركة اساسيل للاتصالات المتعلقة بالعراق، جامعة دهوك، مجلد (٢٠) عدد(٢)
٢. احمد، ايمان زغلول راغب (٢٠١٩) إمكانات المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، كلية التربية، جامعة عين شمس
٣. الاشرم، نجاح فارس اسماعيل، (٢٠١٦) درجة ممارسة رؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، الجامعة الاسلامية، غزة .
٤. دياب، سهيل رزق (٢٠٠٣) : مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين
٥. الزامل، مها عثمان، (٢٠٢١) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، الرياض .
٦. الزبيدي، ليث محمد جعفر (٢٠٢١) المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في ادارة الازمات، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد

٧. الشماسين، سالم ، (٢٠١٣) اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية :دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الاردنية العامة المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة
٨. عايض، عبد اللطيف مصلح مُجّد، (٢٠١٩) المرونة الاستراتيجية واثرها في اداء الجامعات اليمنية ،جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
٩. عبد المؤمن ، علي معمر (٢٠٠٨) : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب ، ط١ ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا
١٠. عفانة، دعاء مُجّد ،(٢٠٢٠) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، جامعة الأقصى ،غزة .
١١. علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٠) : الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارامترية واللابارامترية) ، ط٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
١٢. العوادة، وليد مجلي (٢٠٠٧) اثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي ،اطروحة دكتوراه، فلسفة في الادارة كلية الدراسات الادارية والمالية العليا،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان ،الاردن .
١٣. الغرايبة، مُجّد تيسير (٢٠١٧) أثر استراتيجيات المواد البشرية على تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية ، جامعة عمان العربية ، قسم ادارة اعمال .
١٤. الفاضل، مها وليد علي ،(٢٠١٥) تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، مجلد (٢٣) عدد (٢) .
١٥. الفراء، ماجد مُجّد ، (٢٠٢٠) أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءات الانتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظة غزة ، المجلة الاكاديمية العالمية والعلوم الادارية .
١٦. لطاد، ليندة ، وأخرون (٢٠١٩) : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين ، ألمانيا
١٧. اللوقان، مُجّد بن فهاد (٢٠٢٠) المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية ،مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة حائل ،العدد(٤).
١٨. المعاضيدي، معن وعد الله ،الطائي،ابن جاسم مُجّد ،(٢٠١٠)اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، مجلة تنمية الرافدين (٣٣).
١٩. النعيمي، مُجّد وصويص(٢٠١١)ادارة الجودة المعاصرة مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للانتاج الشاملة والعمليات والخدمات ، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع.
٢٠. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٨٨) : " قانون رقم ٤٠" ، جريدة الوقائع العراقية، العدد ٣١٩٦ ، ص٩، بغداد، العراق.
٢١. يحيى، بسمة وليد سليم الشيخ، (٢٠١٠) اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ الاقرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط ،قسم ادارة اعمال.

List of Sources in English

1. Abu Radan, Iman Bashir, (2017) Strategic flexibility is an entrance to achieving sustainable competitive advantage, an exploratory study of a sample of managers of Aseel Communications Company related to Iraq, University of Duhok, Volume (20), Number (2)
2. Ahmed, Iman Zaghoul Ragheb (2019) Enablers of Strategic Flexibility in Egyptian Universities, Faculty of Education, Ain Shams University
4. Al-Ashram, Najah Faris Ismail, (2016) The degree of practice of strategic flexibility by heads of departments in Palestinian universities and its relationship to the effectiveness of their decision-making, Islamic University, Goa.
5. Diab, Suhail Rizk (2003): Scientific Research Methods, Gaza, Palestine
6. Al-Zamil, Maha Othman, (2021) Strategic flexibility and its relationship to achieving competitive advantage at Imam Abdul Rahman bin Faisal University from the point of view of members of the teaching staff, College of Education, Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh.
7. Al-Zubaidi, Laith Muhammad Jaafar (2021) Strategic flexibility and its impact on crisis management, University of Karbala, College of Administration and Economics
8. Al-Shamasin, Salem, (2013) The Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Strategic Flexibility: An Applied Study on the Jordanian Public Phosphate Mines Company Limited, an unpublished master's thesis
9. Ayed, Abd al-Latif Musleh Muhammad, (2019) Strategic flexibility and its impact on the performance of Yemeni universities, University of Science and Technology, Yemen
10. Abdul Moamen, Ali Muammar (2008): Research Methods in the Social Sciences, Fundamentals, Techniques and Methods, 1st edition, National Book House, Benghazi, Libya
11. Afana, Duaa Muhammad, (2020) Strategic flexibility and its relationship to the quality of institutional performance in the directorates of education in the governorates of Gaza, Al-Aqsa University, Gaza.
12. Allam, Salah El-Din Mahmoud (2010): Inferential statistical methods in analyzing psychological, educational and social research data (parametric and non-parametric), 2nd edition, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
13. Al-Awawdeh, Walid Majali (2007) The Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Jordanian Industrial Companies Operating in the International Market, Ph.D. Thesis, Philosophy in Management, Graduate School of Administrative and Financial Studies, Amman Arab University for Postgraduate Studies, Amman, Jordan.
14. Al-Gharaibeh, Muhammad Tayseer (2017) The impact of human resources strategies on enhancing strategic flexibility in Jordanian commercial banks, Amman Arab University, Department of Business Administration.

15. Al-Fadil, Maha Walid Ali, (2015) Application of the Concept of Flexible Organization in Public Universities in the Hashemite Kingdom of Jordan, Babylon University Journal of Human Sciences, Volume (23), Number (2).
16. Al-Farra, Majid Muhammad, (2020) The Impact of Strategic Flexibility on Improving Productive Competencies in the Gaza Electricity Distribution Company, International Academic Journal and Administrative Sciences.
17. Latad, Linda, and others (2019): Scientific Research Methodology in the Social Sciences, Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies, Berlin, Germany
18. Al-Loqan, Muhammad bin Fahd (2020) Strategic flexibility in the College of Education at the University of Hail and ways to develop it (a field study, King Fahd National Library, University of Hail, Issue (4).
19. Al-Maadidi, Maan Waad Allah, Al-Taei, Ayman Jassim Muhammad, (2010) Strategic Leadership Contributions in Enhancing the Strategic Flexibility of Business Organizations, Tanmiat Al-Rafidain Magazine (33)
20. Al-Nuaimi, Muhammad and Sweiss (2011) Contemporary Quality Management Introduction to Total Quality Management for Comprehensive Production, Operations and Services, Amman, Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
21. The Ministry of Higher Education and Scientific Research (1988): "Law No. 40," Al-Waqae' Al-Iraqiya Newspaper, Issue 3196, p. 9, Baghdad, Iraq.
22. Yahya, Basma Walid Salim Al-Sheikh, (2010) The effect of strategic flexibility as a mediating variable between environmental uncertainty and strategic decision-making, master's thesis, Middle East University, Department of Business Administration

English Sources

1. Znou, Kevin Zeng and Wu, (2010) Technological capability, strategic flexibility and product innovation, strategic management, vol(31), issue(5).
2. Tsourveloudis, N. (2002) On the measurement of enterprise agility, Journal of Intelligent and Robotic Systems (33)
3. Evans, J.S. (1991) Strategic flexibility for high technology maneuvers; a conceptual framework journal of management studies .vol(18).
4. Anastasi, Anne (1976) : **Psychology testing** , E4, the Macmillan Company, New York .
5. Cronbach, L.J. (1964) : **Essentials of psychology testing**, Harper brothers , New York