

تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق

على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية

إعداد

د/سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلي وضع تصور مقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، ولتحقيق هدف البحث تم اتباع المنهج الوصفي، معتمدًا في ذلك على أداتي الاستبانة واستطلاع رأي الخبراء، كما تناول البحث التأصيل النظري للارتجال التنظيمي ومدخل القدرات الديناميكية، من منظور الفكر الإداري المعاصر، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (١١٥) عضو هيئة تدريس بالوحدات الداعمة بالكليات المعتمدة بجامعة الزقازيق، وقد توصل البحث لعدة نتائج من بينها: وجود ضعف وقصور في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بجامعة الزقازيق متمثلاً في (قدرة الدمج التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٣٧٧)، تلاه قدرة التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٤٧٨)، تلاه قدرة إعادة التشكيل التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٧٢٥)، وأخيراً قدرة الاستشعار التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٤٣٩١). في حين توصل البحث أن هناك ضعف وقصور في ممارسة أبعاد الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق متمثلاً في (إدراك المخاطر) بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٢)، تلاه (الفرصة) بمتوسط حسابي (١.٣٧١٠)، تلاه (الابتكار) بمتوسط حسابي (١.٣٣٤٨)، ثم (التكيف) بمتوسط حسابي (١.٣٩٢٨)، ثم (بناء الحل) بمتوسط حسابي (١.٣٢١٧)، وأخيراً (الحدس) بمتوسط حسابي (١.٣٥٠٣). كما توصل البحث أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كافة أبعاد (القدرات التنظيمية الديناميكية)، وأبعاد ممارسات (الارتجال التنظيمي)، فكلما كان هناك مستوى عال من التنمية والتطوير لمدخل القدرات التنظيمية الديناميكية كلما زاد مستوى ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق. وفي النهاية قدم البحث تصوراً مقترحاً لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، بعد عرضه على مجموعة من المحكمين وتم اجراء التعديلات المطلوبة. الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، القدرات التنظيمية الديناميكية، القيادات الجامعية، جامعة الزقازيق.

Activating Organizational Improvisation Practices for University Leaders with the Dynamic Organizational Capabilities at Zagazig University

Prepared by

Dr. Seham Ahmed Mohammed Elwan

Assistant Professor of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Zagazig University

Summary:

The aim of the current research is to develop a proposed vision for activating organizational improvisation practices among leaders at Zagazig University in light of the dynamic organizational capabilities approach. To achieve the research goal, the descriptive approach was followed, relying on questionnaire tools and an expert opinion poll. The research also addressed the theoretical foundation of organizational improvisation and the dynamic capabilities approach. From the perspective of contemporary administrative thought, the questionnaire was applied to a sample of (115) faculty members in the supporting units of accredited colleges at Zagazig University. The research reached several results, including: the presence of weakness and shortcomings in the development of dynamic organizational capabilities at Zagazig University, represented by (organizational integration capacity). With a arithmetical mean (1.3377), followed by the organizational learning ability with a arithmetical mean (1.3478), followed by the organizational restructuring ability with a arithmetical mean (1.3725), and finally the organizational sensing ability with a arithmetical mean (1.4391). There is also weakness and shortcomings in practicing the dimensions of organizational improvisation at Zagazig University, represented by In (Risk Perception) with a mean of (1.2522), followed by (Opportunity) with a mean of (1.3710), followed by (Innovation) with a mean of (1.3348), then (Adaptation) with a mean of (1.3928), then (Building the Solution) with a mean of (1.3217).), and finally (intuition) with an arithmetic average of (1.3503). The research also found that there is a positive, statistically significant relationship at the level of significance (01.0) between all dimensions of (dynamic organizational capabilities) and the dimensions of (organizational improvisation). The higher the level of development and development of the dynamic organizational capabilities approach, the greater the level of organizational improvisation practice. at Zagazig University. In the end, the research presented a proposed vision for activating organizational improvisation practices among leaders at Zagazig University in light of the dynamic organizational capabilities approach, after presenting it to a group of arbitrators and the required amendments were made.

Key words: Organizational Improvisation- Dynamic Organizational Capabilities- University Leaders- Zagazig University.

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث مقدمة

في خضم الأزمات التي يعيشها العالم اليوم، أصبحت بيئة العمل بالمؤسسات أكثر ديناميكية وأكثر اضطراباً ولا يمكن التنبؤ بها، بالإضافة إلى أن المشهد التنافسي اليوم قد تطور بشكل كبير فمؤسسات اليوم تواجه بيئة متغيرة ومعقدة بصورة متسارعة، مما فرض عليها معالجة عملياتها باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة هذا الوضع الشائك.

ولكسر الصورة النمطية في اتخاذ القرار الاستراتيجي ظهر مفهوم الارتجال التنظيمي كأسلوب للتكيف مع المتغيرات والانخراط في سلوكيات عفوية وإبداعية في إطار زمني قصير (Ren, Zhang, Chen & Liu, 2022, 2783).

خاصة، إذا أرادت المؤسسات أن تزدهر في مثل هذه البيئة، فيجب أن تكون قادرة على الارتجال التنظيمي بشكلٍ فعال (Abrantes, Cunha & Miner, 2022, 14) حيث تتسم أزمات هذا العصر بالسرعة العالية والانتشار الواسع والتهديد المباشر، والحاجة إلى إنهاؤها بأسرع وقت ممكن (Van der Ven & Sun, 2021, 17). فضلاً عن تأثيرها على جميع القطاعات بما في ذلك الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية والأمنية، الأمر الذي يتطلب أن تكون هنالك استجابة شاملة من قبل جميع المؤسسات (Charissi, Tympa & Karavida, 2020, 223).

لذا كان ظهور الارتجال التنظيمي استجابة حتمية لهذه المتغيرات المفاجئة، وعلى الرغم أنه في البداية لم يلقى قبولاً من جانب القائمين على إدارة المؤسسات نتيجة لرغبتهم في عدم تغيير الخطط الموضوعة مسبقاً وأنه قد يدل على فشل وظيفة التخطيط في المؤسسة، ولكن الأحداث الغير متوقعة في البيئة أجبرت المؤسسات أن تكون مرنة وارتجالية ليس فقط لحل المشكلات التي تواجهها وإنما للحصول على الفرص والاستفادة منها (Barbosa, Davel, 2022, 1018).

يعد استخدام الارتجال في مجال الإدارة التنظيمية والاستراتيجية حديث نسبياً، فهو مفهوم ونهج معاصر، وكان لعقود من الزمن يعتبرون التخطيط الاستراتيجي هو أفضل وسيلة لضمان المنافسة إلا أنه في أواخر الستينيات من القرن الماضي أصبحت البيئة التنافسية تتحول إلى الارتجال للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المؤسسة من خلال استخدام المعلومات المتاحة، إلا أنه في بعض الأحيان وبمواقف معقدة لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة، فهنا يقوم القادة باللجوء للارتجال ليس لحل المشكلة فحسب، بل

لحصول فرصة والقدرة على الاستفادة من الفرص التي من شأنها أن تدفع المؤسسة للأمام نتيجة القرارات الارتجالية. (Mamédio, e Cunha & Meyer Jr, 2021, 24)

ويمتاز الارتجال التنظيمي بقدرته على دمج المعرفة والعمليات مع الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل عفوي وإبداعي في الوقت الفعلي، من أجل حل المشكلات بشكل خلاق عن طريق التأسيس في حقائق اللحظة؛ لأنه عمل عفوي يسترشد بالحدس، يتم تنفيذه أثناء اللحظة بدلا من المرور بعمليات التفكير والتقييم المتعمدة، إذ يعد عنصراً حاسماً في المؤسسات يتيح للقادة التعلم باستمرار أثناء العمل والتصرف بشكل تلقائي وإبداعي في المنتجات والخدمات ويمكن أن يجعل المؤسسة ذات قيمة وقادرة على اعتماد أفضل الاجراءات في العمل، متضمناً الممارسات التالية: (Bakar, Mahmood & Ismail, 2015, 482).

- **بناء الحل: Bricolage:** عبارة عن إيجاد حل سريع للمشكلات الطارئة، من كل ما هو في متناول اليد أو مزج الأشياء المتاحة مع بعضها لجعلها تعمل ببراعة، عندما يحتم الأمر ذلك في ظل موارد شحيحة لغرض اقتناص فرص أو حل مشكلات غير متوقعة.
- **الحدس Intuitive:** عبارة عن استنتاج إدراكي قائم على التجارب السابقة والمدخلات العاطفية لصانع القرار، فهو عملية صنع قرار بناء على الخبرة.
- **الابتكار Creativity:** عبارة عن استخدام موارد الجامعة المتاحة، للتوصل إلى ما هو جديد وغير مألوف لاستخدامها في حل المشكلات أو اقتناص الفرص أو اتخاذ القرارات بابتكار.
- **التكيف: Adaptation:** عبارة عن القدرة على الاحتواء في ظل الظروف غير الملائمة (التوافق والتأقلم) والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، مع تحديد المشكلات والأولويات بهدف التعامل معها مع الاستجابة للمواقف الطارئة التي لا يمكن التنبؤ بها.
- **استثمار الفرص: Opportunity:** عبارة عن استثمار الظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة والتي تعمل على إشباع لحاجة السوق والمؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها.
- **إدراك المخاطر: Risk perception:** يعنى الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز الأفراد الحدود الآمنة إلى المجهول، بأن تُدرج إدارة المخاطر في ثقافة المؤسسة الجامعية وسياساتها وأن تترجم هذه المخاطر إلى استراتيجيات لمواجهتها.

كما يمنح الارتجال التنظيمي المؤسسة القدرة على الاستجابة للاضطرابات البيئية غير المتوقعة بسرعة من خلال إنشاء وتنفيذ حلول جديدة وابتكارية في نفس الوقت مع إعادة تركيب للموارد والقدرات التنظيمية بطريقة غير مخططة مسبقاً (Arias-Pérez, Cepeda-Cardona, 2022, 251). فهو استجابة تلقائية وابداعية يتخذها الفاعل عندما يكون الوقت ضيق ويفتقر إلى التخطيط التفصيلي والبيئة غير مفهومة جيداً (Jun, Nasir, Yousaf, Khattak, Yasir, Javed & Shirazi, 2021, 7). ومن هنا يعد الارتجال التنظيمي آلية للتغلب على الظروف الطارئة والمضطربة التي تواجه المؤسسات الجامعية باستخدام المعلومات والقدرات التنظيمية الديناميكية بها، والتي تكون تحت تصرفها، لكون الارتجال يحدث تقارب متعمد وموضوعي لعملية التصميم والتنفيذ في نفس الوقت لتوفير الحلول المناسبة وتحقيق التكيف مع الموقف الناشئ والبيئة الديناميكية باتخاذ قرارات سريعة في التو.

وذلك يحتم ضرورة توافر قدرات تنظيمية ديناميكية بالجامعات بما يمكنها من ممارسة أنشطة الارتجال التنظيمي بحرفية وفعالية شديدة، خاصة في ظل البيئات المعقدة والتي تشمل اضطرابات وأزمات وكذلك زيادة الضغوط على السوق والتغيرات التنظيمية ومتطلبات العملاء سريعة التطور. (Barbosa, Davel, 2022, 1019).

فتعرف القدرات التنظيمية الديناميكية على أنها "قدرة المؤسسة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف" (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter, 2007). ويفترض نهج القدرات الديناميكية أن الموارد والقدرات غير المتجانسة للمؤسسة يمكن تعديلها بمرور الوقت، وتحليل تطورها وتكيفها مع الظروف الخارجية المتغيرة.

وسعت الأدبيات المتعلقة بالقدرات التنظيمية الديناميكية مؤخراً إلى تحليل وشرح العمليات الداخلية التي تحدث في المؤسسة عندما يتعين تطوير ميزة تنافسية جديدة، فيتضمن مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، عدة قدرات (أبعاد) هي: (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 65) (Mohammadi, 2023, 42).

- **قدرة الاستشعار التنظيمي** Sensing organizational Capability: تعبر عن قدرات استشعار الفرص المتاحة بالجامعة من خلال ثلاث عمليات أساسية (عملية استكشاف معلومات حول احتياجات السوق والجمهور المستفيد (أي تحديد احتياجات العملاء) الاستجابة

لاتجاهات السوق وتحديد الفرص المتاحة، عملية تفسير المعلومات المجمعة، عملية الاستجابة للمعلومات المجمعة).

- **قدرة التعلم التنظيمي Learning organizational Capability:** تتطلب من القيادات والعاملين إعادة تنظيم إجراءاتهم الروتينية لتعزيز التفاعلات التي تؤدي إلى حلول ناجحة لمشاكل معينة، من خلال أربع قدرات أساسية (القدرة على اكتساب المعرفة، القدرة على استيعاب تلك المعرفة، القدرة على تحويل تلك المعرفة، حيث تتعلق بالإبداع في حل المشكلات، القدرة على استثمار تلك المعرفة) فتتعلق بممارسة المبادرات الجديدة واغتنام الفرص.

- **قدرة الدمج التنظيمي Integrating organizational Capability:** عبارة عن توجه سلوكي ثابت للجامعة من أجل التكامل، وإعادة تشكيل مواردها، وتأهيل قدراتها الجوهرية للاستجابة للبيئة المتغيرة/الطارئة من أجل بقائها وديمومتها.

- **قدرة التنسيق التنظيمي Coordinating organizational Capability:** بمعنى تحديد وتنظيم المدخلات والعوامل المسيطرة على الجامعة بهدف تنفيذ وتطوير استراتيجياتها، وقدراتها، باعتبارها الطاقة الموجهة لتنسيق الموارد لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام المختلفة في ظل بيئات تنافسية ديناميكية.

لذا فقد اجتذبت أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات العديد من الباحثين، لوحظ ارتباط القدرات التنظيمية الديناميكية بزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع الديناميكية البيئات، والمهارة في اكتشاف الفرص والاستفادة منها مع إعادة تشكيل مواردها وقدراتها، والحفاظ على قدرتها التنافسية، وكذلك قدرة المؤسسة على التكامل وإعادة التشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات سريعة التغير. (Winter, Zollo, 2002)؛ (Li,2014) (Liu, Zahra et al., 2006).

كذلك تعد إحدى الطرق الأكثر فعالية التي يمكن للمؤسسات من خلالها التعامل مع الظروف المتغيرة. إذ أن تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية داخل المؤسسات يعد مصدراً مهماً لبناء القدرة المؤسسية الفعالة للتعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية (Mohammadi, 2023, 41) ومن ثم تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بها.

وبالتالي تسهم القدرات التنظيمية الديناميكية على تحسين فعالية وسرعة وكفاءة الاستجابة التنظيمية للمتطلبات البيئية، وبالتالي تدعم بشكل أساسي الأداء المتفوق للارتجال التنظيمي

(Kareem Alameer, 2019, 402). بالتالي زيادة مرونة الجامعات وقدرتها على التكيف في الحالات الحرجة غير المتوقعة. ولتحسين فعالية وسرعة وكفاءة ممارسات الارتجال التنظيمي يتطلب الأمر تنمية وتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية والتي تتضمن الاستشعار والتعلم وإعادة التشكيل، مما يدعم اتخاذ القرارات السريعة والتي لديها القدرة على تعزيز الفعالية والأداء التنظيمي، من خلال دمج وإعادة تشكيل الموارد لمعالجة الاضطرابات البيئية أو لإحداث تغيير داخلي وخارجي.

فقد أكدت الكتابات أنه للتعامل مع حالة عدم اليقين وتشكيل البيئات غير المؤكدة التي تواجه الجامعات، تظهر الحاجة لتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية لديها للاستجابة للتغيرات البيئية. (Shirooyehpour, Fazli & Keshavarz Turk, 2022, 2). حيث تسمح القدرات التنظيمية الديناميكية للمهارات والموارد والكفاءات الداخلية والخارجية بالتكيف والتكامل وإعادة التكوين لتلبية متطلبات البيئة. كما يذكر أن القدرات التنظيمية الديناميكية تستخدم من قبل المؤسسات لبناء استراتيجيات الأعمال، ودخول أسواق جديدة، واكتساب كفاءات جديدة، وتسويق التقنيات الجديدة، وبالتالي زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة المؤسسة. (Mohammadi, 2023, 42)

وبناء عليه، ينطبق مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية مع الهدف من الارتجال التنظيمي نفسه حيث تعد قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية، والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة من أهم أهدافها (Ferreira & Moutinho, 2020, 2)، كذلك من خلال قدرة المؤسسة على تغيير روتين العمل التقليدي داخلها مثل تجديد الاستراتيجية وخطة الإنتاج، وتحسين الخدمة والمنتج، بالتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل (Becker, Schneider & Finamor, 2019, 93)

ومن ثم فمدخل القدرات التنظيمية الديناميكية يعد أهم دعائم تطبيق ممارسات الارتجال التنظيمي فمن خلال قدراتها تستطيع المؤسسة تكوين موارد جديدة تناسب احتياجات السوق والجمهور مع القدرة على تطويرها (Pervan, Curak & Pavic Kramaric, 2017, 4). بالتالي الاستجابة للارتجال التنظيمي باعتبارها ممارسات وإجراءات تنظيمية لها الدور الأكبر في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

ومما سبق يتضح أن مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية يمنح المؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات البيئية أو التكيف معها بل وتحقيق استدامتها، ومن ثم فعالية ممارسات

الارتجال التنظيمي، هنا تبرز حاجة الجامعات المصرية إلى تنمية قدراتها التنظيمية الديناميكية بهدف تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي، بما يضمن لها موقعاً متميزاً. وعليه قد بذلت وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية ومن بينها جامعة الزقازيق العديد من الجهود من أجل تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لمواجهة التغييرات البيئية الخارجية والتعامل معها؛ فقد تبنت وزارة التعليم العالي العديد من المشروعات والتي جاءت ضمن أهم أولويات المرحلة الثانية والثالثة من الخطة التنفيذية الاستراتيجية لتطوير التعليم من (٢٠٠٧-٢٠١٧)، والتي من بينها مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، ومشروع دعم البنية التحتية المرتبطة بالجودة، ومشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية، من أجل رفع القدرات التنظيمية الديناميكية للجامعات لموائمة ظروف العمل المتغيرة. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٧، ٩-٥).

كما حرصت وزارة التعليم العالي على مواصلة جهودها في تحقيق ذلك وجاء ضمن إطار الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ مشاركة القيادات الإدارية. في وضع خطط الجامعة وتفعيل الدور الإداري، وتطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاستمرار في تحديثها وتلبيتها للمتطلبات والمتغيرات المختلفة. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦، ٧٣)

بالإضافة لهذا قامت الخطة الاستراتيجية لمشروع تطوير التعليم العالي، بتمويل مشروعات تطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات لرفع من كفاءة النظام الإداري بمؤسسات التعليم العالي بما يعود بالفائدة على جودة وكفاءة التعليم المقدم. (وزارة التعليم العالي، مشروع نظم المعلومات الإدارية) وفي هذا الصدد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق على تبنى الجامعة لفلسفة تقوم على تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية في إطار من الابتكار والجودة والاستقلالية والقيم الأخلاقية. في سبيل مواجهة التغييرات البيئية الخارجية والتعامل معها، بما يمكنها من الارتقاء تمشياً مع توجهات الدولة في الفترة القادمة في تحقيق الابداع التنظيمي المؤسسي. (جامعة الزقازيق، الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٣-٢٠٢٢، ١٨)

ويتضح من العرض السابق أن هناك جهود ومحاولات من شأنها تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية للجامعات المصرية عامة وجامعة الزقازيق خاصة، من خلال السعي لأن تكون الجامعة قادرة على مواجهة التحديات البيئية الخارجية والتعامل معها؛ ومن ثم تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي عند مواجهة المشكلات والتحديات الطارئة ومواجهة تحديات المستقبل والصعود نحو التنافس عالمياً.

مشكلة البحث

وعلى الرغم من الجهود المبذولة نحو تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية للجامعات عامة وجامعة الزقازيق خاصة، إلا أن الواقع يشير الى قصور فيها والذي أسهم في ضعف ممارسات الارتجال التنظيمي، و يتضح مظاهره فيما يلي:

(١) قصور في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية:

تتضح أوجه القصور في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية داخل جامعة الزقازيق، كما يلي:

قدرة الاستشعار التنظيمي: تتسم الثقافة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق بالانغلاق، والهيراركية الصارمة، الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد وشيوع أنماط التنظيمات الأفقية، والشبكية التي لا تتيح المزيد من التفاعل والاتصال الإيجابي بين العاملين والقيادات الجامعية، والروتين الإداري، والتقييد بمسارات العمل الشكلية التي لا تتيح الإبداع والمبادرة الشخصية، وسيادة الحلول السريعة للمشكلات والتنظيمية، وغلبة الإجراءات الروتينية دون تغيير (حنان عبد الخالق، ٢٠١٧، ٣١٠). عدم كفاية الوسائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والكوارث. (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٢٠) ضعف استخدام بعض القيادات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والتجريب، مع ضعف الاستثمار للموارد والإمكانات المتاحة بها سواء البشرية أو المادية (شعبان هلال، ٢٠١٤، ٢٧٦). إضافة إلى افتقار غالبية القيادات الجامعية للقدرات المهارات اللازمة للاستشعار والتخطيط المستقبلي، مع نقص التدريب على تلك المهارات والقدرات (محمد أحمد، ٢٠١٤، ٢٠). ضعف استخدام المنهجية العلمية في إدارة التطوير والتغيير من المنظور الإداري الحديث، وصعوبة تمويل وتوفير الأجهزة المطلوبة للعملية التعليمية مما أدى إلى صعوبة تحسين بعض الخدمات الجامعية (محمد إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠١٩، ١٦٨). مع قلة مواكبة الجامعة للتقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل جهودها بعملية المشاركة في التطوير والابتكار (إيمان السيد، ٢٠٢٠، ١٠٩).

أ. قدرة التعلم التنظيمي: تعاني جامعة الزقازيق من ضعف في قدرة التعلم التنظيمي تمثل في: ضعف البنية التحتية الرقمية بال الحرم الجامعي، وضعف عملية التدريب والتأهيل الرقمي، كذلك تدني الوعي الثقافي بأهمية التمكين الرقمي بالجامعة، غياب الرقابة الرقمية لمتابعة سير عملية التعليم عن بعد، مع تدني مستوى الصيانة الدورية للأجهزة، وشبكات الانترنت، تدني مستوى الربط الشبكي الرقمي للحرم الجامعي داخل الجامعة، ضعف الشركات بين

الجامعة وهيئات المجتمع المختلفة، غياب برامج التدريب الرقمية، ضعف مصادر التمويل الموجه نحو التمكين الرقمي، قصور في تفعيل حقيقي للمنصات الالكترونية على موقع الجامعة (رواء عثمان، ٢٠٢٠، ٥٤٥، ٥٥٠). علاوة على ذلك، هناك ضعف في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الجامعية مع غياب المناخ التنظيمي الداعم لذلك (شعبان هلال، ٢٠١٤، ٢٧٦). مع قصور في فهم وتطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء (السعيد سليمان، ٢٠١٥، ٢١٠). غياب الاستثمار في الإنتاج المعرفي لرسم السياسات، واتخاذ القرارات؛ فتعتمد على القوالب النمطية دون مراعاة للخصوصيات الاجتماعية، والثقافية (عبد الوهاب الحاي، ٢٠١٤، ١٤). الاعتماد على الأساليب التقليدية في حفظ المعرفة، قصور في نشر المعرفة وتوزيعها، وفي توفير البرمجيات وضعف الاتصال بين العاملين، وقلة تشجيع القيادات للعاملين على تبادل المعرفة، مع ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط وبرامج الكليات، في ظل قصور توفير البرمجيات والأجهزة الحديثة وضعف التبادل والاتصال بين العاملين للمعلومات والبيانات داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات الأخرى (فاطمة محمد، ٢٠١٠، ٩٠). مما يدل على عجز الجامعة عن تكوين أجهزة مؤسسية قادرة على استثمار الإنتاج المعرفي في رسم السياسات، واتخاذ القرارات الارتجالية السريعة وقت الحاجة.

ب. قدرة الدمج/ التكامل التنظيمي: تعاني جامعة الزقازيق من شيوع أنماط التنظيمات الأفقية والشبكية التي لا تتيح المزيد من التفاعل والاتصال الإيجابي بين العاملين والقيادات الجامعية فالثقافة التنظيمية مغلقة، وهيراركية صارمة، والتقييد بممارسات العمل الشككية التي لا تتيح الإبداع والمبادرة الشخصية، وسيادة الحلول السريعة للمشكلات والقضايا التنظيمية، وغلبة الإجراءات الروتينية وتركها بدون تغيير، أو الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد (حنان عبد الخالق، ٢٠١٧، ٣١٠). فالإدارة الجامعية تنتم بالفردية وتبتعد كثيرا عن الجماعية أو التشاركية، بالإضافة إلى غلبة الفوقية على صنع واتخاذ القرارات الجامعية أي من القمة إلى القاعدة (أحمد الزنفل، ٢٠١٠، ٢٣٠). في ظل ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير الجامعة، ما أدى إلى ضعف قاعدة القدرة على دعم اتخاذ القرار (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٣١). شيوع الأساليب التقليدية في حفظ واسترجاع المعلومات وضعف ممارسة عمليات إدارة المعرفة، مع قصور في نشر المعرفة وتوزيعها؛ وفي البرمجيات والأجهزة الحديثة وضعف التبادل والاتصال بين العاملين للمعلومات

والبيانات داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات الأخرى (فاطمة محمد، ٢٠١٠، ٨٩-٩١). مما لا يسمح بالإبداع في صنع قرارات ارتجالية سريعة وقت الحاجة. ج. قدرة إعادة التكوين/ التشكيل التنظيمي: تعاني جامعة الزقازيق من ضعف وقصور في ممارسة "الاستغلال، الاستكشاف" لقدرتها التنظيمية، وضعف وقصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، غياب الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخلياً وخارجياً، غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، قصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر. مع ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، وفي المتابعة المستمرة للتغيرات الحادثة (سهام علوان، ٢٠٢١، ٥١٤). قصور في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التكاملية، التسلط، الاندفاع، الاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان، مع التركيز على التقييم دون التوجيه والارشاد لتحسين الأداء العام (عزه الحسيني، ٢٠١٤، ١٥). عجز الجامعة عن تكوين أجهزة مؤسسية قادرة على استثمار الإنتاج المعرفي في رسم السياسات، واتخاذ القرارات (عبد الوهاب الحاي، ٢٠١٤، ١٤). الافتقاد إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء، مع القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية وضعف البنية التحتية والمعلوماتية، وبالتالي عدم القدرة على دعم اتخاذ القرار السريع وقت الحاجة.

٢) ضعف ممارسات الارتجال التنظيمي:

تتضح مظاهر ضعف ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق، في التالي:
أ. بناء الحل: تعاني جامعة الزقازيق من قصور في كفاية الوسائل المتاحة بالجامعة للتعامل مع الأزمات والكوارث (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٢٠). كما أن العمل الإداري بالجامعة ينحو نحو الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكلية، والتطبيق الحرفي للوائح والنظم، مع تصلب واضح في شرايين الاتصال (أحمد الزنفلي، ٢٠١٠، ٣٩٩). مع القصور في صياغة رؤية استراتيجية واضحة ووضع رؤى مثالية من الصعب الوصول إليها بحجة ضعف الموارد المالية، وبالتالي إبقاء الوضع على ما هو عليه في ضوء الامكانيات المتاحة (أحمد عبد العزيز، ٢٠١٢، ١٣٥). كما يقال أن الجامعة بعيدة كل البعد عن مجري التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وضعف قدرتها على الاستفادة من نتائج هذه العلوم، وتوظيفها في اتخاذ القرارات أو التغلب على مشكلاتها، مما

أدى لبطء النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية وحفظها واسترجاعها. بالإضافة لضعف القدرات الإدارية للقيادات، والنزعة التسلطية، والمركزية الشديدة في إدارة العمل الجامعي، والاهتمام بالإدارة التيسيرية دون اهتمام بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة والتكنولوجية لتطوير العمل وتحقيق فاعليته (منال رشاد، ٢٠١٢، ٨٤، ٨٥).

ب. الحدس: تمثل في ضعف كفاءة الجامعة في التعامل مع الأحداث وجمع المعلومات والتنبؤ بالأحداث قبل حدوثها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٠٣). غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، مع قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها، مع ضعف الإدراك للقدرات المحورية للجامعات مع غياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية، في ظل ضعف الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات والتعامل معها، بالإضافة لضعف كفاءة إدارة المشروعات التطويرية والتعامل معها بروتين. (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٥٧، ٨٥).

ج. التكيف: تعاني جامعة الزقازيق من البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، فالعمل الإداري مكبل بالتعقيدات الإدارية والتنظيمية ومتبعاً لأساليب إدارية روتينية تقليدية لا تلائم متطلبات المستقبل وتحدياته، كما يعترى السياسات الجامعية الغموض وعدم وضوح الرؤية طويلة المدى، فتعتمد في اتخاذ قراراتها على الروتين والنمطية والمركزية، بالإضافة للتسرع في صنع القرارات المعتمدة على النظرة الجزئية في ظل غياب الرؤية المنظومية الشاملة للإصلاح الجامعي، في ظل قلة توافر قاعدة بيانات محدثة تشمل الجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية (محمد عتريس، ٢٠١٧، ٦، ٧). ضعف في استثمار الكفاءات والمعلومات والمعارف في تسويق مؤسسات الجامعة كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة في مشروعات تنمية وتكنولوجية بالمجتمع، وقصور في قدرة الجامعة على استثمار نتائج بحوثها والمعارف المتاحة لبناء معرفة جديدة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٢٩، ٣٣).

د. الإبداع: تعتمد جامعة الزقازيق في اتخاذ قراراتها على الروتين والنمطية والمركزية الإدارية، بالإضافة للتسرع في صنع القرارات الجامعية المعتمدة على النظرة الجزئية في ظل غياب الرؤية الشاملة للإصلاح الجامعي، مع عدم وجود قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من خدمات الجامعات (سعيد مرسى، ٢٠١٥، ٣٨٨).

فعالة لتقييم أداء الجامعة، إلى جانب تقادم تقنيات التعليم، وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل المشاركة في جهود التطوير والابتكار. مع الميل الواضح إلى التتميط في النظم والمناهج والأساليب، مما يُفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع، والاستخدام الأمثل للطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لها (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٠، ٨-١٠). وغلبة الإجراءات الروتينية وتركها بدون تغيير، مع الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد (حنان عبد الخالق، ٢٠١٧، ٣١٠). وقصور في توفير المناخ الملائم للتغيير والابداع داخل الجامعة، الافتقار لآلية واضحة لتسجيل براءات الاختراع، جمود وتعقد اللوائح، ضعف الحوافز للمبتكرين، الاعتماد بشكل كبير على الافكار والتطبيقات المستوردة، ضعف الامكانيات اللازمة لاستخدام المعارف ونقلها حيز التطبيق بما يحقق القدرة التنافسية (أسامة قرني، إبراهيم العتيقي، ٢٠١٢، ٣١٢)

هـ. استثمار الفرص: تعاني جامعة الزقازيق من قصور في استثمار الفرص، توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات المؤسسية، وفي إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين، غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، قصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر. بالإضافة لقصور في استكشاف الفرص الجديدة داخلها والبحث عن فرص جديدة، ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، ضعف وقصور في المتابعة، ضعف في استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات الحاصلة محليا وعالميا بشكل مدروس وعلمي (سهام علوان، ٢٠٢١، ٥١٤). مع ضعف وقصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل العمل الجامعي، متجاهلة متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث من الأجهزة وضعف استعداد أعضاء هيئة التدريس للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (رمضان السعودي، ٢٠١٩، ٤٥٥ - ٤٥٦). ويتضح مدى القصور في الاستغلال للأساليب التكنولوجية .

و. إدراك المخاطر: هناك جوانب قصور عديدة في إدراك بل وإدارة المخاطر نفسها داخل جامعة الزقازيق، تمثلت في: غياب وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات متوافقة مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ضعف في إدارة الطوارئ والكوارث، مع غياب الالتزام بمعايير الأمن والسلامة، وقصور في تدريب العاملين على مكافحة الحرائق

(جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٢٦). وفي تدريب القيادات الإدارية والعاملين على نظام الإدارة الإلكتروني لإدارة الأزمات والكوارث (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١١٤). مع لضعف كفاءة جهاز الأمن الإداري في التعامل مع الأحداث وجمع المعلومات والتنبؤ بالأحداث قبل حدوثها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٠٣). وعدم كفاية الوسائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والكوارث، مع غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، تدني ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٢٠٠، ٥٧، ٥٨).

ز. العفوية: تركز فكرة العفوية في التخطيط الجامعي على أنها التلقائية في أداء الأعمال دون التأكد من استهداف الأعمال الصحيحة والمطلوبة في المقام الأول، مما يؤدي لإهدار الوقت والمال (أحمد عبد العزيز، ٢٠١٢، ١٣١-١٣٢). فتعاني الجامعة من غياب الثقافة المستقبلية، والفكر الجامعي بعيد عن التخطيط والتفكير المستقبلي، تعتبر الجامعة أن الرؤية المستقبلية ترف فكري (عزة الحسيني، ٢٠١٤، ١٥). مع سيطرة القول على الفعل فالتخطيط الاستراتيجي يقتصر على القول لا العمل، فتحول التخطيط إلى أقوال جامدة، ومن سلوكيات عملية حية إلى تنظير منفصل عن الواقع (أحمد محمد، ٢٠١٤، ١٩-٢١). وإجمالاً يتضح أن هناك أوجه قصور وضعف في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بجامعة الزقازيق والتي تعد من أهم العوامل المتسببة في قصور ممارسات الارتجال التنظيمي خاصة عند مواجهة المشكلات والتحديات الطارئة ومواجهة تحديات المستقبل والصعود نحو التنافس عالمياً، مما يحتم ضرورة تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي والتعامل مع التحديات الراهنة بشفافية وفعالية صناعة قرار فعال قائم على استشراف المستقبل والاستعداد له بأحدث الأساليب الإدارية التنبؤية من خلال الاستثمار الأمثل للقدرات التنظيمية الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لجامعة الزقازيق.

لذا يسعى البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية؟

وينتفع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لممارسات الارتجال التنظيمي، ومدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، وطبيعة العلاقة بينهما، من منظور الفكر الإداري المعاصر؟

- ٢- ما الوضع الراهن لممارسات الارتجال التنظيمي، وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية، بجامعة الزقازيق - دراسة وثائقية؟
- ٣- ما واقع ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، من وجهة نظر عينة البحث (ميدانياً) ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية ؟
- أهداف البحث**
- سعى البحث الراهن إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: "تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية".
- ولكي يتم تحقيق الهدف الرئيس، يتطلب ذلك تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التأسيس النظري "لممارسات الارتجال التنظيمي، ومدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، وطبيعة العلاقة بينهما" الجامعات، من منظور الفكر الإداري المعاصر.
 - ٢- تحليل الوضع الراهن لممارسات الارتجال التنظيمي، وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية، بجامعة الزقازيق.(على ضوء الوثائق والتقارير الرسمية).
 - ٣- رصد واقع ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، من وجهة نظر عينة البحث (ميدانياً)
 - ٤- التوصل لتصور مقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته مما قد يترتب عليه من مساهمات ذات نفع على الصعيدين النظري والعملي، كالآتي:

- على المستوى النظري: تتنبع أهمية البحث في الإطار النظري من كونه يبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحيوية، وهو الارتجال التنظيمي والقدرات التنظيمية الديناميكية ، حيث يقدم البحث إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية في القيادة والإدارة، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مما يساعد على فتح آفاق جديدة للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

- تتضح أهمية تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لتلبية المتطلبات الروتينية والوجه الآخر للتعامل مع التحديات والاضطرابات الطارئة بالاستجابة الارتجالية السريعة والفورية في حالة عدم الاستقرار، وهنا يتم الجمع بين الماضي والحاضر والمستقبل معا معتمدة على المعرفة والعمل الجماعي والابتكار بين كافة المستويات. فتوفر القدرات التنظيمية الديناميكية درجة عالية من المرونة في الاستجابة للاضطرابات والأزمات للتغلب على عواقب التعطيل والتخفيف من عواقبها.
- كما تتضح أهمية ممارسات الارتجال التنظيمي بوصفه أكثر الأدوات قدرة على إكساب المؤسسات الجامعية درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في السيطرة على الأوضاع، فهي مهارة من المهارات الحياتية المهمة في حياة كل إنسان وضرورية لإنجاز عمل مبتكر في وقت الاستجابة لطارئ ما مرتكزاً على خبرة سابقة ومتميزة.
- **على المستوى العملي:** يستمد البحث أهميته الميدانية من خلال إثارة اهتمام القطاع المبحوث عموماً، والجامعات ميدان البحث خصوصاً للارتقاء بمستوي القدرات التنظيمية الديناميكية الارتجال التنظيمي لدى قياداتها بهدف الاستفادة منها في مجال عملها.
- يسهم في إعداد قادة وأعضاء هيئة تدريس فاعلين وارتجاليين، وتزويدهم بالشروط والأدوات اللازمة للارتجال التنظيمي بكفاءة وقت الحاجة. على أن يكونوا مجهزين بشكل صحيح للتعامل مع الأمور غير المتوقعة. وقادرين على الارتجال التنظيمي بحرفية عالية. والتي تمكنهم من التعامل مع الأحداث الغير متوقعة (مشكلات/ تحديات/ فرص) التي تعوق أداء العمل.
- يدرس الجانب المهم من الارتجال التنظيمي والذي لم يخضع للبحث الكافي في سياق الأحداث غير المتوقعة وربطه بتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بالمؤسسات الجامعية. في محاولة لوضع تصور مقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات الجامعية على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية. خاصة في ظل الأحداث والتغيرات والاضطرابات المحيطة.

حدود البحث: تمثلت حدود البحث الحالي، في التالي:

☒ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على متغيرين، ولكل متغير أبعاده كالتالي:

✓ تحددت ممارسات الارتجال التنظيمي في (بناء الحل، الحدس، التكيف، الابتكار، استثمار الفرص، إدراك المخاطر).

✓ تحددت أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية في (قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التنسيق التنظيمي).

✗ **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الميدانية على عينة من بعض الكليات (التي تم اعتمادها بشكل كلي أو اعتماد لبعض برامجها) بجامعة الزقازيق، شملت (٥) كليات في (كلية التربية، كلية التمريض، كلية الزراعة، كلية الطب البيطري، كلية التربية الرياضية بنات).

✗ **الحدود البشرية:** اقتصر البحث في تطبيق الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (١١٥) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (العاملين بالوحدات الداعمة). باعتبارهم من أعضاء هيئة التدريس الفاعلين في الكليات بل ومساعدة القيادات على صنع واتخاذ القرارات الحيوية في كلياتهم.

✗ **اقتصر البحث على القيادات الأكاديمية،** حيث أنها تتميز بتعرضها لضغوط مستمرة يومية وتعمل في بيئة ديناميكية ومعقدة تضطربهم نحو التكيف وإعادة التنظيم في حالات الأزمات والشعور بالإلحاح والتعامل مع ما هو غير متوقع بصفة مستمرة. مما يتطلب الكفاءة، العفوية، الإبداع، المرونة الإدارية عند صنع واتخاذ القرارات اليومية الملحة، والتي تعد من خصائص الارتجال التنظيمي.

✗ **الحدود الزمنية:** أجرى البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (٢٠٢٣/٢٠٢٤م). **منهج البحث وأدواته**

إن موضوع البحث وأهدافه وطبيعته ومجاله اقتضى استخدام المنهج الوصفي، استناداً إلى الأهداف المبتغاة من البحث، للكشف عن طبيعة العلاقة بين مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية وتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بالجامعات. وتمثلت أداة البحث الأساسية في **الاستبانة (ملحق ١)** بهدف الكشف عن واقع ممارسات الارتجال التنظيمي، كذلك واقع تنمية أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية بجامعة الزقازيق، وطبيعة العلاقة بينهما. بالإضافة إلى الاستعانة باستمارة استطلاع رأي (ملحق ٢، ٣) الخبراء التربويين من أجل تحكيم التصور المقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية.

مصطلحات البحث: اعتمد البحث الحالي على المصطلحات التالية:

أولاً: الارتجال التنظيمي Organizational Improvisation

يعبر الارتجال التنظيمي عن مهارة ديناميكية لمعالجة المعلومات في الوقت الفعلي المستمدة من البيئة لإنتاج مخرجات معرفية، كما أنها عبارة عن خطط فورية تسبق سلوكيات الأداء الوظيفي. وتمارس في نفس الوقت ونفس الميدان تشبه موجات المد والجزر للمهام قيد التنفيذ فالإجراءات في اتجاهات غير متوقعة. (Açıkgöz, Latham, 2022, 1554).

كما يعرف بآلية استجابة للأزمات، تقوم بدور رئيس، ويسير جنباً إلى جنب مع الاستعدادات. وبدونها يتم فقد المرونة اللازمة للتعامل مع الظروف المتغيرة، وبدون إعداد، يتم اختراق الوضوح والفعالية اللازمين للاستجابة (Cunha, Clegg, Rego, Giustiniano, Abrantes, Miner & Simpson, 2022, 1).

كذلك فهو عبارة عن عملية استخدام المعرفة فهي المصدر الأساسي لتحقيق الارتجال التنظيمي الناجح متضمنة المخزون من معرفة غريزية في اللاوعي، والمعرفة هي مزيج من (المعلومات، الخبرات، المهارات، والفهم والتعلم والآراء والخبرة المتراكمة...) مما ينتج رؤى عنه رؤى قيمة ومعرفة وتعليمات قابلة للتنفيذ (Hayaeian, Hesarzadeh & Abbaszadeh, 2021).

فالارتجال التنظيمي يتضمن إجراءات تستجيب للمحفزات القريبة مؤقتاً، حيث تكون مراحل تمثيل المشكلة وتوليد الاستجابة وتنفيذ الاستجابة "مرن" ويحدث في وقت واحد (Zenk, Hynek, Schreder & Bottaro, 2022, 2). كما يمثل الارتجال التنظيمي بالقدرة على التصرف بشكل تلقائي وخلق لمحاولة تحقيق هدف بطريقة جديدة، بمهارة عقلانية متعمدة يتم اتخاذ قرار مفيد أثناء غياب الوقت مع استثمار الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية، ويتم إما من خلال المؤسسة ككل أو من خلال أعضائها.

ومن ثم يعد الارتجال التنظيمي بالجامعة عبارة عن: آلية استباقية لدى القادة بجامعة الزقازيق قائمة على الجمع بين ممارسة التفكير والشعور بالأحداث المفاجئة المحيطة التي تعترض بيئة العمل التنظيمي، والاستعداد لها، مع تقديم حلول ملائمة وسريعة. قائم على مجموعة ممارسات تتمثل في (بناء الحل، الحدس، التكيف، الابداع، الفرصة، إدراك المخاطر، العفوية) بحيث يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الحل في الوقت المناسب، معتمداً في ذلك على القدرات التنظيمية الديناميكية لديها، في الوقت الفعلي بالشكل الذي يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي بأسرع وقت ممكن.

ثانياً: القدرات التنظيمية الديناميكية: **Dynamic organizational Capabilities:**

تعرف القدرات التنظيمية الديناميكية مدخل يضم مجموعة قدرات تشمل دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة يتم تشكيلها من خلال ثلاثة أنواع من الأنشطة، وهي مراقبة البيئة (الاستشعار)، الاستفادة منها تحديد الفرص (الاغتنام) وإعادة تكوين الموارد (إعادة التكوين). مع تصميم إجراءات فردية وتنظيمية جديدة، واتخاذ قرارات تسمح للحد من عدم اليقين (Souza, Takahashi, 2019, 400). كما تعرف بقدرة المؤسسة على استثمار الموارد التنظيمية بفعالية وكفاءة، والقيام بعدد من المهام، بهدف إنجاز الأهداف التنظيمية (Kaur, Mehta, 2016, 96).

كما تم تعريفها على أنها جدارة عالية المستوى تحدد قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل الموارد والجدارات الداخلية لمعالجة بيئات العمل المتغيرة بسرعة. (Teece, 2010, 173) وأضاف تعريف آخر أن القدرات التنظيمية الديناميكية تعكس القدرة التي تمتلكها المؤسسة لإيجاد وتعديل مواردها المعرفية، بهدف تحسين فعاليتها التنظيمية، وبما يحقق لها الميزة التنافسية (Salunke, Weerawardena & McColl-Kennedy, 2011, 1251) ومن جهة أخرى، تعرف القدرات التنظيمية الديناميكية بتوقع من قبل المؤسسة لمواردها ذات القيمة والتي تتعامل مع الاضطرابات البيئية، والتحديد المبكر للتهديدات أو الفرص. (Osisioma, Nzewi & Mgbemena, 2016, 99).

بالإضافة إلى ما سبق، فالقدرات التنظيمية الديناميكية عبارة عن، قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل قدراتها الداخلية والخارجية، لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة (Teece, Peteraf & Leih, 2016, 25). إضافة لهذا تقوم ببناء أو دمج أو إعادة تشكيل القدرات التشغيلية لمواجهة البيئات المتغيرة. (Helfat, Peteraf, 2003, 997).

كما تعرف القدرات التنظيمية الديناميكية بعملية تضم مجموعة قدرات تشمل دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة يتم تشكيلها من خلال ثلاثة أنواع من الأنشطة، وهي مراقبة البيئة (الاستشعار)، الاستفادة منها تحديد الفرص (الاغتنام) وإعادة تكوين الموارد (إعادة التكوين). مع تصميم إجراءات فردية وتنظيمية جديدة، واتخاذ قرارات تسمح للحد من عدم اليقين (Souza, Takahashi, 2019, 400). كما تعرف بقدرة المؤسسة على استثمار الموارد التنظيمية بفعالية وكفاءة، والقيام بعدد من المهام، بهدف إنجاز الأهداف التنظيمية (Kaur, Mehta, 2016, 96).

والقدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعة عبارة عن: مدخل يقوم على "دمج، بناء، إعادة تشكيل" القدرات الداخلية والخارجية للجامعة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة من خلال جمع المعلومات اللازمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مواردها وأنشطتها لإعادة بناء قدراتها الحالية للحصول على أشكال جديدة مبدعة من المزايا التنافسية لمواجهة التغير السريع في بيئة الأعمال وتعزيزها بشكل يتلاءم وينسجم مع التغيرات البيئية والاضطرابات المحيطة بشكل سليم وسريع. ويتضمن القدرات التالية (قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي).

الدراسات السابقة

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي تناولت متغيري البحث الحالي، إلا أنها غالبيتها على مؤسسات دون الجامعة، لكن البحث الحالي يقتصر على تناول الدراسات التي تناولت متغيري البحث بالجامعة دون المؤسسات الأخرى، كذلك يتم عرضها من الأحدث للأقدم، على النحو التالي:

أولاً: دراسات تناولت الارتجال التنظيمي بالجامعات

١- دراسة: (أمل العردان، ٢٠٢٣). بعنوان: الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل.

هدف البحث التعرف على العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل والرسوخ الوظيفي من وجهة نظرهم، واستخدام المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة، وتم توزيع (٤٥) استبانة، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والرسوخ الوظيفي على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية ما بين (٠.٣٣٣ - ٠.٨٣٠) وجميعها دالة احصائياً، وهذا يدل على أن للارتجال الاستراتيجي دور هام وفاعل في سعي الجامعات نحو تعزيز مقدراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

٢- دراسة: (Yoshikuni, 2022). بعنوان: التأثيرات على أداء المؤسسات من خلال وضع الاستراتيجية الممكنة ISS على القدرات الديناميكية والارتجالية التنظيمية.

هدف البحث معرفة تأثير القدرات الديناميكية والارتجالية في الابتكار مما يؤدي إلى ارتفاع أداء المؤسسات في ظل بيئة معادية. وتوصل البحث إلى نتائج أهمها: أن القدرات الديناميكية

والارتجالية تسهم في الابتكار وبالتالي تعزيز الإنتاج الأنظف. خاصة في ظل ظروف عالية العداء البيئي، فإن تأثير القدرات الديناميكية والارتجال في الابتكار كبير. في حالة العداء الشديد، يكون للقدرات التنظيمية الديناميكية أهمية في مجال الإنتاج الأنظف.

٣- دراسة: (خليفة بن حماد البلوي، ٢٠٢٢). بعنوان: الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة تبوك.

هدف البحث الكشف عن العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وجودة القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، واستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبق على القيادات وأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك عددهم (٣٩١)، توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للارتجال الاستراتيجي في جميع الأبعاد كانت متوسطة، وأن مستوى جودة القرارات الإدارية من قبل القيادات كان متوسطاً، وجود علاقة ارتباطية قوية (طردية) ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادات الأكاديمية للارتجال الاستراتيجي، جودة القرارات الإدارية.

٤- دراسة: (Barbosa ,Davel, 2022) بعنوان: تعليم وتعلم الارتجال التنظيمي: قيمة الارتجال في التعلم الإداري.

هدف البحث فهم مضامين الارتجال التنظيمي في عمليتي التدريس والتعلم. خاصة في ظل تعامل الإدارة باستمرار مع التغييرات والأحداث غير المتوقعة، وقد اعتمد على تحليل العديد من ممارسات التدريس والتعلم للارتجال التنظيمي القائم على الارتجال لبرنامج البكالوريوس في الإدارة تم تنفيذها خلال ستة فصول أكاديمية، ومع تحليل عدة مصادر للمعلومات. وفي النهاية قدم مقترح لإدخال الارتجال في التعليم والتعلم في تدريب المديرين المعاصرين على استخدام الارتجال التنظيمي.

٥- دراسة: (محمود الباشقالي، حكمت سلطان، ٢٠٢١). بعنوان: دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة.

هدف البحث التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي ومن خلال متطلباته في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعادها، واعتمدت البحث على المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية عددها (١٤٥) يمثلون القيادات الإدارية بالجامعات، توصل البحث إلى نتائج أهمها: وجود علاقة

ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من المقترحات.

٦- دراسة: (كرار مدلول، ٢٠١٩). بعنوان: دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية بجامعة الكوفة.

هدف البحث اختبار العلاقة والتأثير لمقومات الارتجال الاستراتيجي (التوجه الريادي وإدارة المواهب) في الثقافة التنظيمية على مستوى مقومات الارتجال الاستراتيجي لدى العينة والتعرف على دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، وبلغ عددهم (١١٢)، توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن الجامعة لديها معلومات عن مستوى الموظفين فيما يرتبط بمهاراتهم ومؤهلاتهم في مجال الابتكار وضرورة اهتمام الجامعة بتوفير بيئة عمل محفزة على روح الإبداع والابتكار من خلال تحفيز الموهوبين والمبدعين وتكريمهم والإشادة بتحفيظهم.

٧- دراسة: (Scaglione, Mamédio, 2019) بعنوان: الارتجال في إدارة التعليم العالي:

التعامل مع التعقيد والديناميكيات التنظيمية

هدفت البحث تحليل كيفية إدارة أنشطة الارتجال في إدارة مؤسسات التعليم العالي. وقد اعتمدت على منهجية دراسة الحالة لجامعة خاصة كبيرة تقع في ساو باولو بالبرازيل. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والمراقبة وتحليل الوثائق. توصل البحث إلى أن الارتجال يمارس في الإدارة الأكاديمية خاصة أنها تتميز بضغوط مستمرة تتحدى المديرين وتضطربهم نحو التكيف وإعادة التنظيم في حالات الأزمات والتعامل مع ما هو غير متوقع. وقد اتسمت الإجراءات التي مارسها المدراء الأكاديميون بالعفوية والإبداع والمرونة. فكان عليها أن تبنى ممارسات ارتجالية تظهر في الإدارة الأكاديمية اليومية.

٨- دراسة: (Ibrahim, Mahmood, Bakar, 2018). بعنوان: الارتجال الاستراتيجي

وأداء مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.

هدف البحث استكشاف العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وأداء مؤسسات التعليم العالي. واستخدم البحث نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات المفترضة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق (٢٢٩) استبيان على القادة الأكاديميين من مؤسسات التعليم العالي في ولاية كانو نيجيريا، توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن كل من الارتجال الاستراتيجي وأبعاد الثقافة التنظيمية لها علاقة مباشرة بأداء

مؤسسات التعليم العالي ومع ذلك فإن الثقافة المبتكرة فقط هي التي تدير العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي ومؤسسات التعليم العالي .

ثانياً: دراسات تناولت القدرات الديناميكية بالجامعات:

١- دراسة: (ايمان فضلي، زينب كاظم، ٢٠٢٣). بعنوان: أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة بغداد.

هدف البحث بيان أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية في جامعة بغداد ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع البحث بكليات الهندسة بأقسامها وموظفيها في عينة بواقع (١٦٥). توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن استخدام القدرات الديناميكية طور وحث في تحسين الأداء الجامعي من خلال تطوير وتدريب العاملين وتحسين القدرات الديناميكية للتعلم لديهم والتنسيق فيما بين الوظائف والواجبات الملقة على عاتقهم.

٢- دراسة: (طارق رياض، ٢٠٢٣). بعنوان: استراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

هدف البحث تقديم استراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستشرافي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي، بلغت (٢١٣)، توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن واقع القدرات الديناميكية جاءت متوسطة، كذلك، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.

٣- دراسة: (عهود يوسف، ٢٠٢٢). بعنوان: القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية.

هدف البحث توضيح تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها على التحول الرقمي بأبعاده في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، بالجامعات الفلسطينية. استخدمت المنهج الوصفي، تم توزيع (٣١٣) استبانة. توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، بالجامعات الفلسطينية عالياً، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي والتجديد الاستراتيجي.

٤ - دراسة: (نهى نجم، ٢٠٢٢). بعنوان: القدرات الديناميكية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

هدف البحث تسليط الضوء على مدى تحقق القدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مع تحديد أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي كما استخدمت استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت في النهاية لوضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

٥ - دراسة: (Fenech, Baguant & Alpenidze, 2021) تأثير القدرات الديناميكية على استراتيجيات التدريس في التعليم العالي.

هدف البحث تطوير نموذج للطريقة التي يتم بها تشكيل استراتيجيات للتدريس في أوقات الأزمات من خلال القدرات الديناميكية. البيانات مأخوذة من (١٦) أكاديمياً شاركوا كمجموعات بؤرية مركزة. توصل البحث إلى نتائج أهمها: استراتيجيات التدريس من خلال القدرات الديناميكية، وهي خفة الحركة والاستشعار والتشكيل والإمساك إعادة تشكيل الفرص والتحديات. والنتيجة الرئيسية أن التحول في استراتيجيات التدريس أمر لا بد منه بمؤسسات التعليم العالي من خلال استثمار القدرات الديناميكية بالمؤسسة خاصة في أوقات الأزمات.

٦ - دراسة: (روان الحروب، ٢٠٢١). بعنوان: القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدف البحث تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من خلال التعرف على مستوى كل من القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي بالجامعة، والعلاقة الارتباطية بينهما، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي والاستبانة، توصل البحث لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير العلاقة بين القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي .

٧ - دراسة: (O'Reilly, et.al. , 2019). بعنوان: القدرات الديناميكية والجامعة الريادية: منظور حول قدرات نقل المعرفة للجامعات.

هدف البحث عمل دراسة استقصائية واسعة النطاق داخل قطاع التعليم العالي في أيرلندا أجريت عام ٢٠١٤ والتي استخدمت أداة المسح ابتكرها راو ووينتراوب (٢٠١٣) لقياس الثقافة الابتكارية داخل المنظمات. وتوصل البحث إلى نتائج أهمها: أن نقل المعرفة الجامعية أمر

ضروري كوظيفة للقدرات الديناميكية التنظيمية. يرتبط النجاح بقدرة الجامعة على تنسيق مواردها فالقدرات الديناميكية تمكن الجامعات من "تنسيق" أنشطتها لتحقيق فوائد متفوقة و للحفاظ على ريادتهم في البيئات التنافسية .

٨- دراسة: (Souza, Takahashi, 2019). بعنوان: القدرات الديناميكية، التعلم التنظيمي والبراعة في مؤسسة التعليم العالي.

هدف البحث تحليل كيفية تأثير القدرات الديناميكية على التعلم التنظيمي في التعليم العالي وكيف تؤثر هذه العلاقة على البراعة التنظيمية، وتضمنت استراتيجية البحث دراسة حالة نوعية واحدة. بيانات تم جمعها من خلال مقابلات متعمقة، وأبحاث وثائقية، توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن المؤسسين والمديرين يؤثرون على الأنشطة المتعلقة بالاستشعار والضبط وإعادة اكتشاف العاصمة. لقد فسروا الفرص الجديدة وشاركوها مع أفراد آخرين. وتدرجياً، تم بناء حس جماعي حول الأفكار الجديدة.

٩- دراسة: (صالح رشيد، على العبودي، ٢٠١٦). بعنوان: توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية.

هدف البحث معرفة الدور الذي تمارسه القابليات الديناميكية في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي في كليات جامعتي القادسية والمنتى بالعراق. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كانت عينة الدراسة تضم القيادات الجامعية عددهم (١٧١) فرداً في (٢٦) كلية. وتم الاعتماد على الاستبانة. توصل البحث إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القابليات الديناميكية وأنشطة التجديد الاستراتيجي. كما أن القابليات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي في أنشطة التجديد الاستراتيجي .

التعليق العام على الدراسات السابقة

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول متغيري (الارتجال التنظيمي، القدرات التنظيمية الديناميكية)؛ حيث أن غالبية الدراسات تناولت العلاقة بين (القدرات التنظيمية الديناميكية أو الارتجال الاستراتيجي) والأداء بطريقة غير مباشرة خاصة وقت الأزمات والتغيرات، وأن تأثيرها الإيجابي على الأداء يكون من خلال تدخل متغيرات معدلة أو وسيطة. وأيضاً كان الاهتمام بدراسة هذه العلاقة في مؤسسات التعليم الجامعي، مما يؤكد على أهمية دراسته للقيادة الجامعية، فتعد دراسته غاية في الأهمية نظراً لتأثيره الإيجابي على المخرجات والأداء العام بالجامعة.

وعليه فقد توصلت الدراسات أن للقدرات التنظيمية الديناميكية دور فعال في خفة الحركة والرشاقة التنظيمية عند حالات الأزمات والاضطرابات والتغيرات بمؤسسات التعليم العالي. فتستطيع المؤسسات استكشاف الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق المرونة التنظيمية، وتنفيذها بفعالية من حيث التكلفة، وربطها بالاستراتيجيات المؤسسية بالاستفادة من القدرات التنظيمية الديناميكية، أن المؤسسات بحاجة إلى أن تكون في حالة تحول وديناميكية مستمرة"، ومن ثم استكشفوا خفة الحركة تعتبر مستوى ضروري ومهم لاتخاذ القرارات وربطه بالقدرات التنظيمية الديناميكية، فتوصلت الدراسات أن هناك حاجة إلى خفة الحركة عن اتخاذ القرارات بالصيغة الارتجالية خاصة في حالة عدم اليقين والتأكيد على أن أسس خفة الحركة تكمن بشكل أساسي في القدرة الديناميكية ممثلة في قدرات الجمع وإعادة التركيب والتقنيات والهياكل القابلة للتعديل بسرعة، وقد ناقشت بالتفصيل مدى فعالية الارتجال التنظيمي كسبيل لتحقيق خفة الحركة من خلال الاستشعار والاستيلاء والتحويل (Fenech, Baguant & Alpenidze, 2021, 2).

كما أن هناك دراسات ربطت ما بين القدرات التنظيمية الديناميكية وتحقيق المرونة وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة (فيما يقترب من مفهوم الارتجال التنظيمي) خلال البيئات المضطربة والتي يعيشها عالم اليوم، وبالتالي تتطلب السرعة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة بسرعة وكفاءة عالية من خلال الاعتماد على قدراتها العليا في إعادة تشكيل مواردها و تعديل إجراءاتها التشغيلية. (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 65). كما أكدت دراسة أخرى العلاقة المباشرة والإيجابية بين مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية والمرونة وسرعة الاستجابة والتكيف للتحديات والمتطلبات (Songkajorn, Aujirapongpan, Jiraphanumes & Pattanasing, 2022). وبالتعبير عن دور القدرات التنظيمية في التعامل مع التحديات وسرعة الاستجابة للتغيرات الناشئة في البيئة المحيطة وتحقيق التجديد الاستراتيجي، وترى أن المؤسسات قادرة على بناء قدراتها والحفاظ عليها بمستويات أداء جيدة (Loureiro, Ferreira & Simoes, 2023).

في حين أكدت دراسات أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية وقت الاضطرابات المستمرة في بعض المؤسسات وفي البيئة شديدة التنافسية مما يجبر على المؤسسات أن تتكيف معتمدة على قدراتها ومواردها باستخدام الابتكار التكنولوجي والمسح البيئي والاستشعار لتتمكن من تحقيق أداء عال في الاستجابة لهذا التغير الاستراتيجي بها. (Vial, 2021). في دراسة

بنيزولاندا وأستراليا اثبتت أن للقدرات التنظيمية الديناميكية تأثير إيجابي على المرونة في الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فتساعد على تحقيق التوازن والتكيف التنظيمي. (Ozanne, Chowdhury, Prayag & Mollenkopf, 2022). ومن خلال المرونة يمكن أن تسهم القدرات التنظيمية بدور قوى وفعال في تحقيق الارتجال التنظيمي. كما توصلت الدراسات أن للقدرات التنظيمية الديناميكية تأثير إيجابي وقت الأزمات والتحديات خاصة القدرات القائمة على المعرفة والتي تشمل امتصاص وتوليد وتخزين، والتكيف وتشجيع القدرة على الاستيعاب والتوليد لرواد أعمال على اكتساب معرفة جديدة باستمرار مع القدرة على اكتساب المعرفة بسرعة Songkajorn, Aujirapongpan, (Jiraphanumes & Pattanasing, 2022, 117). وفي نفس السياق تم استكشاف التأثير للقدرات التنظيمية الديناميكية على المرونة في الاستجابة للتغيرات وسد الفجوة وقت التحديات الطارئة من خلال الاستشعار بالإضرابات، التعلم واكتساب المعرفة الجديدة واستخدامها كرأس مال، دمج الأعمال مع الفرص الجديدة، في شكل منتجات وخدمات جديدة، تنسيق الموارد الجديدة مع الموارد ال موجودة. (Wided, 2022). كما أكدت دراسات أخرى أن للقدرات التنظيمية الديناميكية أمر بالغ الأهمية في نشر مواردها وقدرتها وتعبئتها ودمجها ومزامتها ديناميكيا باستمرار للابتكار وإنشاء ميزتها التنافسية ، كما أن للقدرات دور مهم في ابتكار معارف جديدة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي كما تسهم في اتخاذ قرارات وصنع سياسات مهمة للمؤسسة. (Al Wali, Muthuveloo, Teoh, & Al Wali, 2023, 373). وفي سبيل توضيح العلاقة ما بين القدرات التنظيمية الديناميكية وتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بصفة خاصة فقد تناولت دراسة تأثير القدرات على الأداء باعتبارها وسيلة لكيفية الاستجابة للتغيير من خلال القدرات التالية: قدرة الدمج والبناء وإعادة التشكيل للموارد الداخلية والخارجية وإنشاء قادة من الموارد بشكل هادف. التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي بشكل إيجابي. (Martins, 2023).

كما يتضح من تناول الدراسات السابقة أن هناك علاقة ما بين تبني مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية وتحقيق المرونة الاستراتيجية في الجامعات خاصة وقت حدوث الأزمات والتي تتطلب سرعة ودقة القرارات، وفيه يتم إعادة تشكيل الموارد والبنية التحتية بالجامعات والموارد البشرية والمالية لتلبية للانتقال للموارد الجديدة (Muneeb, Khattak, Wahba, Abdalla & Ahmad, 2023, 830). يعتبر هذا المفهوم أقرب ما يكون لمصطلح الارتجال

التنظيمي. كما توصلت دراسة إلى أن مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية يعد أفضل وسيلة لإدارة المخاطر والانقطاع وضمان الاستمرارية في الأداء بفعالية، تعد هذه قدرة تحقق ميزة تنافسية في ظل التحولات المفاجئة والاضطرابات غير المحتملة في مختلف المؤسسات (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 65).

إجمالاً بعد مراجعة الدراسات والكتابات تتضح علاقة مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية بتطوير ممارسات الارتجال التنظيمي، فتطور استراتيجيات الأداء الحالي والمستقبلي في الاستجابة في أوقات الأزمات، بخفة الحركة والاستشعار والتشكيل والإمساك إعادة تشكيل الفرص والتهديدات. القدرات الديناميكية تشكل استراتيجيات أدائية جديدة في سياق الدعم التنظيمي والتعلم. وأن تطبيق القدرات الديناميكية يسهم في إحداث تغييرات سريعة في أوقات الأزمات. (Fenech, Baguant & Alpenidze, 2021).

وبناء على ما سبق تم معالجة البيانات من خلال نفس المنهج، ونفس أداة الدراسة (الاستبانة)، وترى الباحثة أن هذه الدراسات قد أثرت الدراسة الحالية بمعلومات مهمة، بإثرائها لأدبها النظري، ومساهمتها في تحديد مشكلتها والأسئلة المتعلقة بها وأهميتها، إضافة إلى الاستفادة في تطوير أدواتها واختيار منهجيتها، والأساليب الإجرائية المناسبة لتحقيقها. في حين اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لخصوصية أكبر في متغيري البحث (الارتجال التنظيمي والقدرات التنظيمية الديناميكية) على جامعة الزقازيق، وفي حدود علم الباحثة- لم يسبق تناولهما بهذه الخصوصية في بيئة التعليم الجامعي المصري وبالأخص في جامعة الزقازيق. وبالتالي تميز البحث بالربط بين متغيرين جديدين على ساحة بحوث التعليم الجامعي وعلى مستوى القيادات الجامعية.

خطوات السير في البحث: سار البحث وفق الخطوات التالية:

✕ **الخطوة الأولى:** تضمنت (الإطار العام للبحث)، وشملت (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المنهج والأدوات، الحدود، الدراسات السابقة، الخطوات).

✕ **الخطوة الثانية:** تضمنت الإجابة على السؤال الأول في البحث، وشملت (أولاً: ممارسات الارتجال التنظيمي بالجامعات، ثانياً: مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات، ثالثاً: علاقة القدرات التنظيمية الديناميكية بممارسات الارتجال التنظيمي بالجامعات) من منظور الفكر الإداري المعاصر.

✕ **الخطوة الثالثة:** تضمنت الإجابة على السؤال الثاني في البحث، وشملت (تحليل الوضع الراهن لممارسات الارتجال التنظيمي، وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية، بجامعة الزقازيق). (على ضوء الوثائق الرسمية).

✕ **الخطوة الرابعة:** تضمنت الإجابة على السؤال الثالث في البحث، وشملت (رصد واقع ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، من وجهة نظر عينة البحث (ميدانياً)).

✕ **الخطوة الخامسة:** تضمنت الإجابة على السؤال الرابع في البحث، وشملت (النتائج والتصور المقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية).

أولاً: ممارسات الارتجال التنظيمي بالجامعات

يتناول البحث الحالي في إطاره الفكري مفهوم الارتجال التنظيمي بالجامعات على ضوء الفكر الإداري المعاصر، من حيث: النشأة، الأهمية، الأهداف، النماذج، العوامل المؤثرة، الممارسات، كالتالي.

١) نشأة مفهوم الارتجال التنظيمي

تعد موسيقى الجاز^(*) من أكثر الاستعارات استخداماً لمصطلح الارتجال في كثير من الأحيان، بما يعنى ممارسة جوهرها المفاجئة والعجب والغموض والاكتشاف، كذلك في المسرح يستخدم مصطلح الارتجال بوفرة، ويعنى مهارة استعمال الأجسام، والفضاء، والموارد البشرية، لتوليد تعبير جسدي متماسك لفكرة، أو موقف، أو شخصية أو ربما نص، والقيام بذلك تلقائياً، استجابة للمحفزات الفورية لبيئة الفرد المحيطة به. في حين تم اكتشاف إمكانية الاستفادة من الارتجال في المؤسسات في العديد من الكتابات، والتي تشير للارتجال، كمرحلة تشجع على الانفتاح والمشاركة باستخدام مجموعة من التقنيات والأنشطة، من خلال الحد الأدنى من الهيكلية، وثقافة التجريب، والاتصال ومناخ يتسم بالثقة والانفتاح. (Macpherson, Breslin & Akinci, 2022, 862)

* (Jazz) هو نوع موسيقى نشأ في المجتمعات الأمريكية الأفريقية في نيو أورلينز بالولايات المتحدة، على عكس كثير من أنواع الموسيقى، ترفض موسيقى الجاز الجمود، وتتحاز للتغير؛ ففي الوقت الذي يلتزم به عازفو السيمفونيات، مثلاً، بنوتة وإيقاع محددين، يتمتع عازفو الجاز بقدرتهم على الارتجال. حيث وايرتل عازفو الجاز بالتناوب بعد أن يبدأ لحن الأغنية، ويعزف كل واحد منهم منفرداً بجملة موسيقية ارتجالية؛ الأمر الذي يتطلب مهارة عالية، ويعطي الأغنية/ المعزوفة قيمة موسيقية مضافة ومختلفة في كل مرة تُعزف فيها.

في عام (١٩٨٨)، ادعى خبراء الارتجال في الموسيقى أمثال (Bastien & Hostager) بأنه يمكن الاعتماد على الارتجال بالمؤسسات المختلفة خاصة في ظل الاضطرابات والتغيرات المحيطة بها والتي لا يمكن توقعها بشكل أساسي. لم يكن هذا البيان ذا مغزى من قبل. لكنه لاقى قبولا واستحسانا شديدا خاصة أثناء جائحة كورونا فحدث ما لم نتوقعه. فكانت الجملة أكثر صدقا من أي وقت مضى لأنه منذ كتابتها قبل أكثر من ٣٠ عامًا، فكانت إدارة المؤسسات تستند حصريًا إلى نموذج التخطيط فحسب. وليس في النية التنحي عن التخطيط لدور ثانوي؛ بدلاً من ذلك، ظهر هذا المدخل على اعتباره مسار تكميلي يمكن أن يساعد المؤسسات على التكيف والمرونة في بيئات غير مستقرة بشكل متزايد والتي تتطلب قدرًا من الارتجال. (Abrantes, Cunha & Miner, 2022, 1)

إضافة لذلك كانت هناك محاولات عدة منذ فترة طويلة ممهدة لانتقال هذا المدخل للمؤسسات بمختلف أنواعها، ومن ضمن هذه المحاولات، في عشرينيات القرن الماضي، دعت Mary Parker Follett عام (١٩٢٤) إلى اتباع "قانون الموقف" "the Law of the Situation" والانتباه إلى المؤسسة كنظام يكتشف ويستجيب في التو للموقف، بدلاً من الاعتماد على المبادئ المعدة مسبقًا لصياغة العمل في المؤسسات. وفي عام (١٩٦٥) تناول Emery & Trist البيئة التنظيمية، متحدثًا عن المجال المضطرب والارتجالي، الذي يتميز بديناميكية التغيير بحيث لا يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج مثمرة ومخططة مسبقًا بشكل كامل إلا من خلال الارتجال أثناء المواقف المفاجئة. وفي نفس هذه الحقبة، أشارت مدرسة كارنيجي للنظرية التنظيمية والتي تقوم على الدور الحاسم للعقلانية المحدودة والبحث المدفوع بالمشكلة وذلك على عكس التخطيط العقلاني الدقيق ومن روادها Cyert & March (١٩٦٣)، بينما أكد الباحثان Mintzberg & McHugh (١٩٨٥) بقوة أن على المؤسسات تنفيذ استراتيجيات ناشئة لم يتم التخطيط لها مسبقًا في ظل ظروف مضطربة يعد هذا شئ منطقيًا مع ضرورة التدريب الإداري على تنفيذ عمليات الارتجال بالمؤسسات، في حين قدم مؤلف كارنيجي جيمس مارش James March فكرة "العمل المثمر غير العقلاني" (١٩٧٦). تمشيا مع هذا الخط الفكري، قام Perry Lee Tom (١٩٩١) بترجمة هذه الأفكار إلى مقال أشار فيه إلى أن الارتجال الاستراتيجي يعد بديلا للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، وعرفه على أنه صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بشكل متزامن وفي الوقت الفعلي والتي تقتضيها طبيعة الحدث.. (Abrantes, Cunha & Miner, 2022, 1, 2)

وتأكيداً على أهمية وضرورة ممارسة الارتجال في مختلف المؤسسات، عام (١٩٩٦) قدم كروسان Crossan وزملائه نموذجاً للارتجال التنظيمي باعتباره نهجاً إدارياً واعداً للغاية للتعامل مع الواقع الجديد لبيئات الأعمال المتغيرة بسرعة، بينما تناول العديد من الكتاب والمؤلفين العديد من ميزاته خاصة في ظل التغيرات الطارئة والتنافسية المحيطة. ومؤخراً، أكد المستشارون المعاصرون وقادة الفكر الإداري والتخطيط الاستراتيجي على أهمية خفة الحركة كوسيلة للتعامل مع الاضطرابات غير المتوقعة أو جني الفرص غير المتوقعة من خلال الإجراءات غير المخطط لها المتوافقة مع الدور المركزي. (Abrantes, Cunha & Miner, 2022, 1, 2).

ومن ثم يتضح أن الارتجال التنظيمي أصبح مرتبطاً بالأولويات الحاسمة لإدارة المؤسسات الحالية وممارسي الاستراتيجيات وقادة الفكر، كما يلاحظ تقدم هذا المجال بمرور الوقت والظروف المحيطة.

ولذا تعد نشأة الارتجال التنظيمي عنصراً أساسياً في إدارة مؤسسات اليوم، فأصبحت فلسفة معاصرة لها أصول اجتماعية أو شخصية، إلا أنها تعدت هذا فارتبطت بالمؤسسات والعمليات التنظيمية في الإدارة ومجالاتها المتنوعة (Mamédio, e Cunha & Meyer Jr, 2021, 25). فتناولت أدبيات الإدارة الارتجال التنظيمي ونادت العديد من الكتابات بأهميته، وتم وصفه وتعريفه في العلوم السلوكية (علم الاجتماع وعلم النفس)؛ إذ يعرف علماء السلوك الارتجال على أنه: "عمل اجتماعي مرتبط يتراوح ما بين التخطيط واتخاذ القرار أو العمل مع مراعاة ظروف اللحظة لإنشاء واقع جديد بشكل هادف أو للتكيف مع واقع جديد مفروض". (Vito, 2016, 57).

كما يلاحظ تطور واتساع مفهوم ونطاق العمل النظري والتجريبي للارتجال التنظيمي، فتم الاستعانة به لتستفيد منه العلوم الأخرى مثل (إدارة المؤسسات، السلوك التنظيمي، علم النفس، إدارة الأزمات)، خاصة في ظل شدة المنافسة والتغير الديناميكي في بيئة الأعمال مما حفز المؤسسات للبحث عن أساليب ومداخل إدارية جديدة ومبدعة ومبتكرة تساعد على البقاء والتميز في السوق، لذلك فقد سلط الضوء على الارتجال التنظيمي كأسلوب يزيد من فاعلية المؤسسات أكثر من التركيز على الأنشطة النمطية الخاصة بها في ظل الأزمات والتغيرات المفاجئة والاضطرابات.

ومن هنا جاء البحث الحالي على خطى هؤلاء وغيرهم من أسلافهم. فلا ينظر إلى الارتجال التنظيمي على أنه تصحيح لسوء التخطيط، بل باعتباره نهج يحتمل أن يكون مفيداً للتغلب على البيئات المضطربة وغير المتوقعة والمفاجئة والتي تحتاج لصنع قرارات سريعة في التو، في ظل الاستفادة من قدراتها التنظيمية الديناميكية. لذا في المحور التالي يتم تناول مفهومه وأهميته بشيء من التفصيل...

٢) مفهوم الارتجال التنظيمي لغويا واصطلاحاً: Organizational Improvisation

بعد تناول نشأة الارتجال التنظيمي، تطلب الأمر عرض صورة واضحة لمفهوم الارتجال التنظيمي لغوياً واصطلاحاً، كالتالي:

أ. **المفهوم اللغوي:** المصدر "ارتجل"، وقام بارتجال خطبة: بمعنى تحدث شفويًا من الذاكرة دون تحضير، وارتجل أي أتى بكلام وأفعال دون إعداد مسبق (قاموس المعاني الجامع). أي بدون دراسة أو إعداد (مشروع ارتجالي، كلام ارتجالي، قرارات، إجراءات، مواقف ارتجالية، خُطَب، مرافعات ارتجالية)، كما يعنى، "حالة من التلقائية أو العشوائية أو العفوية يصدر عنها العمل أو القول" "لعب الفريق مباراته بارتجالية لعدم وجود خطة-عليها أن تتحمل مسؤولية الارتجالية في قراراتها". (معجم اللغة العربية المعاصرة). كما أن الارتجال هو "إنجاز عفوي مباشر لفكرة فنية من غير تصميم أو تدوين سابقين"، الشاعر يؤديه مبارزًا ومنافسًا، والمغني غناءً، والموسيقي في أثناء العزف على آلة الموسيقى، وكذلك يقال أداء تمثيلي مرتجل.

(<https://www.kachaf.com/wiki.php?n=5ed59b936ae14360a8683952>)
الارتجال لغة: "هو ما قيل من غير استعداد وتهيئة، وارتجل الرجل ارتجالاً إذا ركب رجله في حاجته ومضى"، "ويقال: أرتجل ما ارتجلت أي ركب من الأمور وأرتجل القصيدة أي ابتدأها من دون تهيئة". وهو أيضاً "الإتيان بالكلام من دون تردد، وأرتجل الكلام أي أتى بالكلام من غير تفكير"، وارتجل يعني في الرأي "انفرد به، وانفرد به من غير مشورة"، وهو اختراع كلمات والفاظ في اللغة وهو من طرائق النمو اللغوي. (صدام أسود الجبوري، ٢٠٢٠، ٢٨، ٢٩). كما أن الارتجال مشتق من اللغة اللاتينية بمعنى شيء "لم يسبق رؤيته". (Açıkgöz, Latham, 2022, 1555)، أى مشتق من كلمة (proviso) التي تعني (شروط)، وعند إضافة البادئة (im) يصبح المعنى من دون شرط أو شروط أى الضد. ومن ثم، فإن الارتجال عكس التفكير الرشيد والتخطيط فهو عمل يتم ابتكاره وتنفيذه في

الوقت نفسه، و"العمل المرتجل"، يعني أنشطة تتم بكمية محدودة من التحضير المسبق (Smith, Blundel, 2014, 55, 56).

ب. **المفهوم الاصطلاحي:** يتضح وجود تنوع وتطور ملحوظ في تناول مفهوم الارتجال التنظيمي ما بين الباحثين والكتاب، فيعرف الارتجال التنظيمي على أنه عبارة عن:

- إعادة صياغة الأفكار غير المتوقعة التي تنشأ ويتم تصورها في سياق حالة التكيف والانحراف (Barbosa, Davel, 2022, 1018)، أداة للتكيف السريع غالباً ما يضعها العمل العلمي في الدراسات التنظيمية التي تبني نماذج طارئة لتأثير الارتجال كجزء من الحل (Cunha, Clegg, Rego, Giustiniano, Abrantes, Miner & Simpson, 2022, 1).

تعديل الأنماط المعرفية والسلوكية الحالية (Açıkgöz, Latham, 2022, 1555).

- خطة عابرة يتم وضعها ثم تنفيذها بسرعة ولها تأثير مفاجئ على المؤسسة (Liu, Wang, Wu & Liang, 2022, 3). ردود تنظيمية سريعة دون تحضير مسبق، والتي تسعى إلى تصميمات ابتكارية مع التركيز على التغييرات التنظيمية في البيئات شديدة التنافس (Cunha, 2005, 93-104).

- اندماج متعمد للتصميم والتنفيذ في إنتاج جديد يتضمن الإدراك والعقلانية والتفسير البديهي للقواعد والمعايير المحددة للسلوك على مختلف المستويات (Giustiniano, Cunha, & Clegg, 2016, 224).

- إعادة تكوين الموارد ودمجها واستخدامها بسرعة في متناول اليد كاستجابة للتعقيد، والتعامل العفوي والإبداعي مع الأمور والأحداث غير المتوقعة، والتغيير المستمر للحفاظ على الأعمال والقدرة التنافسية (Liu, Wang, Wu & Liang, 2022, 1). القدرة على توليد الأفكار في الوقت الفعلي، بمعنى إعادة تجميع واستخدام المعرفة لخلق أفكار جديدة في الوقت الفعلي خاصة أثناء حدوث الاضطرابات في البيئة وتكون غير متوقعة (Arias-Pérez, Cepeda-Cardona, 2022, 250, 251).

- عبارة عن مهارة ديناميكية لمعالجة المعلومات في الوقت الفعلي لإنتاج مخرجات معرفية، بخطط فورية تسبق سلوكيات الأداء الوظيفي. وتمارس في نفس الوقت ونفس الميدان تشبه موجات المد والجزر للمهام قيد التنفيذ فالإجراءات في اتجاهات غير متوقعة (Açıkgöz, Latham, 2022, 1554)، آلية للاستجابة للآزمات، تقوم بدور رئيس، ويسير جنباً إلى جنب مع الاستعدادات. وبدونها يتم فقد المرونة اللازمة للتعامل مع

الظروف المتغيرة، وبدون إعداد، يتم اختراق الوضوح والفعالية اللازمين للاستجابة (Cunha, Clegg, Rego, Giustiniano, Abrantes, Miner & Simpson, 2022, 1).

- عملية تتضمن التصرف الصادر في اللحظة التي يتفاعل فيها المرء بشكل عفوي مع أحداث غير متوقعة من خلال التجريب والإبداع في سياق محوري محدد ومتى ستكون النتائج غير مؤكدة وبالتالي فإن الارتجال هو انقطاع متعمد من الإجراءات التقليدية لسن حل فوري في ظروف غامضة مع الموارد المتاحة (Macpherson, Breslin & Akinci, 2022, 863).

- فعل متعمد وعفوي وجديد، ينطوي على جهد غير مصمم بالكامل مسبقاً يحتوي على انحرافات عن الخطط أو الإجراءات الروتينية السابقة والتي قد يختلف تأثيرها من حيث قيمتها إلى وحدة الارتجال (Cunha, Clegg, Rego, Giustiniano, Abrantes, Miner & Simpson, 2022, 1).
للموارد المتاحة في نفس الوقت. (Mam_edio, Cunha & Meyer, 2022, 24)،
الفترة الزمنية التي يتم فيها تحويل الفكرة من المفهوم إلى منتج قابل للتسويق (Açıkgöz, Günsel & Latham, 2022, 102636).

- عملية استخدام المعرفة فهي المصدر الأساسي لتحقيق الارتجال التنظيمي الناجح متضمنة المخزون من معرفة غريزية في اللاوعي، والمعرفة هي مزيج من (المعلومات، الخبرات، المهارات، والفهم والخبرة المتراكمة...) مما ينتج رؤى عنه رؤى قيمة ومعرفة وتعليمات قابلة للتنفيذ (Hayaeian, Hesarzadeh & Abbaszadeh, 2021).
يظهر عندما يواجه الأفراد في المؤسسة مواقف طارئة غير متوقعة يكون لديهم مخزون من المعرفة والخبرات السابقة يمكنهم إعادة استخدامها وتركيبها وتوليد أفكار جديدة كحلول ابتكارية لحل المشكلة الطارئة. (Walsh, Lannon, 2020, 3)، إجراءات تستجيب للمحفزات القريبة مؤقتاً، حيث تكون مراحل تمثيل المشكلة وتوليد الاستجابة وتنفيذ الاستجابة "مرن" ويحدث في وقت واحد (Zenk, Hynek, Schreder & Bottaro, 2022, 2).

- يعد شكل من أشكال الاستكشاف التنظيمي وعملية تغيير وتطوير تتضمن الاستكشاف العشوائي والابداع واضافات وتحديثات أساسية (Liu, Wang, Wu & Liang, 2022, 3)، عملية تتضمن "التخطيط والعمل" في مثل هذه المواقف لا تنفصل في نهاية المطاف

بشكل واضح، فالعمليتين مندمجين لدرجة لا يتمكن من فصلهم (Miner, Bassof & Moorman, 2001, 314).

- عبارة عن اندماج متعمد بين التصميم والتنفيذ لإنتاج تنظيمي جديد. الدرجة التي يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الإجراء في الوقت المناسب"، أو الدرجة التي يتقارب فيها تكوين قرار وتنفيذه في الوقت المناسب (Kuratko, Burnell, Stevenson, Neubert & Fisher, 2022, 4). استجابات سلوكية خارجية، مثل الحلول غير الدائمة للمشاكل الظرفية، وتتم بالاندماج الموضوعي المتعمد لتكوين وتنفيذ المنتجات التشغيلية الجديدة نسبياً عندما تتكشف المهمة. وقد افترضت الأدبيات إلى حد كبير أن الاندماج يحدث عادةً على الفور. (Açıkgöz, Günsel & Latham, 2022, 102636).
- نشاط مفتوح، يحدث للتعامل مع الظروف الغامضة العابرة وإدارة الأمور غير المتوقعة. في مثل هذا الضغط العالي والبيئات غير المتوقعة يحدث الارتجال (Macpherson, Breslin & Akinci, 2022, 862). أسلوب تفاعلي للسلوك يستجيب للتغيرات غير المتوقعة والمفاجئة، مع استخدام الموارد المتاحة للاستجابة السريعة، يتم بالبداية بتحليل الوسائل المتاحة والعمل بنشاط لخلق واكتشاف الفرص وأخيراً الحصول على نتائج مرضية. (Liu, Wang, Wu & Liang, 2022, 3).

- نشاط مناسب بشكل خاص في الاستجابة لحالات الطوارئ، ينظم فيه الأشخاص أصحاب، المعرفة أنفسهم في شبكات مخصصة لتوفير حل متخصص للأزمات أو المشاكل (Murtinheira, 2017, 240).

يتضح من خلال تناول مفهوم الارتجال التنظيمي مدى اختلاف الرؤى للباحثين في وضع مفهوم موحد له ويتضح مدى تطور المفهوم منذ ظهوره حتى الوقت الحالي بالأدبيات. إذ يمثل الارتجال التنظيمي بالقدرة على التصرف بشكل تلقائي وخلاق لمحاولة تحقيق هدف ، ويعد مهارة عقلانية تؤدي إلى اتخاذ قرار مفيد أثناء غياب الوقت مع استثمار الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية، ويتم إما من خلال المؤسسة ككل أو من خلال أعضائها.

ومما سبق يتضح أن مفهوم الارتجال التنظيمي، يضم مبادئ عدة من بينها ما يلي:

- أن عملية صنع واتخاذ القرار تتم في الوقت المناسب في بيئة عمل مرنة خارج إطار السياقات الروتينية ، وذلك في ظروف استثنائية لمواجهة تهديد أو استثمار فرصة متاحة.

- استراتيجية طارئة تتلشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي أو الجماعي بالاستناد إلى القدرات التنظيمية التي تكشف عن نفسها تلقائياً لحظة الارتجال. فنتم صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات سوياً في الوقت الحقيقي.
- الظهور بطرائق إبداعية جديدة لم يخطط لها من قبل. محاولة اتخاذ إجراءات خلاقة في الحالات المعقدة والغامضة والمضطربة.
- القدرة على إعادة الجمع ما بين المعرفة والعمليات بشكل تلقائي في الزمن الحقيقي فينتج عن ذلك حلاً إبداعياً للمشكلة متأصلة في تلك اللحظة والتو. أداة داعمة للمؤسسة في ظل ظروف طارئة تتضمن القدرة على استخدام المعارف والمهارات العواطف، الإبداع، المهارة، التعلم التنظيمي.
- استنباط حلول عبقرية للمشاكل المفاجئة بالتكيف المبدع في ظل استثمار القدرات المتاحة، على أساس الوقت كونه يركز على توقيت عملية إدراك الفعل وتنفيذه. كآلية ومدخل ومفتاح للتعامل مع الأزمات الجارية المفاجئة بالأعمال الخلاقة والمبدعة في ظل القدرات التنظيمية المتاحة.
- خطوة جريئة للأمام في ظل الظروف البيئية المعقدة، والتعامل مع غير المتوقع قد يُمكن أن يضمن إزالة الحواجز أمام الأفكار الغريزية، أو بناء أفكار جديدة من لا شيء وغير المتوقع إما أن يكون من داخل المؤسسة أو خارجها. للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجه المؤسسة .
- ومن ثم يعد الارتجال التنظيمي آلية تعتمد فيه المؤسسة على التفكير والشعور بالأحداث المفاجئة المحيطة والاستعداد لها، مع تقديم حلول ملائمة وسريعة، ويتقارب فيها تكوين وتنفيذ الحل في الوقت المناسب، معتمداً في ذلك على القدرات التنظيمية في الوقت الفعلي بالشكل الذي يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي.

(٣) خصائص الارتجال التنظيمي بالجامعات

- بعد تناول مفهوم الارتجال التنظيمي يتضح أنه يتضمن عدة خصائص تناولتها الأدبيات:-
- الاستجابة التنظيمية للارتجال تتم في الوقت المناسب نظراً للحاجة الملحة وغير المتوقعة في البيئة وتتم بطريقة مبتكرة (Velez-Ocampo, Gonzalez-Perez, 2021, 12487)

- الفاصل الزمني بين التخطيط والتنفيذ يكاد ينعدم فالأمر ملح ويتطلب ردودًا وأفعالاً فورية، فكلما النشاطين يعملان في وقت واحد. تكون مراحل تحديد المشكلة وتوليد الاستجابة وتنفيذ الاستجابة "مرن" ويحدث في وقت واحد (Zenk, Hynek, Schreder & Bottaro, 2022, 2). (Açıkgöz, Latham, 2022, 1555).
- قادر على توليد الأفكار والاستجابة للتغيرات البيئية في الوقت الفعلي، فيضمن استخدام المواد المتاحة ودمجها بشيء جديد ينتج عنه طريقة جديدة للتعامل مع جمهور معين في بيئة معينة (Arias-Pérez, Cepeda-Cardona, 2022, 250).
- عمليات التخطيط والعمل في مثل هذه المواقف لا تتفصل في نهاية المطاف، بشكل واضح، فتتم مندمجين لدرجة لم نتمكن من فصلهم (Zenk, Hynek, Schreder & Bottaro, 2022, 2).
- يظهر عندما يتطلب الأمر معلومات فورية لتدخل حيز التنفيذ (Açıkgöz, Latham, 2022, 1555). وعادة يتم الخروج عن القواعد المعمول بها، وإنتاج ابتكارات يتم تغذيتها لاحقاً في المؤسسة من خلال عمليات التعلم الأوسع (Hayaeian, Hesarzadeh & Abbaszadeh, 2021).
- تعمل ممارسة الارتجال كتنظيم للخيال والإبداع والجماعة والقيادة والتعلم (Barbosa, Davel, 2022). يسمح بحرية الخروج عن القواعد المعمول بها، وإنتاج ابتكارات يتم تغذيتها لاحقاً في المؤسسة من خلال عمليات التعلم الأوسع، والتي تمكن الأفراد من الإبداع نظراً لكونها قوة إيجابية للتغيير (Macpherson, Breslin & Akinci, 2021, 862).
- عمل جماعي ديناميكي، يتكون من استجابات سلوكية مرتجلة تتضمن الأداء المتسلسل للاستجابات السلوكية الخارجية والإنتاج التشغيلي التكيفي. من المحتمل أن يتم تنفيذ الاستجابات السلوكية المرتجلة كرد فعل لظهور متطلبات مهمة غامضة (Açıkgöz, Latham, 2022, 1555).
- يعتمد على الموارد والقدرات التنظيمية المتاحة بالمؤسسة بإعادة تركيبها وترتيبها في وقت قصير، بتوليد أفكار جديدة ابتكارية في الوقت الفعلي. مع حل للمشكلات بطرق إبداعية ترتكز على حقائق اللحظة الراهنة (Macpherson, Breslin & Akinci, 2021).

- يعتبر أداة للتكيف السريع التي تبني نماذج طارئة لتأثير الارتجال كجزء من الحل ألية كالاستجابة للأزمات (Cunha, Rego, Giustiniano, Abrantes, Miner & Simpson, 2022, 1). حيث يحتاج لقناعات وعقليات معينة ضرورية للاستجابة بشكل مناسب لمثل هذه المواقف غير المتوقعة (Zenk, Hynek, Schreder & Bottaro, 2022, 2). بالتعامل العفوي والإبداعي مع الأمور والأحداث غير المتوقعة وإعادة تكوين الموارد ودمجها واستخدامها بسرعة في متناول اليد كاستجابة للتعقيد والمتغير بالبيئات (Liu, Wang, Wu & Liang, 2022, 2).
- عبارة عن اندماج متعمد بين التصميم والتنفيذ لإنتاج تنظيمي جديد. يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الإجراء في الوقت المناسب (Kuratko, Burnell, Stevenson, Neubert & Fisher, 2022, 4)
- تعتمد الاستجابة على الموارد المتاحة بالمؤسسة من خلال إعادة تركيب وإعادة استخدام الموارد المتاحة في الوقت الفعلي القصير (Cunha, Rego, Giustiniano, Abrantes, Miner & Simpson, 2022, 1).
- يمتاز بالمرونة والابتكار والتكيف مع البيئة. لكن في الوقت نفسه لا يكون الأمر عشوائياً تماماً فهناك فكرة وخطة وإيقاع في الوقت الأنّي على أساس ظروف معينة وامكانيات محدودة. فيجمع بين الحاجة إلى التخطيط والبناء مع العمل الإبداعي وفكرة معيارية لكيفية العمل بطريقة فعالة، والتركيز على الطبيعة الجديدة والعفوية (Barbosa, Davel, 2022).
- شكل من أشكال العمل البشري في سياق المواقف التي تتسم بعدم اليقين والإلحاح الزمني، فتتطلب الإجراءات المرتجلة مجموعة محددة من المهارات الشخصية (كالمهارات المعرفية والكفاءات الاجتماعية) المضمنة في محدد البيئة، ونفترض مسبقاً قناعات وعقليات معينة ضرورية للاستجابة بشكل مناسب لمثل هذه المواقف غير المتوقعة (Zenk, Hynek, Schreder & Bottaro, 2022, 2).
- المحدد الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة هنا قائم على المعرفة الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة فهي المورد الأكثر قيمة في ذلك التوقيت (Arias-Pérez, Cepeda-Cardona, 2022).
- يتميز بدرجة عالية من الحداثة لأن الأفعال تكمن خارج الروتين والجديد فالحلول مطلوبة على وجه السرعة. وبالتالي، يتطلب الأمر درجة عالية من الحداثة، حيث يختلف الفعل

اختلافاً كبيراً عن تلك الإجراءات السابقة. علاوة على ذلك، مقارنة بالتكوين، فإن مرحلتي التخطيط والتنفيذ لها فترة زمنية قصيرة أو متساوية يتم تنفيذها بشكل متزامن (Zenk, Hynek, Schreder & Bottaro, 2022, 2). عادة ما يحدث الارتجال على مستويات مختلفة في المؤسسة: ويشمل الأفراد، الوحدة أو القسم والمستوى التنظيمي ككل (Hijal-Moghrabi, Sabharwal & Berman, 2017, 1347). وبناء عليه قسمت خصائص الارتجال التنظيمي إلى المستويات الأربعة التالية (المستوى الفردي، الفريق، المؤسسة، مستوى المناخ المؤسسي) ، ويتضح بالجدول التالي:

جدول (١) يوضح خصائص الارتجال التنظيمي على كل المستويات

المستوى	الخصائص
الفردي	- الاستعداد للتخلي عن التخطيط والروتين لصالح العمل في الوقت الفعلي. - فهم متطور للموارد الداخلية والقدرات التنظيمية في متناول اليد. - خبير في حال عدم وجود المخططات والتشخيص. - القدرة على تحديد الحد الأدنى من الهياكل. - من المهم أن يدرك الأهمية الجزيئية للتجارب السابقة في تقديم الحداثة. - ثقة عالية للتعامل مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة. - ماهر في الاهتمام بأداء الآخرين. - التفضيل والراحة أثناء العمل بدلا من المركزية، مما يجعل العمل أسهل مع التطوير المستمر، وإعادة الهيكلة، نتائج فعالة. - الاستعداد للمخاطرة. - قاعدة صلبة من المهارات والقدرات التقنية والفنية. - تبادل الأفراد في أدوار القيادة.
الفريق	- القدرة على الاتفاق على الحد الأدنى من الهياكل. - يقدم المساعدين التزاما متساويا في تنفيذ الشيء المرئي. - ماهر في البناء على أداء الآخرين للحفاظ على التفاعل مستمرا ولإعداد إمكانيات مثيرة للاهتمام لبعضهم البعض. - القدرة على الحفاظ على وتيرة العمل والإيقاع والحماس عند الآخرين. - التركيز على التنسيق فيما بينهم.
المؤسسي	- مجموعة غنية وذات مغزى من السمات أو الأجزاء أو العبارات التي يمكن الاعتماد عليها لأداء العمل بصورة مستمرة وفعالة. - وجود هدف مشترك ومعلن للجميع. - التسامح والمرونة في التعامل مع الخطأ داخل المؤسسة. - سيادة ثقافة الصدقة وتبادل المعلومات. - تدفق المعلومات في الوقت الفعلي.
المؤسسي	- التواصل بين الفاعلين وأصحاب المصالح والجمهور المستفيد. - التسامح مع الخطأ لدى العاملين. - الاضطرابات البيئية وعدم القدرة على التنبؤ تتطلب القدرة على الارتجال. - الحاجة إلى أن تكون المؤسسة منفتحة للمنبهات والتحديات البيئية.

The Source: Crossan, M. M., & Hurst, D. K. (2006). Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between exploration and exploitation. In Ecology and strategy (Vol. 23, pp. 273-298). Emerald Group Publishing Limited, 289.

ومما سبق ينصح ان اهم خصائص الارتجال التنظيمي في المؤسسات الجامعية، تنجلي في

- أنه أداة وآلية تستخدمها المؤسسة حيث تؤدي دوراً مهماً في معالجة أي شيء غير متوقع أو طارئ نتيجة للتغير السريع في البيئة فالارتجال أمر حاسم خاصة في عصر المنافسة.
- يتم التخطيط لأنشطتها وممارساتها وتنفيذها في نفس الوقت وفي ظل موارد ووقت محدودين، وكلما قل الوقت كلما زاد الارتجال والعكس صحيح.

- يعتمد بشكل أساسي على القدرات التنظيمية المتاحة بالمؤسسة فهي مصدر الإلهام والإبداع لديه.
- تعد وسيلة لتصور وتنفيذ أفكار جديدة بعمل متعمد يشرع فيه الفرد أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينة نشأ من أجلها الارتجال.
- عامل معزز للمرونة والمساءلة المؤسسية، كما يسهم في خروج الأفكار المبتكرة مع استثمار الفرص
- لا يقتصر على مستوى معين بل يحدث الارتجال على كافة المستويات الفردية، الفريق، القسم المؤسسة ككل بشكل فعال.

٤) أهمية الارتجال التنظيمي بالجامعات

بعد تناول خصائص الارتجال، قد يبدو للعين العادية أن الارتجال التنظيمي علاجاً لسوء الإدارة التنظيمية أو سوء التخطيط، في حين تشير الأدلة إلى أنه يمثل أحد أهم القدرات التنظيمية الحاسمة بالمؤسسة حيث تسمح بالتنقل في المجهول بمعرفة محدودة، فهو جزء من تجربة إنسانية تعد مصدراً للتعلم والبهجة والمتعة في حد ذاتها (Abrantes, Cunha & Miner, 2022, 2).

فقد تمت دراسة إجراءات الارتجال على نطاق واسع في مجالات محددة، خاصة في سياق المسرح والموسيقى (Barrett, Limb, 2019, 85)، نظراً لحدثة المدخل بالمؤسسات المختلفة، فعلى سبيل المثال في دراسات (Felsman, 2020) أظهرت أن التدريب على الارتجال يحسن من التفكير المبدع ويزيد من تحمل المسؤولية في حالات عدم اليقين، وأيضاً يحقق ويزيد من الرفاه العاطفي للأفراد. (Felsman, Gunawardena & Seifert, 2020, 100632).

في حين أظهرت الدراسات على المستوى التنظيمي أن الارتجال التنظيمي يؤدي إلى ظهور وتدفق العواطف الإيجابية لدى الجماعة. (Lage-Gómez, Cremades-Andreu, 2019, 236).

بالإضافة إلى ذلك، مؤخراً أظهرت دراسة (Granholt, 2021)، أنه بالنظر إلى الجانب الأدائي للماضي، يتضح أنه يولد سلوكيات إيجابية مرغوبة داخل المؤسسات مثل التعاون، وتوليد الأفكار، المرونة والاستماع وقبول وتحدي الفشل و المثابرة (Granholt, Martensen, 2021, 100785).

ومن ثم انتقل الارتجال التنظيمي إلى المؤسسات المختلفة فظهرت أهميته في مجالات خارج الفنون، وقد أشارت دراسة (Ciuchta, 2021) لأهميته البارزة في إدارة التغيير، والاستراتيجية التنظيمية، وإدارة الازمات والمخاطر المؤسسية (Ciuchta, O'Toole & Miner, 2021, 290). وكذلك أكدت دراسة (Roud, 2021) لأهميته في سياق الاستجابة للطوارئ والأزمات المفاجئة وحالات الاضطرابات المختلفة. (Roud, 2021, 135). حيث أن الارتجال يميز المؤسسات بالتجربة السريعة والتعلم التطوري في البيئات التنظيمية ذات السمات التنافسية المفرطة فيساعد في وضع الاستراتيجيات وإدارة تلك الأزمات خاصة مع الأحداث المفاجئة في نفس الوقت والتو. (Magni, Maruping, 2013, 717).

كما يعد الارتجال التنظيمي أحد أفضل الطرق للتوفيق بين التوترات التنظيمية، فهو نهج ديناميكي يمكن المؤسسة من صنع واتخاذ قرارات مفيدة وفعالة خلال مدة زمنية محدودة للغاية، معتمدا في ذلك على ما هو متوفر من معلومات وموارد وقدرات مؤسسية، وأيضاً يمكن القيادات من صياغة الاستراتيجية، مع تحديد كيف يتصرفون بشكل عفوي وإبداعي عندما يواجهون مواقف. عن طريق دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل عفوي وإبداعي، من أجل معالجة الفرص والأزمات والتهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016, 746).

خاصة أن التخطيط في البيئات المضطربة عملية صعبة للغاية، فغالبا ما تكون الاستراتيجية التي تم إنشاؤها قديمة وغير قابلة للتنفيذ، وهنا يظهر الارتجال التنظيمي ليس فقط كبديل رئيس بل أيضا أقوى ممارسة للبقاء والسيطرة والمنافسة (Cunha, e Cunha, 2010, 87).

وبشكل عام يقال أن، الارتجال التنظيمي يستمد أهميته من عدم فعالية الاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً في التعامل مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة والتي تنتج عن التغيرات الحادثة في بيئة العمل، كما أنه يزيد من قدرة المؤسسة على التعلم من خلال المحاولة والخطأ فقد أشارت دراسات عدة أن الارتجال التنظيمي يمثل إحدى طرق التعلم التنظيمي (e Cunha, Clegg, 2019, 239).

كما تتضح أهميته من كونه يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة عملها من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016, 746).

كما تظهر أكثر أهمية الارتجال التنظيمي في البيئات المعقدة والتي تشمل اضطرابات وأزمات وزيادة الضغوط على السوق والتغيرات التنظيمية ومتطلبات العملاء سريعة التطور، مما يضطر المؤسسات للعمل في مجتمع معرفي يتسم بالتنافسية المفرطة حينها تواجه التحديات أمام تشكيل مستقبلها فنظهر الحاجة الملحة لممارسة الارتجال التنظيمي (Barbosa, Davel, 2022, 1019).

ولذا فقد اتجهت كافة المؤسسات في التفكير بشكل عميق وخارج الصندوق من أجل تلبية التوقعات المتزايدة للمستفيدين، لذلك أصبح الارتجال التنظيمي هو الحل الأمثل لأوجه القصور التي تواجهها المؤسسة عندما تحتاج إلى حل المشاكل وللتكيف مع البيئة سريعة التغير خاصة تحت ضغط الوقت. (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016, 745).

خاصة أن آليات العمل التقليدية لم تكن فاعلة بشكل يتناسب مع التغيرات في البيئة التنظيمية على الرغم من تأثيرها على فاعلية الأداء، الأمر الذي ولد الحاجة إلى التدريب على مواجهة تلك التغيرات كأسلوب يساعد المؤسسات على زيادة قدرتها على تحمل المخاطرة في اتخاذ القرار، وهنا تجلت أهمية ممارسة الارتجال التنظيمي كاستجابة لهذا التحدي في محاولة لإخضاع تلك التغيرات لإرادة المؤسسة بحيث تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات المحيطة (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016, 746).

وانطلاقاً مما سبق تتضح أهمية الارتجال التنظيمي من خلال مجموعة من النقاط كالتالي
:(Mamédio, e Cunha & Meyer Jr, 2021, 24).

- يسهم الارتجال التنظيمي في إعادة تشكيل القوى الداخلية والخارجية للتعامل مع الأحداث الغير متوقعة، باستجابات متعمدة وارتجالية لمواجهة الخطر بسرعة خاصة في ظل الأزمات الطارئة.
- يحافظ الارتجال التنظيمي على درجة معينة من التوافق مع البيئة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات، إذ يمكن المؤسسات من خلاله التكيف من أجل استيعاب هذه التغيرات، وبذلك فإن الارتجال التنظيمي يجمع بين المرونة والتكيف مع التغيرات في البيئة بسرعة عالية وبالتالي الحفاظ على التقارب بين السريع وغير المتوقع.
- يزيد الارتجال التنظيمي من قدرة التعلم من خلال تجربة نشاطات وقرارات، ويمكن أن تعطي الارتجال نوع من الرسمية من خلال اعتماده كأداة للتخلص من الروتين التنظيمي لديها. كما يمكن الارتجال التنظيمي المؤسسات من معرفة المزيد عن أنفسهم وبيئتهم .

- يحقق الارتجال دافعية وتحفيز للمؤسسة كونه يمنحها القدرة على مواجهة الأحداث المهمة وخصوصاً المتكررة منها، إذ يحقق العمل الارتجالي نتائج أداء تقدرها المؤسسة على أنها إيجابية.
- قد يكون للارتجال التنظيمي نتائج مؤثرة خاصة عندما يتحقق الأداء الفاعل من خلال التشجيع على الابتكار بين أفراد المؤسسة، كما ويمكن أن يعزز الفاعلية بين أفراد الفريق لتحقيق نتائج متميزة ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتشجيع الابتكار والتميز في العمل.
- بالإضافة لما سبق تناولت الأدبيات أهمية الارتجال التنظيمي لمختلف المؤسسات كما يلي:
- تعد من مجالات الاهتمام الحيوية في الوقت الحالي بعد تفشى الأمراض العالمية خاصة بعد كوفيد ١٩، وتبعاته الصحية وغيرها من الأمراض والأوبئة (Lombardi, e Cunha & Giustiniano, 2021, 102904). فتعمل ممارسة الارتجال كتدريب للخيال والإبداع والجماعة والقيادة والتعلم لكافة العاملين بالمؤسسة (Koppett, 2013). حيث تتبع خلالها المؤسسة وأعضائها ممارسات عاجلة لمعالجة المشكلات وخلق الفرص بطرق لا تعتمد بشكل كامل على التخطيط المسبق أو الروتيني المبرمج (Ciuchta, O'Toole & Miner, 2021).
- تمكن القيادات المؤسسية على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل عفوي وإبداعي للتعامل مع الفرص والتهديدات الاستراتيجية غير المتوقعة والمتغيرة بسرعة بشكل إيجابي على العمليات والأداء العام للمؤسسة (Mamédio, e Cunha & Meyer Jr, 2021, 26).
- عبارة عن مسار عملي متعمد ومرتجل يجمع بين الاستجابة غير المخطط لها والجراءات المتعمدة والتي تحافظ على تقارب الاستراتيجية والتشغيل في وقت واحد (Smets, Morris & Greenwood, 2012, 880). فلا يتوقع أن يستخدم الارتجال التنظيمي في حل المشكلات فحسب، بل يتوقع أنها يزداد استخدامها لاغتنام الفرص التي ستدفع المؤسسة للأمام نتيجة لقرارات استراتيجية سريعة (Hmialeski, Corbett & Baron, 2013, 140).
- يحقق الاندماج الموضوعية لعملية صنع القرارات والإجراءات خارج دورة التخطيط الرسمي، مؤكداً على الطابع الزمني للعمل حيث توجد فجوة زمنية ضيقة أثناء ممارسة الارتجال التنظيمي بين التخطيط والتنفيذ (Hughes, Morgan, Hodgkinson, Kouropalatis & Lindgreen, 2020, 485).

- يسهم الارتجال التنظيمي في تحقيق التعلم التنظيمي والعمل و يحمل إمكانات التعلم السريع وتطوير الخبرات فعملية الارتجال هي نفسها خبرات التعلم ، لأن الارتجال يتطلب تقييما مستمرا للنشاط والنتائج والتعديل حسب الحاجة اذ يمكن للأفراد د التعلم وبناء الخبرة من خلال الارتجال وليس هذا فحسب فالتعلم لا يغير طريقة عمل الأشياء فحسب بل أيضا يغير طريقة تصرفاتهم وردود أفعالهم وصياغة الوعي والمسارات العصبية في التفكير ويكتسب خبرة الممارسة مع الاستجابة الظرفية الفورية فتنمو القدرات العقلية العليا لديه (e Cunha, Clegg, 2019, 240).

وبناء عليه تتشكل أهمية الارتجال التنظيمي عن طريق القدرة على الاستجابة المرنة للبيئة مع القدرات التنظيمية الجامعية فهي في متناول اليد وبسرعة إذ يقدم آليات للبقاء على قيد الحياة في بيئات شديدة التنافسية. كما يتضح أن للارتجال التنظيمي أهمية خاصة لأنه وسيلة للتكيف عندما تجعل ضغوط الوقت وبيئات التحول السريع ونقص الموارد عمليات التخطيط العقلاني واتخاذ القرار صعبة أو حتى مستحيلة وغالبًا ما ينظر إليه على أنه الانحراف عن قاعدة التخطيط وصنع القرار العقلاني لأن زيادة عدم التأكد والتعقيد والديناميكيات البيئية تخلق ظروفًا تصبح فيها القدرة على الارتجال أكثر أهمية.

٥) أهداف الارتجال التنظيمي بالجامعات:

في ظل البيئة المتسارعة، يؤدي الارتجال التنظيمي إلى الابتكار والابداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المختلفة سواء الطارئة أو المستقبلية. فيأتي الارتجال التنظيمي لمساعدة المؤسسة على الاستجابة لتلك التغيرات غير المتوقعة والمفاجئة، وتصبح المؤسسة حذرة للغاية، وحساسة لما يحدث.

ولأن الارتجال التنظيمي ينشأ عندما تواجه المؤسسة حالات طارئة لم تواجهها سابقا، أو فرصة جديدة، فتقوم باستخدام الموارد المتاحة للاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة مع سلوك التعلم بالممارسة، يتم بالبداية بتحليل الوسائل المتاحة والعمل بنشاط لخلق واكتشاف الفرص وأخيرا الحصول على نتائج مرضية. (Liu, Wang, Wu & Liang, 2022, 3).

مما يسهم في خلق مجموعة جديدة من السلوكيات التنظيمية بطرق جديدة من خلال دمج المعرفة الأصلية للمؤسسة مع المعرفة الجديدة في الوقت الفعلي. وبالتالي يهدف الارتجال التنظيمي التغلب على الصعاب والموقف الطارئ. فتعمل كتنوير للخيال والإبداع

والجامعة والقيادة والتعلم. وتعد مصدرا للتغير التنظيمي ويشعل شرارة الإبداع داخلها (Barbosa, Davel, 2022, 1018).

كما يهدف إلى تكوين الموارد ودمجها واستخدامها كقدرات تنظيمية ديناميكية فتصبح في متناول اليد بسرعة كاستجابة للتعقيد والمتغير البيئات، والتعامل العفوي والإبداعي مع الأمور والأحداث غير المتوقعة، والتغيير المستمر للحفاظ على الأعمال والقدرة التنافسية (Liu, Wang, Wu & Liang, 2022,1)، فعندما يتم دمج المعرفة الخارجية مع المعرفة الحالية، فإنها ستضخ دمًا جديدًا في المؤسسة يسهم في إعادتها للحياة التنافسية في ظل الاستثمار لقدرتها التنظيمية الديناميكية.

كما يسعى الارتجال التنظيمي إلى تحقيق أهدافا عدة منها (Macpherson, Breslin & Akinci, 2022, 863).

- إنتاج شيء جديد، في بيئة يُسمح فيها بالأخطاء، التطور واغتنام الفرص لأجل حل المشكلات.
- التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة ودون تأخير وتأثير في قدرات المؤسسة، التحلي بالمرونة والإبداع في التعامل مع ما هو غير متوقع، يحقق تواصل وثقة مفتوحة وتطوير ثقافة التجريب داخل المؤسسة، يسهم في التعلم التنظيمي.. الاحتفاظ بالدروس المستفادة من حدث الارتجال.
- يدعم التمرين الخلاق للارتجال ببناء العلاقات الشخصية الثقة، جنبًا إلى جنب مع التبادل المستمر والمفتوح للأفكار، تحسن أداء المؤسسة بتطبيق مدخل الارتجال التنظيمي فالعلاقة بين أداء المؤسسة والارتجال الاستراتيجي إيجابية.
- إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات المعتمدة على عامل الوقت واستخدام كافة التقنيات والموارد المتاحة في المؤسسة، يولد قيمة تنافسية للمؤسسة من حيث الإدارة المتابعة للتغير المثابرة على الابتكار، تطوير الأنشطة الابتكارية وتوفير حلول جديدة ومبتكرة وأفكار غير مطروقة سابقًا.

كما يحقق الارتجال التنظيمي مجموعة أهداف أخرى، منها: (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2018, 214).

- يولد الارتجال التنظيمي قيمة للمؤسسة من حيث الإدارة المتابعة للتغيير والتعديل لاعتماد أفضل الممارسات، فضلاً عن إضافة المرونة والابتكار.

- يوفر الارتجال التنظيمي حلولاً مبتكرة وفضلى للمؤسسات فى الوقت المناسب وتعلم تنظيمى حقيقي مبنى على الواقع، يرفع من أداء المؤسسة ككل، ويوجد حلولاً مبدعة للمشكلات .
- يمكن الارتجال التنظيمي المؤسسة من قدرة التكيف والمرونة ويوفر لها قدرات للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وبدون عناء. لأنه يحدث في ظروف معينة تتطلب التعلم السريع والتكيف مع البيئة يوفر قيمة للمنظمة.
- يساعد الارتجال التنظيمي القادة على تحديد مجموعة ممتازة من قدرات تكنولوجيا المعلومات والذاكرة التنظيمية للتركيز على التطوير من أجل اغتنام الفرص أو تجنب المشاكل.
- يحدد الارتجال التنظيمي كيفية تعامل الأفراد في المؤسسات مع المتطلبات المتضاربة للمنظورات الزمنية الموجودة وتنسيقها.
- وفى دراسات عديدة تناولت أهداف الارتجال التنظيمي، عرضتها دراسة وصنفها إلى ثمانية أهداف للارتجال التنظيمي بالمؤسسات المختلفة: (Barbosa, Davel, 2022, 1025)
- ❖ الهدف الأول: هي أن الارتجال التنظيمي يسمح بتوجيه إيجابي في إدارة التغييرات في ظل السياقات المضطربة المحيطة: كالتالي:
- يعتبر الارتجال التنظيمي أن إدارة التغيير هي المفصل بين الهيكل التنظيمي واضطراب البيئة الخارجية، فالمؤسسات ملزمة بالاعتراف بالارتجال التنظيمي كمهارة مفيدة لإدارة التغيير.
- كما يُنظر إلى الارتجال التنظيمي على أنه مهارة مفيدة لهذه الإدارة خاصة في سياق الأعمال الديناميكية أو المضطربة والطارئة والأزمات .
- يحدث الارتجال التنظيمي في الممارسة اليومية في إدارة المشاكل، وتوليد الضغوط الداخلية التي يجب إدارتها والتحكم فيها، فعندما يحدث الارتجال التنظيمي، فإنه يشمل الجميع ويبقى على قيد الحياة في الذاكرة التنظيمية لأنها مرتبطة بانخفاض مستوى الاضطراب.
- يقبل الارتجال أى اضطرابات ويتعامل معها كما يرفض السلوك المعتاد كنتيجة يمكن التنبؤ بها لصالح التجريب والتقدم. كما يقدم رؤى حول التحسينات من أجل إدارة التغيير .

❖ **الهدف الثاني:** هي أن الارتجال التنظيمي يسمح بصياغة وتنفيذ استراتيجيات وتغيير في السيناريوهات. كالتالي:

- من أحد سمات الارتجال التطوير المستمر للاستراتيجيات لتحديد المسارات التي تدعم حل النزاعات. تقوم بمشاركة المعلومات بسرعة، لتكون بمثابة استراتيجية أساسية لتنسيق الأفكار المعقدة التي تحدث في وقت واحد. يصبح الأشخاص أقرب إلى وظائفهم، فينمو لديهم فهم وتوسع أكبر في قدرتهم على التعبير والبحث عن حلول أنية .
- تعد ممارسة الارتجال التنظيمي استراتيجية لتنمية المهارات حيث تثير موضوعات مهمة لإنشاء سياسات تنظيمية مستقبلية تتحدى الأزمات والمخاطر الطارئة .

❖ **الهدف الثالث:** السماح بإعادة التفكير في الهيكل التنظيمي. كالتالي:

- حيث يوسع الارتجال التنظيمي مفهوم الهيكل التنظيمي ويطور مفهوم الحد الأدنى من الهيكل، الذي يجمع بين الجانب التنظيمي والثقافي والجانب التكنولوجي مع إدارة نظم المعلومات .
- التوازن بين الهيكل والارتجال هو الشكل المناسب للإدارة في بيئات تنافسية للغاية. فهم الإجراءات بشكل أفضل في السياقات التي "تتنافس" فيها الهياكل البيروقراطية والعمليات الرسمية مع ديناميكيات الأحداث وبطلاقة العمليات الترميمية في المؤسسات بإتاحة المزيد من المرونة .

❖ **الهدف الرابع:** تمكين المسؤول من اتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت كالتالي: مع وجود التخطيط الشامل يجب أن يكون هناك حيز لقرارات مرتجلة، يتطلب الارتجال درجة عالية من التركيز والنشاط ليتحرك الجسم والعقل في لحظة صناعة القرار في أن واحد. يؤدي اتخاذ القرارات إلى توسيع ذخيرة الحلول والقدرة على التعلم وفقاً للظروف، مما يسهم في تطوير التعلم عن البيئة وعن الذات .

❖ **الهدف الخامس:** هي تعزيز الإبداع في بيئة العمل، وهي خاصية إنسانية يتم تطويرها وتمارس طوال الحياة. كالتالي: فكرة أن الإبداع ينشأ فقط من الموهوبين فكرة تحتاج للقمع من البيئة التنظيمية، لأنه يمكن تعلمها وممارستها، إن البحث عن حلول موضوعية في وقت قصير هو ما يوفر للجسم والعقل الدافع للتوليد الأفكار. هذا الدافع هو الإبداع، فيعمل كمحفز للتحويل التنظيمي..

❖ **الهدف السادس:** تتعلق بالدوافع التي تروج لها نحو الابتكار. كالتالي:

- الممارسة الإبداعية راجع إلى البيئة التنظيمية المثالية ، البحث المستمر عن الحلول. فالدوافع اللازمة للابتكار هي، فترات قصيرة من الاستقرار، يتخللها مستوى عالٍ من عدم اليقين.

- يواجه القائد ممارسة نفس هذه الدوافع. وبالتالي فإن الارتجال التنظيمي مدفوع للبحث عن حلول ومعظمها مبتكرة. أكدت دراسات أن تميز المؤسسات الناجحة نفسها عن المنظمات الأقل فاعلية في قدرتها على الارتجال واستغلال الفرص والابتكار.

❖ الهدف السابع: القيام بالتعلم. تتطلب القدرة على التعامل مع عالم غير مؤكد. كالتالي:

- يعتمد اكتساب المهارة الارتجالية على مجرد تبني فكرة أو اتجاه؛ ومع ذلك ، في ظل العديد من العقبات (محدودية الموارد أو ظروف السوق غير المتوقعة أو التعارض مع أعضاء الفريق...) يمكن أن تمنعهم من تنفيذ أولوياتهم . وهنا هم بحاجة إلى إيجاد طريقة للتكيف مع الظروف والتفكير كيفية تحقيق رغباتهم رغم الظروف والتحديات.

- يُظهر القادة الذين يتمتعون بمهارات الارتجال التنظيمي أداءً أفضل، فهي مهارات ذات صلة بالشخصية والدافع والإدراك والنماذج الاجتماعية وعلاقة إيجابية مع أداء المشاريع الجديدة. فهناك علاقة قوية بين الارتجال والحدس ورؤى القائد .

❖ الهدف الثامن: قدرتها على تجديد في ممارسات القيادة. كالتالي: تظهر أهميته من

خلال تشجيع القيادات المسؤولة على أداء العمل بابتكار، حيث تكون الأحداث هي المولدات للعمل الارتجالي وأن تعمل برؤية ووعي وإدراك جديد للموقف والتي تولد القائد من خلالها للعمل بوعي جديد وجماعة جديدة. فممارسات الارتجال توسع نطاق التعلم والريادة لديهم من خلال الإبداع والعمل الجماعي.

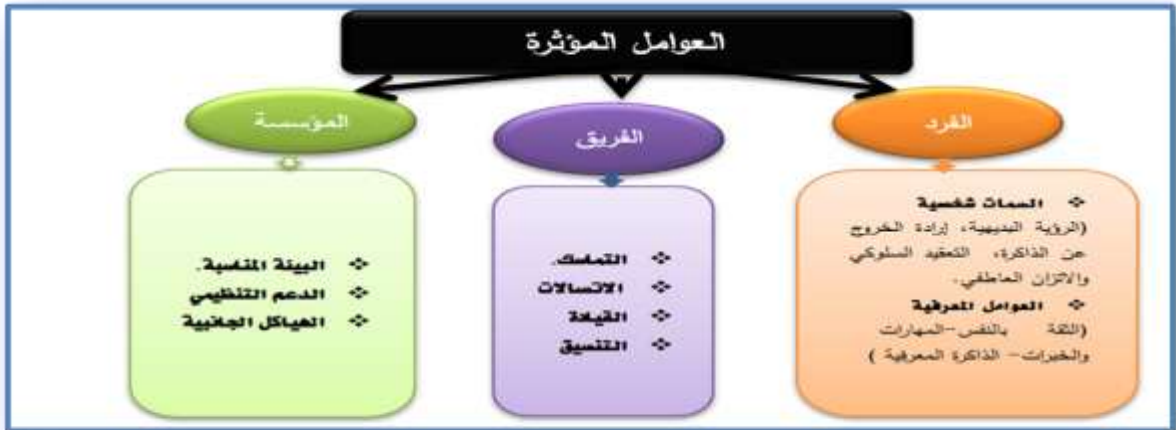
بناءً على ما سبق، يتضح ضرورة أن يمارس الارتجال التنظيمي بالمؤسسات الجامعية لتحقيق أهداف عدة منها: (Hamzah, Faek & AL Hussein, 2019, 65)

- يستخدم لتلبية المتطلبات الأساسية المفقودة نظراً لأن الارتجال مفيد عند نقص الموارد أو المعلومات المثلى وخاصة في بعض المواقف والأزمات.
- تتطور الحاجة إلى الممارسات الارتجالية عندما ينظر إلى كل من الطلب على السرعة والحركة والحدث غير المتوقع وغير المخطط له من قبل المؤسسة.
- لاستكمال تنفيذ المهمة التي توقفت بسبب الفشل في التنفيذ، إذ يحدث الفشل بسبب الأخطاء البشرية أو ظهور حالات عدم تأكد جديدة...الخ فتظهر مدى أهمية الارتجال.

- عند المواقف أو الظروف الناشئة حديثاً مثل المهام الجديدة، وأن يكون هذا بسبب عدم تحديد المهام وعدم كفاية تحديد أو إزالة القيود في الوقت المناسب، هنا يمارس الارتجال.
- الحاجة إلى مواكبة المنافسة والسعي للريادة والتميز تعد سببا لممارسة الارتجال.

٦) العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي بالجامعات

عند قيام الجهات التنظيمية الفاعلة بتطوير عمليات جديدة في ظل تطور احتياجات العمل، فلا بد من وجود عدد من العوامل المؤثرة وتظهر هذه العوامل على مستوى الأفراد والفرق والمستوى التنظيمي ككل وتغير طريقة اعتماد الارتجال كما يأتي (Magni, Provera & Proserpio, 2010, 250, 251).



شكل (١) يوضح العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة (Magni, Provera & Proserpio, 2010)

١. العوامل المؤثرة على مستوى الفرد، وتتضمن ما يلي:
 - أ. السمات الشخصية: تشير إلى الخصائص الفردية تكون مستقرة نسبياً مع الوقت ومنها:
 - الرؤية البديهية: بوصفها معالجة لا واعية للأفكار تعد عاملاً يعزز الارتجال ويعزى ذلك إلى الحاجة إلى التصرف بسرعة في مواجهة وضع غير متوقع، وتقدير الذات والتسامح مع الغموض والمرونة العاطفية. (Crossan & Sorrenti, 1997, 170)
 - إرادة الخروج عن الذاكرة: إذ يجب على المرء أن يتبنى ممارسة تختلف عن الإجراءات الروتينية المحددة سابقاً (Mirvis, 1998, 587)

- **التعقيد السلوكي واللاتزان العاطفي:** أي القدرة على تبني السلوكيات المتنافسة والتوازن العاطفي لان الارتجال مفارقة بين العمل والتخطيط مما يعني وجود توتر بين الاداء ووضع الاستراتيجيات وعلى الافراد قبول هذه التناقضات.
(Baskerville, 2006, 113)

ب. **العوامل المعرفية:** تختلف عن الفردية بسبب إمكانية تطويرها مع الوقت (Clegg, et. al., 2002, 494)

- **الثقة بالنفس والثقة في الزملاء:** يعد هو العامل المحدد للمزاج الصحيح للارتجال
- **المهارات والخبرات الفنية:** والتي لها تأثير كبير على القدرة على الارتجال.
- **الذاكرة المعرفية:** وتتعلق بمعرفة الحقائق والمعلومات والتي تزيد من الارتجال.

٢. **العوامل المؤثرة على مستوى الفريق / المجموعة/ القسم:**

- هناك مجموعة واسعة من المهارات والخبرات للارتجال، وتتضمن ما يلي:
- **تماسك الفريق:** والدعم المتبادل والقدرة لدى الأفراد تساعد على تحديد مجموعات المعرفة المختلفة داخل الفريق (Magni, et. al., 2010, 250).
 - **جودة الاتصالات:** والسيولة في انسياب المعلومات تعزز احتمال الأعمال الارتجالية لان الارتجال بطبيعته نشاط تواصلية بحث (Arterburn, 2012, 3).
 - **القيادة:** تعد القيادة عنصرا حاسما في الارتجال والتدريب على الارتجال نفسه سيزيد من ظهور الأفعال الارتجالية (Bilsen, 2010, 16).
 - **التنسيق:** التنسيق الضمني للفريق دورا مهما أيضا في الارتجال اذ يجب على الفرق تنسيق العمل إذا أرادوا التصرف بشكل مناسب خارج الممارسات المحددة مسبقا (Marques-Quinteiro, et. Al., 2013, 195).

٣. **العوامل المؤثرة على مستوى المؤسسة:**

- هناك عدد من الشروط التنظيمية بحيث يمكن اعتماد الارتجال علاوة على ذلك فإن المعتقدات التي لدى الأفراد تجاه المنظمة يمكن أن تدعم أو تثبط الإجراءات المرتجلة سواء على مستوى الإدراك الحسي أو على المستوى الملموس وهذه الشروط هي: (Mamédio, e Cunha & Meyer Jr, 2021, 26, 26).
- **البيئة المناسبة داخل المؤسسة:** بحيث تكون بيئة حاضنة للارتجال وتدعم فكرة التجريب.
 - **الدعم التنظيمي المدرك:** لدى الأفراد أن المنظمة تهتم برفاهيتهم مما يزيد من الابداع.

- **الهيكل الجانبية:** تشكل تكويننا تنظيميا يتيح نشر الإجراءات الارتجالية وتعرف الهياكل الجانبية كمساحات تنظيمية اذ يمكن للأعضاء ان يقوموا بممارسات اقل قانونية مما يتيح لهم استكشاف إبداعهم وممارسة الارتجال في بيئة أكثر أمانا.

تناولت دراسة أن هناك عاملين رئيسيين لهما تأثير كبير على علمية الارتجال التنظيمي ويتضمن هاذين العاملين العديد من العوامل الإضافية وهما (Zenk, Hynek, Schreder, Bottaro, 2022, 5, 6):

- أ. **العمل في الوقت الفعلي:** من العوامل الرئيسية والمؤثرة في الارتجال، وتضم داخلها ستة عوامل إضافية لها تأثير كبير على عملية الارتجال متعلقة بالعمل في الوقت الفعلي مثل:
 - **العمل في الوقت الحقيقي:** فإجراءات الارتجال تتم في وقت قصير وتغطي الأنشطة الفعلية للأفراد بالتنظيم. فهي اجراءات يتم تنفيذها في وقت أقل مما يمكن أن تكون عليه في الظروف العادية، وعادة يتضمن الخروج عن الروتين والمألوف.
 - **المرونة الكافية** للاستجابة للموقف الطارئ وقبول المخاطرة .
 - **إنشاء وتوليد أفكار جديدة** على الفور: فتبدأ بعروض الإلهام الذاتي والآخرين لإيجاد حلول جديدة للمشكلات الطارئة، لأن تسمح للأفكار بالتدفق في اللحظة والتو فليس هناك وقت للتفكير والتدبر.

وهناك مجموعة ممارسات للتعامل مع المواقف الطارئة والمتغيرة والتكيف مع التغييرات:

- تحضير نفسك قبل الارتجال بفترة وجيزة.
- تجربة الأفكار الجديدة إن أمكن.
- قبول العروض المختلفة والبناء عليها.
- مرنا في التخلي عن الخطط وبناء فرصا مختلفة.
- جري الاستعداد دائما.
- القيام بتمارين بدنية للتخلي عن الأفكار الأخرى.
- القيام بعمليات الإحماء دع الأفكار تأتي.
- الدخول في نماذج التدفق، حاول عمل أشياء جديدة استخدم التجربة والخطأ.
- استثمار الكفاءات الموجودة بالفعل.
- التفاعل والمشاركة والتعاون واستخدام الأدوات بالبيئة والمشاركة في الأنشطة العفوية.
- إنشاء وتوليد أفكار جديدة.
- استخدام المهارات الآلية وتطبيق الخبرات.
- التكيف على الفور مع المواقف الطارئة.
- الانفتاح على التغيير
- محاكاة السيناريوهات المختلفة عقليا.
- التخلص من الروتين اليومي، وتقبل ما يحدث
- الهام نفسك والآخرين.
- استغل الحس من خبرات الماضي.

ب. **التعليم والتدريب:** هذا عامل آخر ذو أهمية في الارتجال فهو يصف جميع الأنشطة التي تهدف إلى التعليم والتدريب وممارسة الإجراءات المرتجلة ثم إعادة صياغتها

وممارستها. استعدادا لأي مواقف مشابهة، بمجموعة من الخبرات السابقة والدروس المستفادة من مواقف عدة في الحياة.

٧) تصنيف مراحل الارتجال التنظيمي بالجامعات

أكدت الأدبيات المتعلقة بالارتجال على طبيعته الديناميكية وظهور ثلاثة تصنيفات لمراحل الارتجال، هذه الأشكال تمثل في الاستجابات السلوكية وذلك وفق معايير مختلفة كالتالي: (Hadida, (Açıkgöz, Acıkgöz, Günsel & Latham, 2022, 102636). (Boucher, 2014, 54). (Tarvainen & Rose, 2015, 445).

أ. مراحل/درجات الارتجال: يوجد أربع مراحل للارتجال يعبر عنها، كالتالي:

- التفسير: هي مرحلة تتضمن فهم أو شرح أو اعتماد/تطبيق الحد الأدنى من التغييرات على الخطة الأصلية التي يتم اتباعها.
- التزيين/التجميل: هي مرحلة تتضمن استعمالا أكبر للخيال وتشير إلى حدوث تعديلات أكبر على الخطة التي لا تزال قابلة للتطبيق.
- التغيير: هي مرحلة تتضمن إدراج إجراءات مرتجلة مع الحفاظ على عناصر الخطة الأصلية.

• الارتجال: هي مرحلة تتضمن تغيير الخطة بشكل جذري بالكامل بإبداعات جديدة.

ب. مستويات الارتجال: يوجد ثلاثة مستويات تعبر عن مراحل يمر بها الارتجال، وهي:

- الأول: يتضمن تعديلات طفيفة على عملية موجودة مسبقاً.
- الثاني: يتضمن إجراء اختلافات أقوى في الخطط والإجراءات الأصلية، على سبيل المثال منتجات أو خدمات جديدة مرتجلة، وتتكون من أشكال مختلفة من المنتجات .
- الثالث: يتضمن خروجاً تاماً عن الروتين.

ج. النظرة الكلية :وهو تصنيف يضع مراحل الارتجال في سلسلة متصلة بدلا من فئات

منفصلة، وهو أكثر ملائمة لتمثيل الممارسة التنظيمية وهذه السلسلة تقسم إلى التالي:

- البسيط: يتضمن إجراء تعديلات طفيفة متواضعة للعمليات الروتينية الأصلية.
- المحدد: يتضمن إجراءات ارتجالية جديدة بواسطة الهياكل المؤسسية.
- الهيكلية: يتضمن إجراء تغييرات جذرية في الهيكل المؤسسي نفسه.

وهناك تصنيف أكثر دقة ينظر في ثلاثة مستويات من الارتجال على وفق ممثليها أو القائم بعملية الارتجال كما يلي. (Hadida, Tarvainen & Rose, 2015, 448):

جدول (٣) يوضح مراحل الارتجال التنظيمي (الدرجة / مستوى)

المستويات				تأقوي ↑ درجات الارتجال ↓ رئيسي
تنظيمي	شخصي	فردى	تأقوي	
مجال للتجربة	التزامن	الممارسة التلقائية	محدد	
الارتجال المقيد	مصطلح (نم - و)	القيادة الخبيرة	هيكلي	
منصة تنظيمية	الحد الأدنى من الهيكلية	أدوات التخفيض		

The Source: (Hadida, Tarvainen & Rose, 2015, 448).

يتضح من الجدول أن الارتجال التنظيمي يمر بمراحل كالتالى:

- ارتجال ثانوي فردي: إجراء تعديلات من خلال عمل الأفراد الذين يغيرون عملهم في الوقت الفعلي بشكل فردي، ويطورون حلولاً جديدة كرد فعل على ظهور معلومات جديدة.
- ارتجال محدد شخصي: إجراء تعديلات من خلال فرق صغيرة، تمثل تعديلات.
- ارتجال هيكلي تنظيمي: إجراء تعديلات كحركة تقوم بها المؤسسة بأكملها بتطوير أفكار جديدة وطرق جديدة للقيام بها وقد تتضمن إعادة تعريف الركائز التنظيمية.
- وقد اعتمدت دراسة أخرى على المخرجات الارتجالية لتصنيف الارتجال (Doll, Deng, 2013, 28)
- مخرجات سلوكية: تشير لمخرجات سلوكية بالارتجال فتؤدي إلى تغيير في العمليات.
- مخرجات صناعية: تحدث المخرجات الصناعية عند قيام الفرق بإنشاء هياكل مادية جديدة، مثل المنتجات الجديدة.
- مخرجات تفسيرية جديدة: ويعني إعادة صياغة الأحداث وإسناد معاني جديدة، على سبيل المثال الاجراءات المتخذة عندما تكتشف الفرق نتائج غير متوقعة من عملية محددة قد يكون لها آثار على أصحاب المصلحة الآخرين.
- تم تصنيف حالاته وعلاقتها بعدم التأكد مع ضغط الوقت:

جدول (٤) يوضح حالات الارتجال التنظيمي (عدم التأكد مع ضغط الوقت)

حالات عدم التأكد	عدم التأكد منخفض	عدم التأكد عالي
حالات ضغط الوقت	لا حاجة للارتجال (تخطيط)	هناك حاجة للارتجال
ضغط وقت منخفض	هناك حاجة للارتجال	هناك حاجة للارتجال وبصورة سريعة (استجابة التخطيط)
ضغط وقت مرتفع		

The Source : (Shan, Lv & Zhang, 2022, 12).

: (Shan, Lv & Zhang, 2022, 12):

- يتضح من الجدول أن الارتجال التنظيمي يمر بحالات كالتالي
- **الارتجال في حالة (ضغط الوقت: منخفض أو مرتفع):** تكون الحاجة إلى الارتجال عندما يزداد ضغط الوقت، مع عدم التأكد ويحدث الارتجال عندما يواجه الأفراد ضغطا كبيرا للوقت وحالات عدم التأكد العالية، حيث يؤدي عدم الاستجابة في الوقت المناسب إلى فقدان الفرصة أو تعقيد المشكلة.
 - **الارتجال في حالة (الشكوك/ مستوى عدم التأكد: منخفض أو مرتفع)** لوضع إطار للارتجال تمثل فيه فئة التخطيط مستوياً منخفضاً من عدم التأكد وضغط الوقت المنخفض، وبالتالي لا حاجة للارتجال . فهي عوامل رئيسية تحفز المؤسسات على القيام بسلوكيات ارتجالية في أوقات الأزمات. ويتحقق الارتجال على نطاق واسع عندما يتحد ضغط الوقت المرتفع مع سيناريوهات عدم التأكد العالية .
 - **الارتجال في حالة (استجابته للأزمة بسلوكيات تكيفية أو إبداعية):** فكلما زادت درجة قيود الموارد التي تواجهها المؤسسة، زادت احتمالية تبني سلوكيات ارتجال إبداعية، وبالعكس، كلما انخفضت درجة قيود الموارد التي بالمؤسسة، زاد احتمال تبني سلوكيات ارتجالية تكيفية.
- كما تناول آخر أشكالاً أخرى للارتجال التنظيمي حيث عبر عنه بأن حدوث الارتجال التنظيمي يتم بطرق متميزة توصف بالتماسك التنظيمي وتستجيب بالضرورة للسياقات التنظيمية ويوضح الجدول التالي هذه الأشكال (Cunha, Neves & Rego, 2015, 516) .

جدول (٥) يوضح أشكال الارتجال التنظيمي عند Cunha وزملائه

ت	أشكال الارتجال	تعريفها
1	مقاوم	الابتكار الذي ظهر، بطرق غير مخطط لها ، مما يسمح لأصحاب القرار بالإفادة من الفرص ويكون الارتجال بشكل غير رسمي وسري بقصد مقاومة المنظمة.
2	مفرد	اختراع فوري يبدل النظام القديم إذا يتم تغيير المنظمة من طريق المنظمة بصورة غير رسمية.
3	عرضي	السلوك العفوي الإبداعي للاستجابة لبعض الأحداث غير المتوقعة أو إنشاء استجابات مخصصة في ظروف محددة.
4	شبه منظم	حماية من سلسلة مستمرة من الابتكارات المحلية التي تحل الهيكل الأصلي ردة للمفارقة التلقائية والفرص غير المتوقعة وتكرر وتبني على بعضها البعض طول الوقت.

The Source : (Cunha, Neves, Clegg & Rego, 2015, 516).

يتضح مما سبق، تعدد وتنوع وجهات النظر حول تصنيفات الارتجال التنظيمي ما بين مراحل يمر بها وسلوكيات ناتجة عنه ومستويات تقوم به وحالات يمر بها وظروف مؤسسية

تدفع به، مما يعني أن الارتجال التنظيمي عبارة عن عملية ديناميكية تتضمن إعادة صياغة الأحداث وإسناد معاني جديدة باستجابات فتتطلب إجراءات فورية كمحاولة لتحدي الممارسات التنظيمية التقليدية، فيتم كضرورة قصوى ويتم إدارته والتدريب عليه.

٨) نماذج الارتجال التنظيمي بالجامعات

قام العديد من الباحثين بتصميم نماذج مختلفة ومتعددة للارتجال التنظيمي، ويتم تناولها:

أ. نموذج (Magni & Proserpio, 2010)

يرى النموذج أن الارتجال التنظيمي عملية ابتكارية وعفوية معاً، فيتم كاستجابة لحاجة طارئة بأسلوب جديد مبتكر، ومن ثم ظهر مفهوم الابتكار في الإعدادات التنظيمية ممثلاً في إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة جديدة ذات قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون معاً، والابتكار لا يعني الارتجال عندما لا يكون هناك إطار زمني قصير لإيجاد حلول جديدة للحاجات الناشئة، كما بالشكل التالي. (Magni, Provera & Proserpio, 2010).



شكل (٢) يوضح نموذج (Magni & Proserpio, 2010) للارتجال التنظيمي

The Source: (Magni, Provera & Proserpio, 2010, 246).

ب. نموذج (Vuckic, 2012)

- يهدف النموذج إلى عرض مكونات ومراحل الارتجال التنظيمي وهي ذات أهمية عند قياس الارتجال التنظيمي نفسه، وهذه المراحل تعتبر عن مكونات أساسية للارتجال، هي كالتالي :
- **بناء الحل:** أي أن شيئاً يحدث لم يتم التخطيط له. ويحدث غالباً تحت ضغط الوقت، للحصول على الموارد المناسبة، في نفس الوقت يمكن أيضاً التخطيط.
 - **الحدس:** هو استنتاجات معرفية بناءً على الخبرات السابقة لصانع القرار والمدخلات العاطفية.
 - **الابتكار:** أن الابتكار جزء من كل من بناء الحل والحدس، بحيث يمكن للمرء إنشاء المزيد من الحلول بالموارد المتاحة، على الرغم من أن الارتجال ينطوي على الابتكار.
 - **التكيف:** هو تعديل النظام للظروف الخارجية، ويكون أكثر عمومية .
 - **الابتكار:** هو عملية الانحراف عن الممارسات أو المعرفة الموجودة، ويمكننا أن نستنتج أن الارتجال في حد ذاته ينطوي على درجة من الابتكار عمل خارج الخطط والروتين.

- **التعلم:** تجربة تغييراً منهجياً في السلوك /المعرفة، يختلف عن الارتجال بإمكانية التخطيط له.

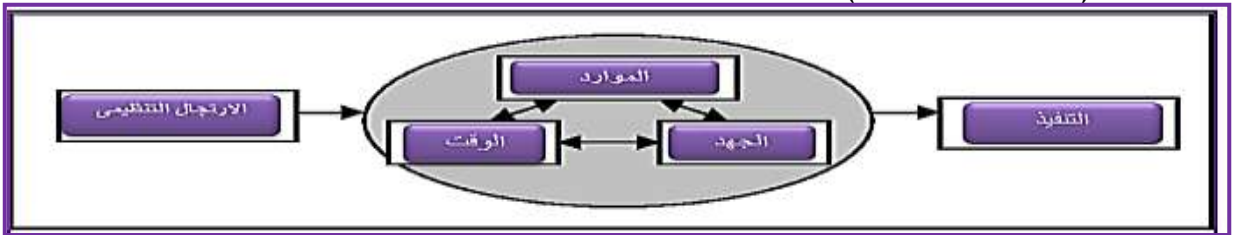


شكل (٣) يوضح نموذج (Vuckic, 2012) للارتجال التنظيمي

The Source: (Vuckic, 2012, 20).

ج. نموذج (Teoh et al., 2012)

يهدف النموذج لوضع تصور للارتجال التنظيمي يحتوي على ثلاث بنى رئيسية (الجهد، الوقت، الموارد).



شكل (٤) يوضح نموذج (Teoh, et.al., 2012) للارتجال التنظيمي

The Source: (Teoh, Wickramasinghe & Pan, 2012, 50).

للموارد دور حاسم في اتخاذ قرارات صائبة وحاسمة في ظروف عدم التأكد وضغط الوقت الشديد الذي تواجهه المنظمات أثناء الأزمات كما يلي (Teoh, Wickramasinghe & Pan, 2012, 50).

- **من حيث الوقت:** استجابة تلقائية وحررة ومستندة إلى الحالة او المهمة عن طريق التخطيط في الوقت المناسب لمواجهة التحديات الملحة.

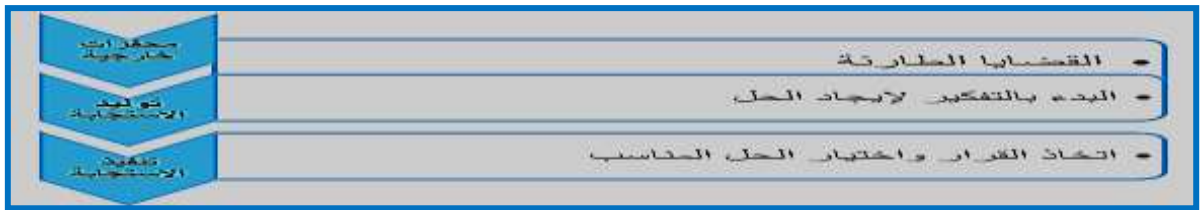
- **من حيث الموارد:** يرتبط الارتجال بالاستكشافات واستغلال الموارد، مثل الخبرة والمعرفة ..

- **من حيث الجهد:** في اتخاذ القرارات التي تتحرف عن الممارسات الروتينية ونادرا ما تكرر.

د. نموذج (Hadida & Tarvainen, 2014)

يحدث الارتجال التنظيمي في مستويات إدارية مختلفة وبأوقات مختلفة وبشكل مفاجئ، ويحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة تقبل المجازفة وتتحفز فيها مقاومة التغيير، فهو إجراء لمواجهة حالات غير متوقعة. فعملية الارتجال التنظيمي يتم على ثلاث مراحل: (Hadida, Tarvainen & Rose, 2015, 443).

- محفزات خارجية: تتمثل بمشكلة تتولد في البيئة الخارجية وتؤثر على عمل المؤسسة.
- توليد الاستجابة: تبدأ هذه المرحلة بتوليد الأفكار لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.
- تنفيذ الاستجابة: مرحلة اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الطارئة .

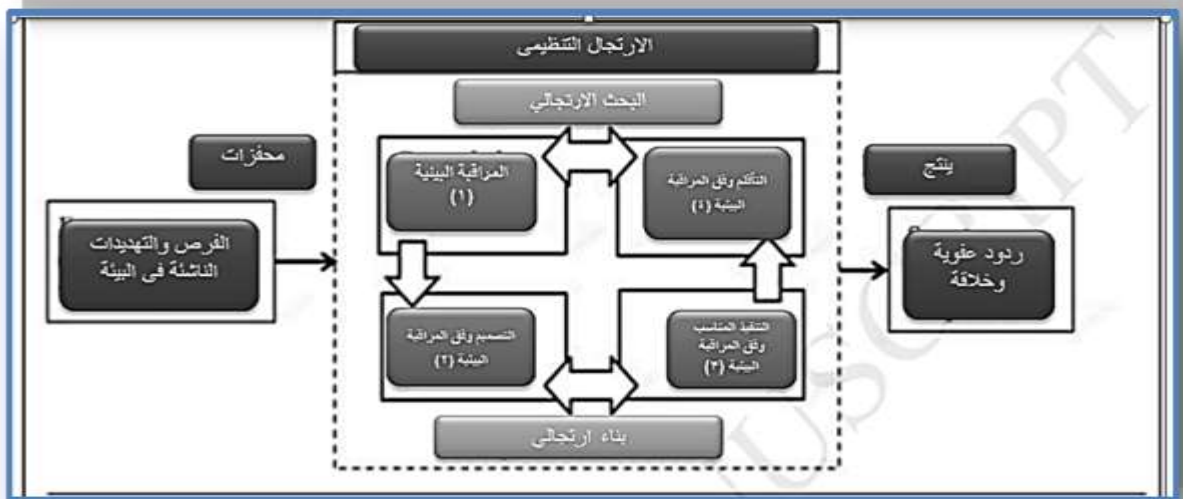


شكل (٥) يوضح نموذج (Hadida & Tarvainen, 2014) للارتجال التنظيمي

هـ. نموذج (Du, et al., 2019)

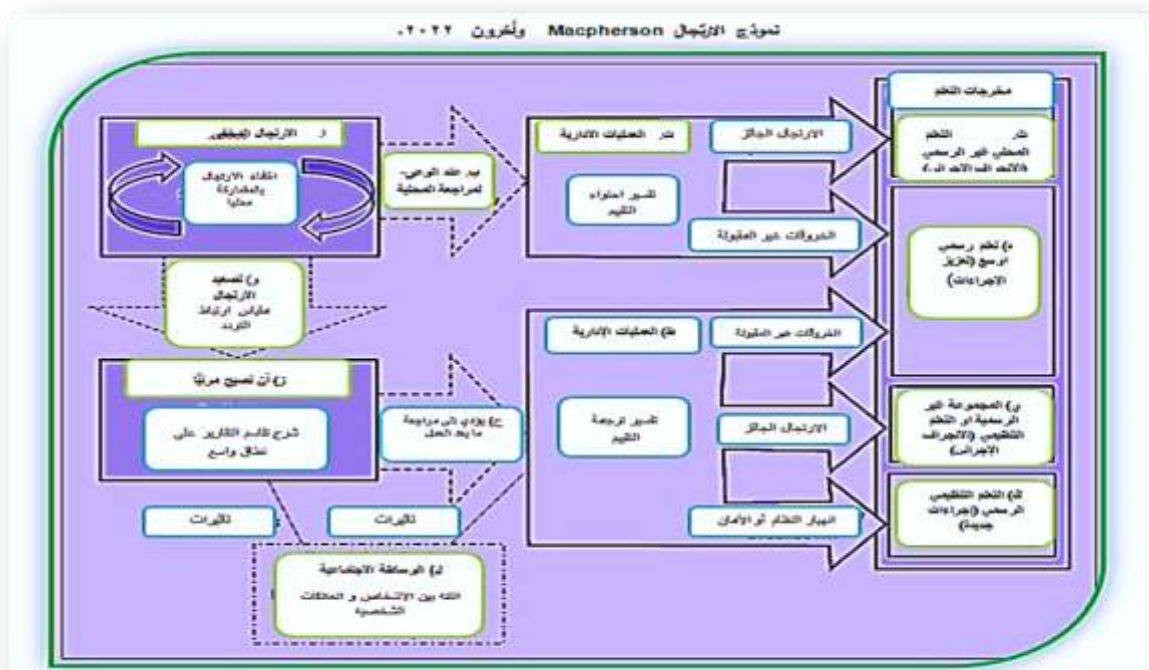
- يهدف النموذج إلى استكشاف كيفية القيام بممارسة الارتجال الفعال خطوة بخطوة .
- يتبين من الشكل التالي أن نموذج عملية الارتجال التنظيمي تمر بأربع مراحل أساسية، كما يلي. (Du, Wu, Liu & Hackney, 2019, 618).
- المرحلة الأولى (المراقبة البيئية) : يبدأ الارتجال التنظيمي بالرصد البيئي عن قرب لاستشعار الفرص والتهديدات غير المتوقعة والتي تعد محفزات للارتجال التنظيمي .
 - المرحلة الثانية (التصميم القائم على المراقبة البيئية) : تقوم فرق التنظيم الذاتي في عملية التصميم بالنقاط الاحتياجات الناشئة وهذا يساعد على تجنب المشاكل.
 - المرحلة الثالثة (التنفيذ المناسب وفق المراقبة البيئية) : نظرا لأن التصميم والتنفيذ جنبا إلى جنب فإن التنفيذ يستجيب للاحتياجات الناشئة ويشجع على ظهور طلبات جديدة.
 - المرحلة الرابعة (التأمل القائم وفق المراقبة البيئية) : تنشأ هذه المرحلة عندما تجري عملية التأمل (التفكير) والمراقبة البيئية جنبا إلى جنب.
- و. نموذج (Macpherson, et al., 2022) يسلط النموذج الضوء على الارتجال المخفي، فيقوم الارتجال المخفي بمشاركة الحادث بين الطاقم. مع الارتجال الخفي تم

احتواء الإجراءات، بينما كانت هناك حوادث أخرى حيث كان مشرف الساعة أصبح على دراية بالارتجال .



شكل (٦) يوضح نموذج (Du, et al., 2019) للارتجال التنظيمي

The Source: (Du, Wu, Liu & Hackney, 2019, 621).



شکل (۷) یوضح نمودج (Macpherson, et al., 2022)

The Source: Macpherson, Breslin & Akinci, 2022, 868).

وبعد تناول النماذج المختلفة لكيفية ممارسة الارتجال التنظيمي الفعال في مستويات إدارية مختلفة وبأوقات مختلفة وبشكل مفاجئ، يمكن القول أن الارتجال يحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة وعادة ما يتاح في المؤسسات التي تتقبل المجازفة وتخفض فيها مقاومة التغيير، فهو إجراء لمواجهة حالات غير متوقعة تتطلب حلاً عاجلاً لا يمكن معها اللجوء إلى إجراءات وحلول معتمدة مسبقاً.

وعلى ذلك خرج البحث الحالي بالأبعاد التالية.

٩) ممارسات / أبعاد الارتجال التنظيمي بالجامعات

يعد الارتجال التنظيمي من الأنشطة التنظيمية التي تحتاج إلى قدرات عقلية عالية المستوى كذلك يحتاج تطبيقه على أرض الواقع إلى تحديد أبعاده بشكل دقيق، لذا قدم الباحثون إسهامات متعددة لوصف أبعاد الارتجال التنظيمي، وفقاً لدراسة (Pina e Cunha, Vieira da Cunha, & Kamoche, 1999). تم قياس الارتجال التنظيمي من خلال أبعاد بناء الحل، والحدس، والابداع، والابتكار، والتكيف، والتعلم التنظيمي وهي نفس الأبعاد التي استخدمت لقياس الارتجال التنظيمي في دراسة مؤيد (مؤيدي الساعدي، سعد العنزي، ٢٠٠٧)، واتفق (Moorman, Miner, 1998) مع التكيف، والتعلم، والابتكار كأبعاد تقيس الارتجال التنظيمي، أما دراسة (Vuckic, 2012) فاتفقت مع الدراسات السابقة في أبعاد: الحدس، والابتكار، والتكيف، وأضافت أبعاد مثل: بناء الحل والفرصة وإدارة المخاطر وهي نفس الأبعاد التي استخدمتها دراسة (عامر عبد كريم الذبحاوي، منذر عباس شعلان، ٢٠١٩).

وعلى ضوء ما سبق من نماذج ودراسات، فقد تبنى البحث الحالي الممارسات الأكثر انتشاراً في الدراسات السابقة. وفيما يلي شرح موجز لهذه الممارسات (الأبعاد) : (أكرم الياسري، عادل حسين، ٢٠١٦، ٦٦-٦٨). (المياء سليمان، ٢٠٢٢، ٧-٨). (صدام الجبوري، ٢٠٢٠، ٥٦-٥٩) (Vuckic, 2012) (Moorman, Miner, 1998) (Pina e Cunha, Vieira da Cunha, & Kamoche, 1999).

أ. **بناء الحل Bricolage**: يقصد ببناء الحل وجود موارد في متناول اليد، ليست قيد الاستعمال، ولكن يتم استعمالها بطريقة تجعلها تنشئ حلاً جديدة مبتكرة ومفيدة في الموقف الحالي. وينظر إليه على أنه شكل من أشكال الذكاء العملي، وهذه الموارد تتضمن جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وسمات المؤسسة والمعلومات والمعرفة والتي تمكن

المؤسسة من إعادة تركيبها وتوليفها في عمليات جديدة، ووضع استراتيجيات وتنفيذها لتحسين كفاءتها وفعاليتها، ومن ثم انجاز وحل الموقف الحالي.

ويمكن تقسيم الموارد المستعملة في بناء الحل الى موارد مادية ومعرفية وشعورية واجتماعية، فالموارد المادية هي الموارد التي تقع خارج الفرد والنظام الاجتماعي التنظيمي وعادة ما تكون الموارد المالية والمباني وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك . والموارد المعرفية ترتبط بالنماذج الذهنية للفرد والتي يمكن أن تكون ضمنية وصريحة ويمكن الحصول عليها خارج المؤسسة وداخلها وترتبط هذه الموارد بكل من الذكاء والخبرة. والموارد الشعورية على أنها تستدعي الشعور بالثقة والترابط العاطفي دون تفاعل مسبق والكشف عن الذات أي القدرة على "حبس" حالة عاطفية معينة عند الارتجال. والموارد الاجتماعية عبارة عن الهياكل الاجتماعية بين الأعضاء الذين يقومون بالارتجال ولا يتعلق هذا فقط بالعلاقات بينهم ولكن أيضا بالقواعد الصريحة والضمنية والتفاعل غير الرسمي".

فيوضح أن بناء الحل بمعنى القدرة على بناء حل سريع للمشكلات الطارئة التي تواجه المؤسسة من خلال الاعتماد على مواردها المتاحة وغير المستخدمة في اقتناص الفرص الجديدة وحل المشكلات ويعد بناء الحل عبارة عن مهارة لاستثمار الموارد المتاحة غير المستخدمة لغرض اقتناص فرص أو حل مشكلات غير متوقعة.

ب. **الحدس: Intuitive** : يعرف الحدس على أنه استنتاج إدراكي قائم على التجارب السابقة والمدخلات العاطفية لصانع القرار فهو عملية صنع قرار بناء على الخبرة وأن الأنماط التي تم تعلمها سابقا تؤدي إلى تنفيذ القرارات بشكل سريع جداً، فذلك البعد يركز على التعايش داخل بيئة العمل والتي تساعد في بناء الخبرات التي تمكن اتخاذ وتنفيذ القرارات الارتجالية. وعند ربط الحدس بالتجربة فنجد أنه يستند إلى الخبرات والمعارف السابقة المكتسبة والتي تجعل صاحبها لديه القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الارتجالية وحلول للمشكلات واقتناص للفرص. إن دمج الحدس في صنع القرار على أساس عملية التفكير اللاوعي أمر صحيح عندما يكون الوقت هو الجوهر، والافتقار إلى الإشارات الواضحة، وتكون حالة عدم التأكد هي السائدة، فالحدس هو اتخاذ الخيارات من دون تحليل رسمي واضح.

وينتضح مما سبق، أن الأمر متعلق بالتجربة فيمكن وصف الحدس بأنه شيء مكتسب في إطار مهنة واحدة ويرتبط بشكل وثيق بالخبرة وليس مرتبطاً بعمر الفرد.

ج. **الابتكار: Creativity** : يُعد الابتكار انحراف عن المعارف والممارسات المعروفة فهو يرتبط بالسمات العقلية للفرد والتي تمكنه من انتاج نظام / برنامج جديد للمؤسسة أو المساهمة في إيجاد حلول جديدة غير معروفة من قبل. وكذلك يعني عملية التكيف وليس من الضروري إن تكون عملية جديدة في العالم، ما دامت جديدة إلى المؤسسة تعد ابتكار.

كما أن الابتكار عبارة عن بنية متعددة الأوجه تشمل إنشاء وتطوير وتنفيذ فكرة أو سلوك جيد وأثناء عملية الابتكار، يتم تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات جديدة، أو هياكل تنظيمية جديدة، أو أساليب إدارية جديدة ويستند إلى حل المشكلات وصنع القرار. ويتضح أن الابتكار متوقف على التوصل إلى ما هو جديد وغير مألوف بالنسبة للمؤسسة، وأن الابتكار المستدام يخدم المؤسسة ويكسبها الميزة التنافسية المستدامة.

د. **التكيف: Adaptation** : يشير التكيف إلى قدرة المؤسسة على التوافق والتأقلم مع المتغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة، كما يشير أيضاً إلى قدرة المؤسسة على تعديل النظام لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة وهو بذلك يتفق مع الارتجال في كونه يعمل في بيئة تتسم بالتغيير وبالتالي يتضمننا تغيير في مسار العمل وفقاً للتغيرات البيئية، ويمكن للمؤسسة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة من خلال اعداد خطط وسيناريوهات مسبقة للتعامل مع الظروف والأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهها ويمكن مواجهة الظروف والأحداث التي يصعب توقعها عن طريق التكيف من خلال الاحتواء والذي عن طريقة تستطيع المنظمة الاستجابة والتعامل مع هذه الظروف والأحداث .

ويتضح مما سبق أن هناك عوامل عدة تدفع أى مؤسسة للتكيف خاصة عدم القدرة على التنبؤ وندرة الوقت، فيمكن أن تكون القدرة على تكيف واستغلال بيئة غير متوقعة ومتغيرة بسرعة، عامل تمايز. فمن أجل أن تكون المؤسسة فعالة ، يجب عليها ان تتكيف كلما كان الوقت محدودا والتغيرات مستمرة.

هـ. **الإبداع: Innovation** : يعرف الإبداع بعملية توليد شيء جديد يحقق قيمه معينة لفرد أو مؤسسة أو صناعة أو مجتمع، وينظر للارتجال التنظيمي بعده المفتاح الرئيس للإبداع وهو حاسم في سياق التطور البشري. ويعني بشكل عام الأفكار الجديدة التي تعمل، أو هو إدخال أفكار جديدة في التنفيذ وهذا أصل الابتكار فالإبداع عملية مقصودة، ولكنها مشروطة بطبيعتها، تتطوي على تطوير وتبني ونشر أفكار جديدة تتحدى الحكمة التقليدية وإحداث تغيير نوعي في الممارسات الراسخة. والابداع هو قدرة تنظيمية لخلق أفكار وحلول جديدة.

والإبداع عملية معقدة وغير خطية وتكرارية، يتضمن أربع مراحل تأسيسية في دورة الابداع (توليد الأفكار، اختيار الأفكار، تنفيذ الأفكار، ونشر الممارسات الجديدة) يتضمن توليد الأفكار: تطوير الأفكار واختيارها وعرضها وإثرائها، ولكنه يفترض مسبقا تحديد المشاكل والفرص، وتوضيح الأهداف والقيم ذات الصلة: ويتضمن اختيار الأفكار قرارات حول الأفكار التي تستحق المتابعة، ويجب أن تكون الأفكار كبيرة وجريئة وقابلة للتغيير وفي الوقت نفسه، تكون مجدية ومرنة ومقبولة على نطاق واسع بين أصحاب المصلحة الرئيسيين، وهي السمات الرئيسية لاختيار الفكرة (ويتضمن تنفيذ الأفكار الجديدة: تحويل الأفكار إلى استراتيجيات وإجراءات وممارسات جديدة، وينطوي نشر الممارسات الجديدة: على نشر الابداع في جميع أنحاء المؤسسة أو من مؤسسة لأخرى. (Sørensen, E Torfing, 2011, 850)

و. استثمار الفرص: **Opportunity** : كافة مؤسسات اليوم لاسيما الريادية منها تبحث عن الفرصة واستثمارها داخل البيئة غير المستقرة التي تعمل بها، فالفرصة الريادية عبارة عن استثمار الظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة والتي تعمل على تحقيق الإشباع لحاجة السوق، وتأتي بسبب: عدم تماثل المنافسة في الأسواق، عدم تماثل عوامل إنتاج السلع والخدمات، توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بشكل غير متماثل بين الأفراد.

ز. إدراك المخاطر: **Risk perception** : إن المؤسسات التي تدعم الارتجال التنظيمي بشكل كبير يمكن أن تقلل من تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها والأفراد قد ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة وهذا له علاقة مع تجربة الفرد والقيم والمحفزات وغيرها. وإدراك المخاطر يعني الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز الأفراد الحدود الآمنة إلى المجهول.

فقد تتعرض المؤسسة للمخاطر التي قد تنتج عن اتخاذ القرارات الارتجالية الأمر الذي يتطلب تكوين فرق عمل من الأفراد ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة للتقييم السريع للمخاطر المتوقعة نتيجة للقرارات الارتجالية، أن تُدرج إدارة المخاطر في ثقافتها وسياساتها وأن تترجم هذه المخاطر إلى استراتيجيات لمواجهتها.

ح. العفوية: **Spontaneity** : من بين أهم ما يميز الارتجال التنظيمي عفويته وقدرته على تعزيز التفاعل مع البيئة دون تخطيط، ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة لأن ليس لدى الارتجال التنظيمي إلا الانتظار حتى تكون الموارد المتاحة مثالية وذلك لأن التخطيط والتنفيذ يحدث في وقت واحد، وكذلك السرعة هي ميزة أيضاً.

ومما سبق، تتبع البنية الأساسية للارتجال التنظيمي بالمعايير السلوكية ومهارات الاتصال والعمل الجماعي وهيكل تقني يتعلق بالخبرة المتعلقة بالمهمة المطلوب تنفيذها والإبداع والمعرفة المطلوبة للارتجال، ويحدث الارتجال التنظيمي كاستجابة فورية مما يجعل الخطط السابقة غير ممكنة عند مواجهة هزات غير متوقعة وبما يمكن المديرين من التكيف بشكل متواصل وإبداعي مع التغيير.

ثانياً: القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات
يتناول البحث الحالي في إطاره الفكري للقدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات على ضوء الفكر الإداري المعاصر، من حيث، المفهوم، الأهمية، السمات، والأبعاد والنماذج بالجامعات.

(١) نشأة القدرات التنظيمية الديناميكية

يمكن إرجاع الأصول الفكرية للقدرات التنظيمية عام (١٩١٩) إلى ألفريد مارشال فقد تناولها في كتابه الصناعة والتجارة، وصف من خلاله كيف أن المدير الجيد يلهم الولاء مع غرس ثقافة تدوم إلى ما بعد فترة خدمة المدير. فركز في تعريفه على أهمية القدرات ممثلة في "المعرفة والخبرة والمهارات" في المؤسسة. ثم تم تطوير نظرية أكثر ديناميكية حول كيفية اختيار وإنشاء وتنظيم القدرات التنظيمية، ظهرت فكرة الإجراءات التنظيمية في نظرية القدرات التنظيمية المالية. وتم صياغة إطار عمل يجمع بين نظرية القدرة ونظرية الإدارة الاستراتيجية معاً. وقد انبثق في نهاية المطاف إطار عمل القدرات الديناميكية بفروع فكرية لأكثر من ٥٠ عامًا من المنح الدراسية في العديد من المجالات بما في ذلك الاقتصاد وعلم الاجتماع والتسويق ونظرية القرار السلوكي وريادة الأعمال وتاريخ الأعمال وإدارة العمليات والإدارة الاستراتيجية. (Teece, 2023, 116)

فيرجع البعض الأصول الفكرية للقدرات الديناميكية كإطار لفهم كيفية استجابة المؤسسات لموجات التغيير إلى جوزيف شومبيتر عام (١٩٣٤) والذي لاحظ أن المؤسسات القائمة يتم إزاحتها بشكل منتظم من قبل الوافدين الذين يقدمون أسعارًا أقل، أو جودة أفضل، أو بدائل مرغوبة للمنتجات الموجودة. وسرعان ما كتب كل من ألفرد مارشال، وفرانك نايت، جون ماينارد كينز حول نفس الموضوع بأن السعي للتنافس ما بين المؤسسات مصدره القدرات الديناميكية المؤسسية. (Teece, 2023, 116)

كذلك قدم مفهوم القدرات الديناميكية كمصادر غير القابلة للاستبدال عام ١٩٥٩، بما في ذلك الخدمات الإدارية، كمصدر رئيسي لنمو المؤسسات وتوالت الدراسات والكتابات لمؤلفين

أمثال مؤرخ الأعمال (ألفريد تشاندلر الابن ١٩٧٧)، (مارشاند سيمون، ١٩٥٨)، باعتبارها حلول للمشكلات ويتوصلون إلى قرارات في مواجهة عدم اليقين، كما استكشف (كانيمان وتفيرسكي، ١٩٧٩) أن القدرات الديناميكية لها تأثير على صناع القرار خاصة في مواجهة المخاطر وعدم اليقين. (Teece, 2023, 117)

في حين يرجع البعض جذور مفهوم القدرات الديناميكية في الأصل إلى أعمال (Schumpeter) عام (١٩٣٤) وحديثه عن مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار، فأين تعتمد الميزة التنافسية على ما أسماه Schumpeter بالهدم الخلاق للموارد الحالية، وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة. (Pavlou, El Sawy, 2011, 275) يتبين مما سبق، أن مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية حديث نسبياً في حقل الإدارة، فقد ساهمت هذه المصادر والكتابات عنصراً أساسياً في التطوير المبكر لمفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية، والتي بدأ الاهتمام بها يتزايد من العديد من الباحثين والمختصين نظراً لأهميتها في العديد من المجالات والتي تؤثر بشكل جيد على أداء المؤسسة وقدرتها في ظل التغيرات والتحديات السريعة والأزمات الطارئة.

فمنذ التقديم الأولي لهذا المفهوم بواسطة تيسى وزملائه عام (١٩٩٧) أكتسب اهتماماً كبيراً في الأدبيات. فالقدرات الديناميكية في الأساس قدرات موجهة نحو التغيير لتمكن من تجديد وإعادة تشكيل قاعدة مواردها لتلبية متطلبات السوق المتطورة واستراتيجيات المنافسين وإدارة التحالفات والتعلم ودمج وإعادة تكوين قاعدة الموارد لمعالجة ظروف العمل المتغيرة. (Kareem, Alameer, 2019, 402).

ثم توالى الكتابات بالعصر الحالي حول مفهوم القدرات الديناميكية كعنصر أساسي في إدارة المؤسسات بمختلف أنواعها فمن أشهرهم تيس و بيسانو وشوين، ويشير إلى "قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الخارجية والداخلية تجاه التغيير البيئي". ومنذ ذلك الحين، تم نشر مراجع مهمة أخرى حوله (Takahashi, Bulgacov & Giacomini, 2017, 418).

وفي ظل هذه الكتابات تم تقديم منظور للقدرات الديناميكية ليصبح أكثر المقاربات شهرة في مجال الإدارة الاستراتيجية ليشكل تكامل و إعادة بناء و توزيع الموارد الجوهرية و المركزية لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال بناء الموارد و القدرات و إعادة تشكيلها و دمجها

و إعادة تنظيمها و إزالتها لمواكبة التغيرات و المتطلبات التنافسية، ومن ثم التأثير بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي. (Loureiro, Ferreira, & Simoes, 2023,588)
لقد انطلقت فكرة نشأة القدرات الديناميكية أن أي مؤسسة في ظل بيئة ديناميكية تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعديل ودمج وإعادة تكوين الكفاءات والموارد الداخلية لتتناسب مع التغيرات مما يتيح تدفق مستمر في الخدمات الجديدة المبتكرة وبالتالي الحصول على أشكال مبدعة للميزة التنافسية.

وفي توضيح آخر لنشأة مفهوم القدرات الديناميكية، يقال أنه متأصل في النظرية القائمة على الموارد (RBV) لها القدرة على منح المؤسسة ميزة تنافسية طويلة المدى، حيث أن الموارد ذات صلة أساسية بتطوير الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق الفروق التنافسية ما بين المؤسسات ومن ثم تظهر القيمة الاستراتيجية للموارد فتسمح بتفرد المؤسسة بتقديم قيمة فريدة للسوق. (Dias, Pereira & Lopes da Costa, 2023, 2-3)

ويتضح أن، هذه النظرية تفترض أن الميزة التنافسية تنشأ من امتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد الأساسية وهذه الموارد قد تكون ملموسة أو غير ملموسة مادية أو بشرية أو تنظيمية، وبالتالي يتضح أن فلسفة مفهوم القدرات الديناميكية انبثقت من وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) لقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية السريعة.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن القدرات التنظيمية الديناميكية امتدادا للنظرية المستندة إلى الموارد والتي تنص على أن كل مؤسسة لديها مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة، وتعد هذه الموارد والقدرات المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمؤسسة. ومن ثم تمثل هذه الموارد الخزين من العناصر المتاحة بالمؤسسة أما القدرات فهي طاقة المؤسسة القادرة على توظيف هذه الموارد.

ومن ثم فقد أضفى مفهوم القدرات الديناميكية إلى إطار العمل توضيح الحاجة إلى كل من الروتين التنظيمي وإجراءات تنظيم مشاريع ابتكارية سريعة تتصف بالديناميكية. فالمؤسسة التي بها موارد بشرية ومادية، وقادرة على تطويعها في خدمة المؤسسة، تستطيع تحقيق رؤيتها وأهدافها، ومن ثم الاستجابة لتغير الظروف والاعمال مع مرور الوقت بل وتكتسب ميزة تنافسية تحقق لها الأفضلية والاستدامة.

٢) مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية Dynamic Organizational Capabilities

يتم تناول مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية لغويا واصطلاحًا، كما يلي.

أ. **مفهوم القدرات: Capabilities:** لغويًا تعتبر القدرة (اسمًا) وجمعها القدرات، بمعنى الطاقة أي القوة على الشيء والتمكن منه، وبمعنى الغناء و الثراء (معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-> قدرت علي الشيء: قويت عليه وتمكّنت منه" (مجمع البحرين، ٣ / ٤٦٦). وفي لسان العرب: يقال: قدر علي الشيء، أي: ملكه، فهو قادر" (لسان العرب، ٥٧). كما ورد مفهوم القدرة بـ"الفعل" عند "المشيئة"، و "ترك الفعل" عند "عدم المشيئة". والقادر هو الذي إن شاء فعل وإن لم يشأ لم يفعل. بعبارة أخرى: إذا شاء أن يفعل فعل، وإذا شاء أن يترك ترك. (مصباح الكفعمي، ٣٨٢).

واصطلاحاً تشير كلمة القدرة إلى "مجموعة من العمليات والأنشطة المكتسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتيجة معينة". (Teece, 2023, 117). كما أنها: التمكن من القيام بشي ما وليس الشيء نفسه. (Smith & Prieto, 2008, 237). تعرف القدرة بـ"المقدرة على أداء مهمة محددة أو نشاط ما" (Helfat, Martin, 2015, 1282)، وأيضاً تشير إلى "مجموعة معقدة من المهارات والمعرفة التي يتم ممارستها من خلال العمليات التنظيمية". (Hou, 2008, 1252).

فالقدرات في صيغة الجمع تشير إلى عبارة عن "مزيج من مجموعة العمليات الإدارية القدرات الإدارية والتنظيمية التي تسمح للمؤسسات بتكييف الكفاءات بسرعة أكبر وفعالية من أجل البقاء والتطور ومن منظور آخر قدرة المؤسسة على التعلم وتكييف كفاءتها مع البيئة المتغيرة. والقدرة على تنفيذ التغييرات المذكورة ويتم ذلك بشكل استباقي من خلال تطوير كفاءات جديدة للمستقبل. (Supriharyanti, Sukoco, 2023, 45 46). كمال يقال أن القدرات تتميز عن الموارد الأخرى من جانبين أساسيين وهما، الأول: أن القدرات علم خاص بالمنظمة مغروس (Embedded) فيها وفي عملياتها، وهذا ما يفسر صعوبة انتقال ملكية القدرات من منظمة إلى أخرى. وثانياً: أن الغرض الأساسي من القدرات هو تطوير إنتاجية الموارد المنظمة الأخرى. (Makadok, 2001, 389).

في حين تعرف القدرات التنظيمية بمجموعة الأصول والموارد والقدرات والعمليات والسمات المميزة للمؤسسة والتي تمكنها من تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات بهدف تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. (Dias, Pereira & Lopes da Costa, 2023, 4)

كذلك أشار تعريف آخر بأنها عبارة عن موارد المؤسسة التي تتيح لها أداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها وبالتالي تحظى المؤسسة بسمعة عالية لدى عملائها بالمجتمع. (Sune, Gibb, 2015, 213)

كما تعرف القدرات التنظيمية على أنها الاستطاعة لمؤسسة ما على أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام مواردها، بغية تحقيق أهداف مؤسسية محددة (Helfat, Peteraf, 2003, 998). في حين تشير القدرات التنظيمية إلى دور الإدارة الاستراتيجية في إعادة تشكيل الموارد التنظيمية والكفاءات الوظيفية استجابة للتغيرات البيئية الحادثة (Teece, Pisano & Shuen, 1997, 537).

يتضح مما سبق، أن مفهوم القدرات التنظيمية يحمل في طياته الموارد المادية وغير المادية المؤسسية، حيث يتم بينهما عمليات عدة: كالتكامل والتكيف وإعادة تكوين المهارات والكفاءات تجاه البيئة المتغيرة والمضطربة باتخاذ قرارات سليمة وبشكل سريع، بالتالي تسهم القدرات التنظيمية في توسيع العمليات التشغيلية الحالية للمؤسسة وتعديلها وإعادة تكوينها إلى قدرات جديدة قادرة على العمل في تلك البيئات الجديدة والمضطربة. بتوظيفها واستثمارها في خدمة استراتيجية المؤسسة واستجابة للتغيرات والتحديات الطارئة والحالية والمستقبلية مما يضع المؤسسة في مكانة متقدمة وميزة تنافسية.

ب. مفهوم الديناميكية: **Dynamic**: لغوياً تعتبر الديناميكية (اسماً) مشتقاً من ديناميكا، مصدر صناعي من ديناميكي بمعنى الحركة والنشاط والحيوية، كما تعنى في الفيزياء علم الحركة (معجم المعاني الجامع، -https://www.almaany.com/ar/dict/ar-). كما تشير كلمة ديناميكي Dynamic في اللغة الإنجليزية أن تتسم عملية ما بالتغيير، أو النشاط والتقدم المستمر،

الكثير من الأفكار والحماس والطاقة.

(dictionary.cambridge.org/dictionary/English/dynamic). تعنى التغيير المستمر أو العمل الفعال (https://www.vocabulary.com/dictionary/dynamic).

ونشط دائما أو متغير متحمس وأداء

مثير. (<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/dynamic>)

واصطلاحًا تشير الديناميكية إلى "القدرة على التجديد بالتكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة عندما يكون الوقت حاسماً للنجاح" (Teece, Pisano, Shuen, 1997, 515) بمعنى الطاقة والقدرة على تجديد المقدرات من أجل تحقيق ملائمة للبيئة الخارجية، والقابلية للتغيير بشكل يحقق التوافق مع التغيرات البيئية. (Pavlou, El Sawy, 2011, 241)

هنا يتضح أن الديناميكية مصطلح يصف عملية ما بالتغير والتطور هدفها التجديد للكفاءات والخبرات بغية التعامل مع التغيير للوصول إلى الانسجام مع البيئة المتغيرة والطارئة. عليه فقد حظي مدخل القدرات الديناميكية باهتمام المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة عندما تتعرض لضغوط تنافسية وبيئات ديناميكية متغيرة ومضطربة فتتجه لدمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية والموارد بكافة أشكالها استجابة لهذا الوضع. مما يسهم في توليد أفاق جديدة للموارد والقدرات ومن ثم فالقدرات التنظيمية ظهرت كأفضل منظور لتحليل ظروف السوق الديناميكية مما يضطر المؤسسات لتنمية وبناء قدراتها الخاصة. (Dubey, et.al., 2023, 257)

وباستقراء ما سبق، يتضح وصف القدرات التنظيمية بالديناميكية نتيجة لطبيعة الحاجة الماسة للاعتماد على مجموعة محددة من القدرات الجوهرية التي لديها القدرة على التغيير والتطوير السريع وفقاً للمستجدات كمتطلب أساس لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم أصبح المفهوم البارز على ساحة اليوم. كما أن مصطلح ديناميكي يهتم بالتعامل مع التغيير، ومن ثم مواجهة التنافس، أي أن موارد المؤسسة تحتاج إلى تغييرها باستمرار بما يمكنها من تقديم خدمات تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. وبهذا فهي قادرة على تحقيق أشكال جديدة وإبداعية من المزايا التنافسية.

ج. مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية : تعرف القدرات التنظيمية الديناميكية بتوجه سلوكي للمؤسسة باستمرار دمج وإعادة تشكيل وتجديد مواردها وقدراتها، لترقية قدراتها الأساسية، وإعادة بناءها، لكي تتمكن من الاستجابة للبيئة المتغيرة، وتحقيق ميزة تنافسية. (Ahmed, Wang & Tian, 2018, 5274). بمعنى أنها عمليات داخلية تتم بالمؤسسة تهدف إلى تطوير موارد المؤسسة وتجديدها، للتكيف مع البيئة المتغيرة. (Nieves, Quintana & Osorio, 2016, 160)

كما يعتبر آخر آلية استراتيجية للمؤسسة تعتمد عليها في مواجهة البيئات المضطربة من خلال توسيع وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية والمعرفية، بحيث تتلاءم بشكل أفضل مع البيئة المحيطة. (Pavlou & El Sawy, 2011, 239).

ويلاحظ أنه شاع تحديد تلك القدرات في استشعار الفرص والتحديات البيئية واستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة وغير الملموسة لإدامة تنافسيتها.

كما تم تعريفها على أنها جدارة عالية المستوى تحدد قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل الموارد والجدارات الداخلية لمعالجة بيئات العمل المتغيرة بسرعة. (Teece, 2010, 173) وأضاف تعريف آخر أن القدرات التنظيمية الديناميكية تعكس القدرة التي تمتلكها المؤسسة لإيجاد وتعديل مواردها المعرفية، بهدف تحسين فعاليتها التنظيمية، وبما يحقق لها الميزة التنافسية (Salunke, Weerawardena & McColl-Kennedy, 2011, 1251).

ومن جهة أخرى، تعرف القدرات التنظيمية الديناميكية بتوقع من قبل المؤسسة لمواردها ذات القيمة والتي تتعامل مع الاضطرابات البيئية، والتحديد المبكر للتهديدات أو الفرص. (Osisioma, Nzewi & Mgbemena, 2016, 99).

وإجمالاً، فالديناميكية تعبر عن قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين المهارات والموارد الداخلية والخارجية لتستجيب للتغيرات البيئية المستمرة، من خلال تحديد وخلق فرصة، اغتنام تلك الفرصة والحفاظ على تنافسيتها من خلال التحسين، وإعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة، للتعامل مع البيئات سريعة التغير في ظل البيئات المضطربة وارتفاع حالات عدم اليقين فالسعي للتكيف أسرع الوسائل للنجاح (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 65).

يلاحظ مما سبق، أن الغالبية ينظرون للقدرات التنظيمية الديناميكية بأنها عمليات ذات الصلة بقدرات المؤسسة ممثلة في: إعادة تشكيل مواردها وأصولها كي تستطيع الاستجابة بطريقة أفضل للتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية. وبالتالي فالقدرات التنظيمية الديناميكية قائمة على مجموعة من القدرات تختص بدمج وبناء موارد المؤسسة التي يستطيع القادة من خلالها تحويل الموارد إلى موجودات إنتاجية جديدة بهدف تحسين مستوي أدائها لمواجهة التغيرات البيئية بالطريقة التي تناسب أهدافها.

بالتالي يمكن القول أن القدرات التنظيمية الديناميكية واحدة من أحدث التقنيات التنظيمية بالقرن العشرين، والتي تبرز من خلالها القدرة المؤسسية على الابتكار والتكيف والذي يتم عبر

عدة مستويات، وتتضمن مجموعة القابليات والمهارات والنشاطات التي تمكن المؤسسة الجامعية من مؤامة التغيرات فى البيئة الخارجية وتعد جزء لا تجزء من العمليات التنظيمية الروتينية اليومية التى تسمح للمؤسسة بالتكيف والاستجابة السريعة لأي تغير وتحول لتتكيف مع الظروف المحيطة.

٣) خصائص القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات:

عند مراجعة المفاهيم المتعددة للقدرات التنظيمية الديناميكية ودراستها في محاولة لفهم ما هي الخصائص الرئيسة التي تحكم القدرات الديناميكية سواء تلك المصرح بها من قبل الكتاب أم تلك التي يمكن استنباطها من المفاهيم، يلاحظ أنها تركزت في ثلاث خصائص هي: (Bitar, Somers, 2004, 8-26). (Laaksonen, Peltoniemi, 2018, 184-205).

أ. الأصالة: Uniqueness : واحدة من التجاذبات القوية حول القدرات الديناميكية تدور حول أصالة هذه القدرات (إذ تعد هذه أهم خاصية لما لها من تأثير مباشر على الأداء المستدام، من خلال (قيمة ونُدرة وعدم القابلية على تقليد وعدم إمكانية استبدال) القدرات الديناميكية. فقد أشار مؤسسى هذا المدخل Teece وزملائه عام ١٩٩٧ ، فأشاروا إلى أن القدرات الديناميكية تتميز بالأصالة بمعنى يمكن اشتراك منظمين بنفس القدرات الديناميكية، فكل منظمة تواجه متغيرات مختلفة وأن الأهمية الاستراتيجية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى. وباعتبارها عملية تعلم منظمي اجتماعي تتحدد داخل المؤسسة اعتماداً على تاريخها، هذا يعني أن أصالة القدرات الديناميكية يأتي من أصالة تاريخ المؤسسة، ومن أسباب أصالة القدرات الديناميكية انه ليس بالإمكان دائماً الربط وبصورة مباشرة بين الأداء المتحقق والقدرة وذلك لعدم فهم آلية العمل، بالتالي وبسبب عدم الفهم يمكن إعادة نفس الآلية للعمل مرة أخرى، وأخيراً فإن من أسباب أصالة القدرات الديناميكية هو تعقد النظم الاجتماعية. فالمؤسسات عبارة عن نظم اجتماعية معقدة تنشأ من تفاعل الأفراد داخل وخارج المؤسسة.

ب. الثبات والاستمرارية: Persistency : إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لا يرتبط فقط بأصالة الميزة التنافسية ولكن يرتبط أيضاً بمدى ثباتها وقدرة المنافسين على تقليد مصدرها مستقبلاً. عليه فالإيرادات المتحققة للمؤسسة يمكن المحافظة عليها (مكانياً) من خلال الأصالة و(زمانية) من خلال الثبات والاستمرارية، فالقدرات التنظيمية نمط متعلم وثابت من الأنشطة الجمعية يمكن للمؤسسة من خلالها التوليد والتعديل النظامي للأنشطة التشغيلية بهدف تحسين الفاعلية.

ج. **فاعلية المخرجات:** على الرغم من الارتباط الوثيق بين الخاصيتين المذكورين في أعلاه والميزة التنافسية المستدامة ولكن هاتين الخاصيتين لا يوضحان أي شيء بخصوص العائد الذي ستحققه المنظمة منها. يشير إلى أن القدرات الديناميكية تنشأ من الموازنة بين الأنشطة الحالية والمستقبلية للمؤسسة، مما سيولد عمليتين هما الاستكشاف (Exploration) التي تخص القدرات الديناميكية المستقبلية، والاستغلال (Exploitation) وتخص القدرات الديناميكية الحالية.

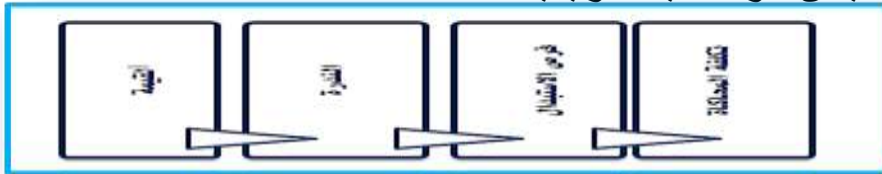
في اتجاه آخر تم تجميع سمات القدرات الديناميكية لتتصف بـ VRIN: (قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال والمحاكاة). ومع هذه السمات كلها تعتمد بشكل كبير على السياق، وتتغير السياقات من مؤسسة لأخرى، وتوضح كالتالي (Bejinaru, 2017, 584-585) (Teece, 2023, 116)

أ. **القيمة Value:** تمنح هذه السمة للقدرات قيمة من خلال استثمار الفرص والقضاء على التهديدات الخارجية في نفس الوقت، وتمكن القدرة لدى الإدارة العليا من تصميم الاستراتيجيات وتطبيقها، من أجل الحصول على قيمة لممتلكاتها.

ب. **النُدرة Rarity:** تمنح هذه السمة الميزة بمعنى أن تتفرد المؤسسة بتلك القدرات عن غيرها، عدد قليل جدا من المؤسسات الحالية، ولكن هل يمكن للمؤسسة تقييم هذه القدرات بالنُدرة أم لا، فالمؤسسات لا تحصل على الميزة التنافسية، إلا إذا طورت قدرة من المفترض أنها نادرة.

ج. **المحاكاة Imitation:** عندما تحقق مؤسسة ما ميزة تنافسية، تحاول المؤسسات المنافسة محاكاة أو تقليد قدرات هذه المؤسسة، لذلك، كلما زادت تكلفة إعادة إنتاج أو وجود صعوبة في محاكاة القدرة، كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة أقوى، فالمؤسسة التي حققت ميزة تنافسية عليها تجديد قدراتها باستمرار، لكي يصعب محاكتها، فتحافظ على ميزتها التنافسية.

د. **الاستبدال Substitution:** فالقدرات التي لا يمكن استبدالها أو تجديدها، هي التي ليس لها معادلات استراتيجية، فيكون لديها صعوبة في تحقيق ميزة تنافسية، لذا فالحفاظ على الميزة التنافسية يحقق قدرة تنافسية استراتيجية.



شكل (٨) يوضح سمات القدرات التنظيمية الديناميكية

يبدو مما سبق، أن القدرات التنظيمية التي تتوافر فيها سمات (القيمة، والندرة، وصعوبة تقليدها، ووجود فرص لاستبدالها)، تكون بمثابة قدرات تنظيمية ديناميكية، وبالتالي، تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث تتميز المؤسسة القوية بالقدرات التنظيمية الديناميكية الفعالة فهي تعد قوة الدفع بالنسبة للمؤسسة.

وكذلك عادة ما تتسم القدرات التنظيمية الديناميكية في البيئات سريعة التغيير بالبساطة والفعالية، وتكون إجراءاتها مستندة على معلومات واضحة، ومعرفة سابقة، وتكون ذات مرونة عالية في الاستجابة لتلك التغيرات. (Eisenhardt, Martin, 2000, 1107). إضافة لهذا تتميز القدرات التنظيمية الديناميكية بالجمع بين الموارد الثابتة والمهارات والمعرفة، وتحويلها إلى خدمات، ومنتجات مبتكرة. (Makkonen, Pohjola, Olkkonen & Koponen, 2014, 2713)

كما تسمح القدرات التنظيمية الديناميكية للمؤسسات بالاستفادة من الفرص الجديدة، وتحويل الموارد إلى أصول ملموسة، وغير ملموسة. (Easterby-Smith & Prieto, 2008, 237)، وبالتالي تتصف بالقدرة على التغيير السريع، واليقظة في مواجهة التغيرات البيئية. يتضح مما سبق أن غالبية المؤسسات لديها مجموعة من القدرات، ولتحويل هذه القدرات من قدرات عادية إلى قدرات تنظيمية ديناميكية، فهناك مجموعة من السمات، إذا ما توافرت على القدرات العادية أصبحت قدرات تنظيمية ديناميكية، وتساعد المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية، بإنشاء قاعدة للموارد، يتم توسيعها، وتعديلها، ولديها القدرة على الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات في بيئة المؤسسة ببناء مسارات استراتيجية جديدة، من أجل تحسين الأداء، وتحسين مستوى الميزة التنافسية على المدى البعيد، وبالتالي فالقدرات الديناميكية لا بد أن تتحول وتتطور وتبدل في ظروف أخرى مغايرة لتناسب الوضع الجديد وتتناغم مع الإجراءات اليومية عالية المستوى في ظل الموقف المختلفة.

مما سبق يتضح أن القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات تتسم بعدة خصائص من بينها: تمنح المؤسسة الجامعية القدرة على التشكيل والتكيف في مواجهة التغيير في البيئة المحيطة، تجديد مواردها وتطويرها لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الطارئة، تسمح بقدر عال من الابتكار والإبداع، تساعد على تحسين الميزة التنافسية للجامعة، كما تسلط الضوء على الفرص الجديدة في البيئة المحيطة، وتتوقع التهديدات من خلال التحليل والتنبؤ مع الاستجابة السريعة.

٤. أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات:

تعد القدرات التنظيمية الديناميكية أمر بالغ الأهمية، حيث تعمل على نشر مواردها وقدرتها وتعبئتها ودمجها وموائمتها ديناميكيا باستمرار بهدف تحقيق الابتكار في الأداء وبالتالي بناء ميزتها التنافسية الخاصة. توضح تراكم وترابط الموارد وترتبط بشكل مباشر بأدائها ولها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري والتعلم التنظيمي بتوليد وتنفيذ عمليات وأفكار جديدة تلائم الوضع الحالي بهدف تحسين الأداء المؤسسي، كما أن للقدرات دور مهم في ابتكار معارف جديدة تسهم في اتخاذ قرارات عاجلة وصنع سياسات مهمة للمؤسسة (AI Wali, Muthuveloo, Teoh & Al Wali, 2023, 373).

تتضمن التغيير من خلال عملية تنظيمية ديناميكية متعددة المستويات بالعمليات الاجتماعية والنفسية "فالحدس، والتفسير، التكامل وإضفاء الطابع المؤسسي" والذي يتضمن تدفق المعرفة من خلال خلق المعرفة واستخدامها ومأسستها، وهكذا فإن التعلم والمعرفة متشابكان. فالمعرفة هي المحتوى الذي تم إنشاؤه كجزء من عملية التعليم والتعلم هو الوسيلة الرئيسة للتجديد الاستراتيجي وعندما يتعاون الأفراد في خلق المعرفة وتحويلها، فإنهم يحفزون ذلك بعضهم البعض (Souza, Takahashi, 2019, 398).

في حين تساعد القدرات التنظيمية الديناميكية على الحفاظ على الكفاءات التطورية من خلال تمكين بناء وتجديد وإعادة تشكيل قاعدة مواردها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في النتائج، كما تمكن من إنشاء وتوسيع وتعديل قدراتها التشغيلية بشكل منهجي (Kareem, Alameer, 2019, 402).

ومن ثم تتضح أهمية بناء وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية باتباع نهجين الشكل الروتيني اليومي لتلبية المتطلبات الروتينية والوجه الآخر للتعامل مع التحديات والاضطرابات الطارئة بالاستجابة السريعة والفورية في حالة عدم الاستقرار والتغيير، وهنا يتم الجمع بين الماضي والحاضر والمستقبل معا معتمدة على المعرفة والعمل الجماعي والابتكار بين كافة المستويات (Souza, Takahashi, 2019, 399).

كما تنطلق أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية وفق المنظور الاستراتيجي فنقوم بالتالي:

- توفر درجة عالية من المرونة في الاستجابة للاضطرابات والأزمات للتغلب على عواقب التعطيل والتخفيف من عواقبها بالاستفادة من أحداث التكامل بين مواردها وقدراتها المختلفة بسلاسة ورشاقة من أجل معالجة الاضطرابات في البيئة الخارجية للمؤسسة والاستجابة الأكثر فعالية للكوارث والأزمات (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 66).

- تعتبر ضرورية للمؤسسات للتكيف والتجديد. فيتم تطوير وإعادة تكوين الموارد لضبطها أو إنشائها بهدف تغيير وتجديد الكفاءات استجابة لتحقيق التكيف مع التغيرات بمرونة ويسر وسلاسة وخفة الحركة، مع تحقيق الابتكار وفي ظل الحفاظ على الاستقرار. وهذا ما يُعرف بالتوازن المتناقض في ظل التوترات. (Souza, Takahashi, 2019, 397)
- لها تأثير إيجابي كبير على دعم الثقافة خاصة في القدرات المعلوماتية مما يسهم في رفع مستوى الثقافة المؤسسية. (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 242)
- تساعد المؤسسات على تحديد الفرص والتهديدات من ناحية، وإعادة تكوين الأصول من ناحية أخرى، في إعادة تنظيم مواردها الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح لها التكيف مع اصول الهيكل التنظيمي وتعزيز فرص الابداع لابتكار منتجات جديدة من أجل زيادة حصتها السوقية ومواجهة التحديات والمنافسة الشديدة. (Hanan, Safa , 2019, 55)
- تعتبر آلية يمكن لإدارة المؤسسة استخدامها في اتخاذ القرارات الناجحة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Haki, Blaschke, Aier, Winter & Tilson, 2022, 12).
- تؤثر الموارد والقدرات المؤسسية على الطريقة التي تؤدي بها المؤسسات أعمالها اليومية ومهامها الأساسية كقوة دافعة للنجاح الوظيفي ومن ثم التجديد الاستراتيجي المؤسسي، كما تسهم في تحقيق براعة للمنتج والخدمة المقدمة (Greven, Kruse, Vos, Strese & Brettel, 2023, 1787-1788).
- يقود القدرات الديناميكية المميزة الشعور بالانتماء في المؤسسات ذات القيمة الإقليمية والتعاون بين أصحاب المصلحة، الذين يشعرون بأنهم أعضاء في عائلة ممتدة (Cannas, 2023, 1612).
- من أجل البقاء على قيد الحياة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة الحالية والثورة الصناعية الرابعة، فامتلاك قدرات التحول المتعلقة بحوكمة التكنولوجيا وإدارة المعرفة وإنشاء موارد وعمليات جديدة للحصول على ميزة تنافسية أفضل وتحويل تقديم خدماتها. وينبغي أيضًا إيلاء الاهتمام الكافي بقدرات الاستشعار والضبط (Aghimien, Aigbavboa & Matabane, 2023, 856).
- بناءً على أدبيات القدرات الديناميكية تمت دراسة التأثير الإيجابي لقدرات الذكاء الاصطناعي على الخدمة؛ وتدار هذه العلاقة بشكل إيجابي من خلال القدرة الاستيعابية. علاوة على ذلك، فإن الطريق إلى الخدمة يمر عبر تطوير قدرات الذكاء الاصطناعي

المتعلقة بالعملية الداخلية وتحسين الموارد إلى جانب الذكاء الاصطناعي لخدمات الابتكار الاجتماعي. (Abou-Foul, Ruiz-Alba & López-Tenorio, 2023, 113609).

- أكدت الأبحاث السابقة أن المؤسسات ذات القدرات الديناميكية المنخفضة التي تعزز الأداء تعاني من العديد من مشكلات البقاء. تعزيز قدراتها الديناميكية باستخدام المقاييس وإجراءات إدارة المعرفة التي تشمل تخطيط المعلومات وجمعها وتحليلها وتوزيعها (Wu, Yan & Umair, 2023, 1104).

- تكسب القدرات الديناميكية الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، أسسها الدقيقة السلوكية البشرية كأساس لتحسين القدرات الديناميكية على المستوى الكلي للمنظمات فيشمل مؤشرات إدارة المعرفة، والقيادة، وإدارة المواهب، وبناء القدرات، وتنوع الموظفين (Gheitarani, Nawaser, Hanifah & Vafaei-Zadeh, 2023, 3).

الديناميكية تأثير على الابتكار المتزايد والجذري في الشركات كثيفة المعرفة (Sheehan, Garavan & Morley, 2023, 221).

- تأثر القدرات الديناميكية ليس لها تأثير على الأداء التنظيمي والتسويقي بالجامعات الخاصة (Takahashi, Bulgacov, Sempredon & Giacomini, 2017, 467).

- تؤثر على القدرات التعليمية التكنولوجية المتعلقة بقدرات التسويق ومن تطوير أنظمة وإجراءات للبحث عن حلول للمشاكل، فكلما اكتسبت الجامعة قدرات تمكنها من إنتاج إمدادات سوقية متفوقة أو منخفضة التكلفة، كلما أمكن ترجمة هذه القدرات إلى موقع يتميز بميزة تنافسية وأداء متفوق لتلك الجامعة عن غيرها (Takahashi, Bulgacov & Giacomini, 2017, 375).

- تؤدي القدرات الديناميكية دوراً رئيسياً في مطابقة الفرص الخارجية مع نقاط القوة الداخلية من خلال دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد، فهي تضمن مزايا تنافسية مستدامة والفعالية التنظيمية. (Kareem, Alameer, 2019, 402).

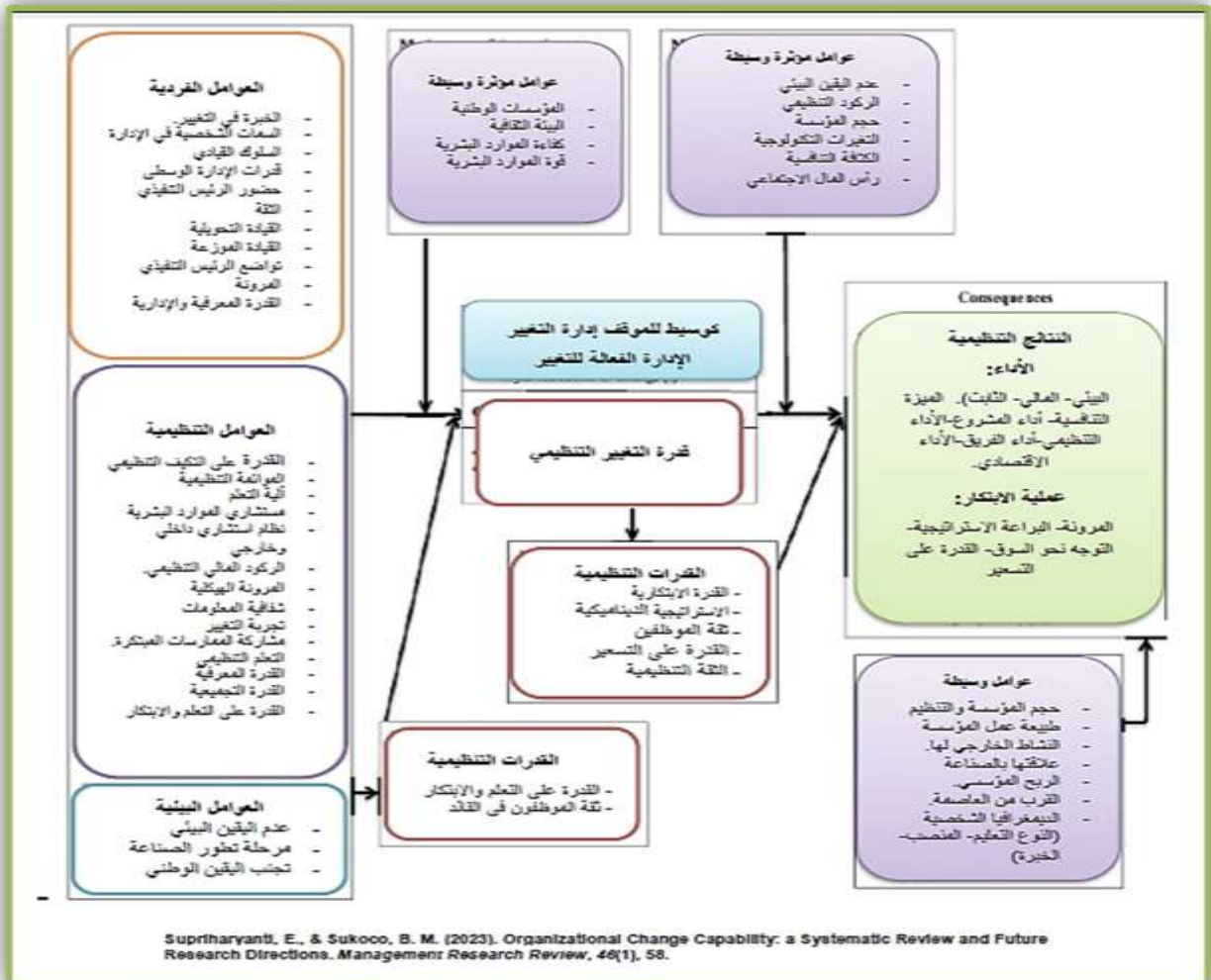
بالإضافة لما سبق تناولت الدراسات أن بناء القدرات التنظيمية الديناميكية وتطويرها له العديد من النتائج التي تعود على المؤسسات بالنفع، كالآتي:

- تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، عندما تكون قاعدة مواردها غير قابلة للتقليد من المؤسسات المنافسة، ولفترة زمنية طويلة، فضلاً عن استمرارية عوائد المؤسسة.

- تحقق تكافؤ تنافسي، فتسمح للمؤسسات باستمرار العمل في قطاع الصناعة، دون تحقيق التفوق على المنافسين. (Borland, Ambrosini, Lindgreen & Vanhamme, 2016, 299).
- تمنح المؤسسة قوة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها، فضلاً عن صعوبة مجاراتها فهي تمكنها من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق مما يجعلها تمتلك اسبقياتها التنافسية واثم إدارتها بشكل فاعل بالإضافة إلى كونها تعد مدخلاً لإدارة الأهداف الاستراتيجية (Witcher & Chau, 2010, 130).
- أفضل وسيلة لإدارة المخاطر والانقطاع وضمان الاستمرارية في الأداء بفعالية وهذه قدرة تحقق ميزة تنافسية في ظل التحولات المفاجئة والاضطرابات (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 65).
- كما تتحدد أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية في النقاط التالية: (Al-Musawi, 2023, 5)
- أحد المكونات الرئيسة لعملية التطوير والتنمية الاقتصادية
 - أداة أساسية للدفع بعملية التغيير في المجتمع
 - تعتبر مدخلاً لإدارة الأهداف الاستراتيجية وتوفير القدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة.
 - عاملاً حاسماً في خلق التجديد والحيوية في المنظمة
 - وسيلة لتطوير الأعمال، وتعزيز الربحية وزيادة الإيرادات وتحقيق النمو.
 - تمنح المؤسسة القوة لعدم قدرة المنافسين على فهم عملها، وكذلك صعوبة التعامل معها
 - توفر القدرة لمنظمات الأعمال على تحديد اسبقياتها التنافسية، ومن ثم إدارتها بشكل فعال.
- فالقدرات التنظيمية الديناميكية للمؤسسة بمثابة القاعدة التي تقوم عليها المؤسسة الجامعية، حيث تستند المؤسسة على مواردها، لتفعيل خطتها الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها، وصولاً للميزة التنافسية، لذا تعد أهم مقومات اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجامعية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

٥. عوامل مؤثرة على القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات:

يتضح من الشكل التالي، أن هناك العديد من العوامل التي تسهم في تطور القدرات التنظيمية الديناميكية، وقد تنوعت تلك العوامل ما بين فردية وتنظيمية وبيئية.



شكل (٩) يوضح عوامل تطور القدرات التنظيمية الديناميكية

وترتبط عادة العوامل الفردية بنمط القيادة المتبع في المؤسسة والقدرات الإدارية لديه، في حين تناولت العوامل التنظيمية بأنظمة العمل المؤسسي وخاصة إدارة التغيير وآلية التعامل معها، ونظام إدارة الموارد البشرية، في حين تناولت العوامل البيئية طبيعة البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وعدم اليقين البيئي .

كما أن هناك عوامل تنظيمية داخلية تسهم بقدر كبير: (Teece, 2023, 119-122).

- المشاركة: لها دور في فعالية القدرات وهذا يعني أن القيادات بحاجة إلى المشاركة في تطوير واختبار التخمينات حول الاتجاهات التكنولوجية والسوقية الناشئة والتغيرات،

واستنباط نماذج أعمال جديدة وإعادة ابتكارها، وتنظيم الأصول الضرورية داخل وخارج المؤسسة.

- **النهج التطلعي:** النهج التطلعي لريادة الأعمال يتم غرسه في جميع أنحاء المؤسسة.
- **المرونة:** في مواجهة التحديات وعادة تسمى "البجعات السوداء" التي تتميز بها بيئات الأعمال المليئة باليقين العميق تجاه التحديات.
- **القيادة:** مطلوب قيادة قوية، خاصة عند تنفيذ تغييرات تنظيمية، وعند تجديد ثقافة المؤسسة، وهناك حاجة إلى القيادة بشكل خاص لنشر الرؤية وتحقيق وحدة الهدف.
- **وضوح الاستراتيجية المؤسسية:** تعد الاستراتيجية ليست نتيجة مباشرة للقدرات الديناميكية. إن ممارسة القدرات الديناميكية يجب أن تقتزن بوضع استراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية.
- **التحول الرقمي:** غالبًا ما تتكيف الأنظمة البيئية مع نفسها، تمامًا كمنظمة واحدة، مع التغييرات في بيئتها، فهناك نوعين أساسيين من المنصات الرقمية، العديد من المجموعات الهجينة. منصة المعاملات كـ (Amazon Marketplace)، تسهل عمليات التبادل من قبل مجموعات مجزأة من المستهلكين والشركات المالية. كما توفر منصة الابتكار كـ (Apple iOS)، تقنية أساسية (iPhone) ونظام توزيع (على سبيل المثال)، (E-Serve) التي يمكن للمؤسسات الأخرى أن تضيف إليها ابتكارات خاصة من خلال متجر التطبيقات، مما يزيد من قيمة النظام البيئي ككل.
- ويبدو مما سبق، أن القدرات التنظيمية الديناميكية تختلف من مؤسسة إلى أخرى لارتباطها بالأنشطة التي تكون هذه القدرات، فتنبثق من تاريخ المؤسسة والثقافة السائدة بها، إضافة إلى فكر وروح المؤسسة.

٦- تصنيف القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات:

تضم المؤسسات أنواعا وتصنيفات مختلفة من القدرات، وكلما ارتفع مستوى القدرات داخل المؤسسة، كلما علت مكانتها وتميزت بميزة تنافسية يصعب مجاراتها. فتتوعد التصنيفات من كاتب لآخر كالتالي:

أ. تصنيف (Winter- 2003) للقدرات التنظيمية الديناميكية:

لقد صنفت القدرات التنظيمية الديناميكية من قبل Winter ، كالتالي: (Winter, 2003, 991-995).

- القدرات التنظيمية الديناميكية الصفريّة **Zero- Capabilities**: وأطلقت عليها قدرات البقاء والاستمرارية، وهي القدرات التشغيلية التي تستهدف تحقيق الأهداف على المدى القصير، وتعمل على نيل رضا المستفيدين داخل المؤسسة.
- القدرات التنظيمية الديناميكية الأولية **First Order Dynamic Capabilities**: تستهدف هذه القدرات المؤسسات من خلال تطوير طريقة إرضاء المستفيدين منها.
- القدرات التنظيمية الديناميكية العليا **Higher Order Dynamic Capabilities**: تعمل هذه القدرات على تعديل القدرات الديناميكية أولية المستوى وتحديثها.



شكل (١٠) يوضح تصنيف Winter لأنواع القدرات التنظيمية الديناميكية

ب. تصنيف (Andreeva & Chayka- 2006) للقدرات التنظيمية الديناميكية

من جهته في مجال تصنيف أنواع القدرات الديناميكية يرى أن أصل هذه القدرات هي قدرات الأفراد، التي ستتطور إلى الأنشطة الفردية والمنظمة ثم وصولاً إلى العمليات المنظمة ثم وصولاً إلى القدرات الديناميكية وأخيراً في القمة القدرات الديناميكية Andreeva & Chayka (2006, 6). ويضعان التصنيف الآتي للقدرات الديناميكية مقارنة مع تصنيف كل من Collis و Winter .

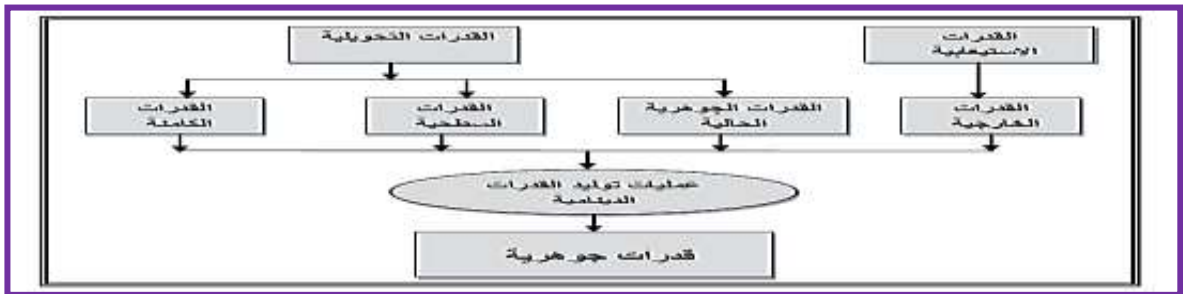
الكاتب			مستوى القدرات أو درجة التعقيد
Andreeva & Chaica	Winter	Collis	
القدرات الوظيفية	قدرات المستوى الصفري	القدرات الوظيفية	من الأبسط إلى الأكثر تعقيداً
القدرات الجوهرية	قدرات المستوى الأول	القدرات المرتبطة بالديناميكية	
القدرات الديناميكية	قدرات المستوى الأعلى	القدرات والابتكارية	

Source(Andreeva & Chaica:2006:6)

شكل (١١) يوضح تصنيف Andreeva & Chayka للقدرات التنظيمية الديناميكية

ويلاحظ من الجدول أن القدرات الديناميكية عند كل كاتب هي القدرات المظلمة كما بالجدول.

- ج. تصنيف (Jose-2003) للقدرات التنظيمية الديناميكية :
صنفت القدرات التنظيمية الديناميكية، كالتالي (Rezazadeh, Karami & Karami, 2016, 44). (Medina-Garrido, Jose & Jose Ruiz-Navarro, 2003, 50).
- القدرات الاستيعابية: وهي قدرة المؤسسة على إنشاء وامتلاك القدرات من مصادرها الخارجية أو هي قدرة المؤسسة على تفهم والاستفادة من القدرات الحالية المتاحة لها.
- القدرات التحويلية: وهي القدرة على تحويل القدرات الحالية المتاحة إلى قدرات جديدة يمكن الاستفادة منها بشكل أفضل، وتتكون القدرات التحويلية من مكونين وهما:
- القدرات الساكنة أو المستترة: وهي المتراكمة من خلال الخبرات الجماعية والمستقرة في ذاكرة المؤسسة، ويمكن الاستفادة منها واستخدامها على هذه الحالة.
- القدرات السطحية وهي القدرات التي تكون قيد الاستخدام، ولكنها لا تعتبر قدرات جوهرية بالنسبة للمؤسسة. تتضح في الشكل التالي :



شكل (١٢) يوضح تصنيف Jose للقدرات التنظيمية الديناميكية

Medina-Garrido, Jose A., and Jose Ruiz-Navarro (2003). IT and dynamic capabilities. *International Journal of Information Technology*, 9(1), 50.

د. تصنيف (Ahmed & Wang- 2007) للقدرات التنظيمية الديناميكية
في حين قاما (Ahmed & Wang) بتقسيم القدرات الديناميكية إلى: (Wang & Ahmed, 2007, 41).

- قدرات المستوى الصفري: وهي الموارد الثمينة والنادرة وغير القابلة للتقليد أو استبدالها.
- قدرات المستوى الأول: تقع هذه القدرات التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق الاستخدام الاستراتيجي لمواردها.
- قدرات المستوى الثاني: تقع هذه القدرات الجوهرية وهي عبارة عن موارد وقدرات المنظمة التي تشكل لها أهمية استراتيجية في فترة زمنية معينة، مثال نجاح شركات الأزياء في عالم الأزياء سريع التغيير يعتمد على قدرتها الجوهرية في الاستجابة للزبائن والتي بدورها تعتمد

على مجموعة من القدرات مثل أنظمة معلومات متطورة، تصاميم حديثة سريعة التغيير، الإنتاج بالوقت المحدد، عليه فان تركيز القدرات الجوهرية في هذا المستوى يكون على تحقيق التكامل بين الموارد والقدرات بضوء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

- **قدرات المستوى الثالث:** تقع هذه القدرات الديناميكية التي تركز على تجديد وإعادة تشكيل وإنشاء الموارد والقدرات الجوهرية من اجل التعامل بفاعلية مع التغيرات البيئية.

هـ. **تصنيف (Ahmed & Wang- 2007) للقدرات التنظيمية الديناميكية**

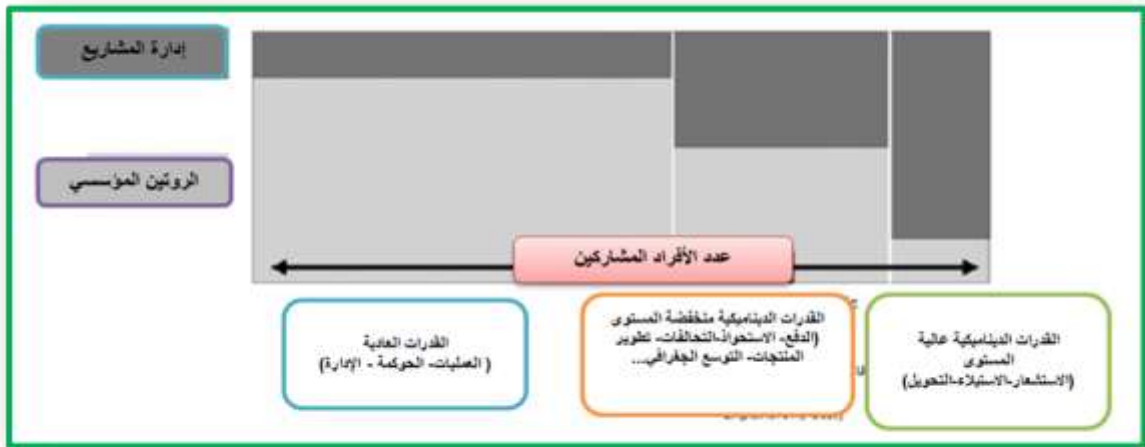
بعد ذلك، كشف Ambrosini وزملائه عن ثلاثة أنواع أخرى للقدرات الديناميكية، هي : (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009, 15- 20)

- **القدرات الديناميكية المتدرجة Incremental Dynamic Capabilities:** تعمل هذه القدرات على التحسين المستمر للموارد القائمة، بالرغم من استقرارها، وبطء وتيرة التغيير ببيئتها، إلا أن التحسين المستمر، والتعديل والتكيف بشكل تدريجي، يضمن لها الاحتفاظ بقيمتها، ويبرهن هذا أن القدرات الديناميكية لا تؤثر فقط في البيئات سريعة التغيير، بل تؤثر كذلك في البيئات بطيئة التغيير.

- **القدرات الديناميكية المتجددة Renewing Dynamic Capabilities:** ترمي هذه القدرات إلى تحديث الموارد القائمة وتجديدها، بدلا من تكييفها بشكل تدريجي، لأن المزايا القائمة على الموارد في البيئات سريعة التغيير، قد تتآكل سريعاً، فمن الأفضل تحديث تلك الموارد للحفاظ على ريعانها، فمزايا الموارد قد تصبح عيوباً إذا لم يتم تحديثها.

- **القدرات الديناميكية الإصلاحية Regenerative Dynamic Capabilities:** تحتاج هذه القدرات إلى إصلاح، لأنها غير مؤثرة بشكل كاف في بيئة المؤسسة، لذا على المؤسسة تعديل الطريقة التي تتكون بها الموارد وتوسيعها، والابتعاد عن الممارسات السابقة، وتغيير قواعد مواردها بطرق جديدة، خاصة في البيئات المضطربة.

كما تتضمن القدرات التنظيمية الديناميكية مزيجاً من القدرات التنظيمية الروتينية والقدرات الديناميكية الإبداعية ويطلق عليها "إدارة المشاريع" والتي تتطلب صنع قرارات سريعة وابتكارية مناسبة للموقف الاضطرابي من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، بتضمين أنشطة الاستشعار والاستيلاء في إطار القدرات الديناميكية لتتدفق بسرعة فائقة في تلك اللحظة و التو. (Teece, 2023, 125-126).



شكل (١٣) يوضح أنواع القدرات التنظيمية الديناميكية والابتكارية

The Source : (Teece, 2023, 124).

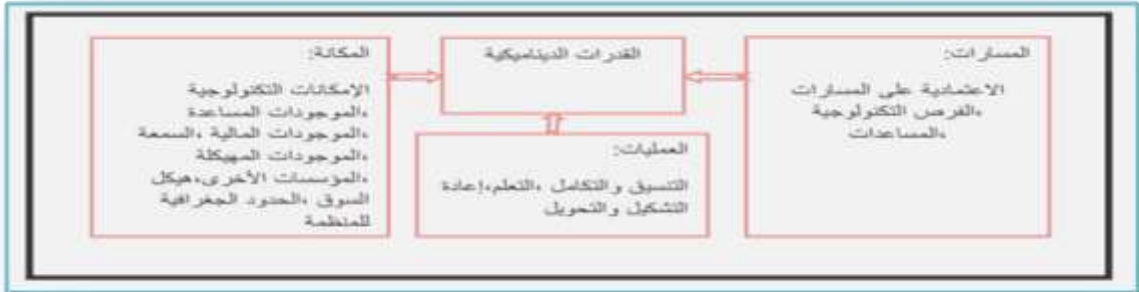
ويعد المزج بين القدرات الديناميكية الإبداعية والروتينية أمر حاسم لنجاح المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية في أوقات الطوارئ أو الأزمات. كما أن القدرات سواء روتينية أو سريعة ابتكارية فهي قائمة على الاستجابة والتكيف للتغيرات الحادثة بما تناسب الوضع الجديد بل وتكيف معه كسبيل للبقاء وتحقيق التنافسية.. (Teece, 2023, 125-126)

في ضوء ما سبق، فإن أنواع القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات محدودة. لهذا فهي تحقق ميزة تنافسية للجامعة، ولكن لمرة واحدة، وعلى المدى القصير، فهي لا يمكنها مداومة تحقيق الميزة التنافسية، لمحدوديتها، وقلة إمكانياتها. مؤقتة: تخدم هذه القدرات الجامعة، وتحقق لها ميزة تنافسية، لكن غير مستدامة، لأنها لا تجدد، فيحدث لها تراجع أو تستقر مكانها، فلا يمكنها مجارة التغيرات البيئية المتلاحقة. مستدامة: تحقق هذه القدرات ميزة تنافسية مستدامة للجامعة، فهي تجدد دائما، ويتم تحديثها، وتحرص الجامعة على تهيئتها للمستقبل، فهي قائمة باستدامة على التحليل والتنبؤ بالفرص والتحديات.

٧- نماذج القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات

قدم الباحثون العديد من النماذج، ينطلق كل نموذج من زاوية معينة وحسب رؤية الباحث للمفهوم ذاته، تتضح كما يلي:

أ. نموذج (Teece, et.al. , 1997) : أشار Teece وزملائه إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في عملياتها الإدارية، وتتشكل من خلال مكانة موجوداتها والمسارات المتاحة مستقبلاً.



شكل (١٤) يوضح نموذج (Teece وزملائه) للقدرات التنظيمية الديناميكية

The Source: (Teece, et.al., 1997, 31)

- يتضح من الشكل أن النموذج قسم القدرات التنظيمية الديناميكية إلى ثلاثة مكونات فرعية:
- **العمليات** : قسمت إلى: التكامل والتنسيق، التعلم، إعادة التشكيل والتحويل.
 - **المكانة** : قسمت إلى: الإمكانيات التكنولوجية، الموجودات المساعدة، الموجودات المالية، السمعة، الموجودات الهيكلية، المؤسسات الأخرى، هيكل السوق وحدود المؤسسة.
 - **المسارات**: قسمت إلى: الاعتمادية على المسار، الفرص التكنولوجية، والمساعدات.

ب. نموذج (Rendova & Kotha, 2001): انطلق الكاتبان من "كيف يمكن لها أن تحقق التوافق الديناميكي في ظل بيئة شديدة الاضطراب"، اعتبرا أن تهديد الميزة التنافسية لا يأتي من خارج المؤسسة فقط بل من داخلها أيضاً، من الهياكل والعمليات التي تم بنائها على أساس الثبات وتجنب المخاطرة.

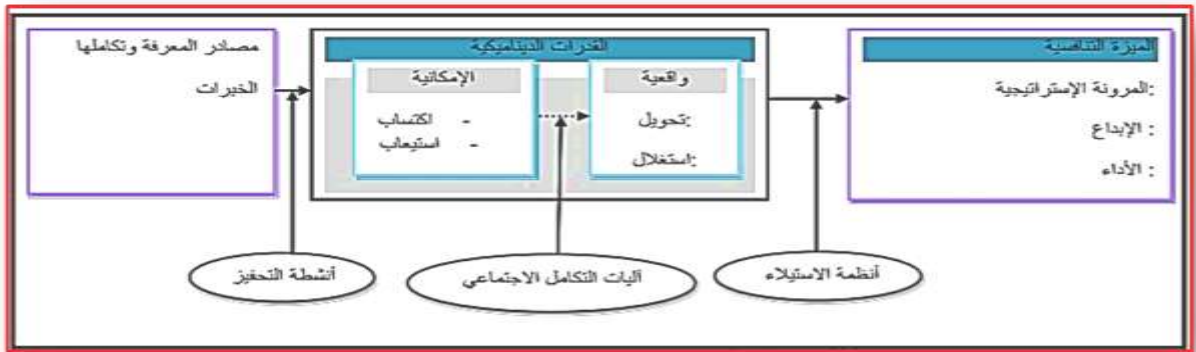


شكل (١٥) يوضح نموذج (Rendova & Kotha) للقدرات التنظيمية الديناميكية

The Source : (Rendova, Kotha , 2001, 1267)

وبلاحظ من النموذج أن المرونة الاستراتيجية احتلت نصيب أكبر داخل المؤسسة كقدرة تنظيمية ديناميكية لها دور مؤثر وقوى في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ج. نموذج (Zahra & Georg, 2002) : يبدأ النموذج من إدراك أهمية مصادر المعرفة لتحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة، وما يستتبع ذلك من استدامة أدائها وميزتها التنافسية. وقد أشارا إلى أن مصادر المعرفة متعددة منها البحوث والاكتساب والشراء والتراخيص والعلاقات المنظمة الداخلية، وكلما حصلت المؤسسة على معرفة أكثر كلما أثر ذلك على أدائها بشكل أفضل. فالخبرات فهي وليدة المعرفة والمهارة وتكون مصدر من مصادر القدرات الديناميكية. إلا أن المحرك المهم لتحقيق القدرات الديناميكية هو أنشطة التحفيز وهي أحداث تشجع أو تجبر المؤسسة على الاستجابة للمحفزات الداخلية أو الخارجية (Zahra, George, 2002, 146).



شكل (١٦) يوضح نموذج (Zahra & Georg) للقدرات الديناميكية
(Zahra, George, 2002, 146)

وبلاحظ من النموذج أن آليات التكامل الاجتماعي تتوسط مكونات القدرات الديناميكية ذلك أن تلك الآليات تساعد على المشاركة بالمعرفة وبالشكل الذي يؤدي إلى استثمارها وتشجيع الفهم المتبادل لها، وهي التي تحول القدرات الديناميكية من مرحلة الإمكانية إلى مرحلة التنفيذ على أرض الواقع.

د. نموذج (Pettus & et.al., 2009) : يركز النموذج على دور القائد باعتباره مصدر تميز الأداء بين المؤسسات، فعن طريق تفاعل القدرات الإدارية الجديدة التي يحملها القادة الجدد مع تلك التي يحملها القدامى متمثلة بالمعرفة الضمنية عن المؤسسة ومعارفها يمكن أن تكون نماذج ذهنية إدارية جديدة، يمكن بواسطتها فهم البيئة الخارجية والداخلية وكيفية التفاعل

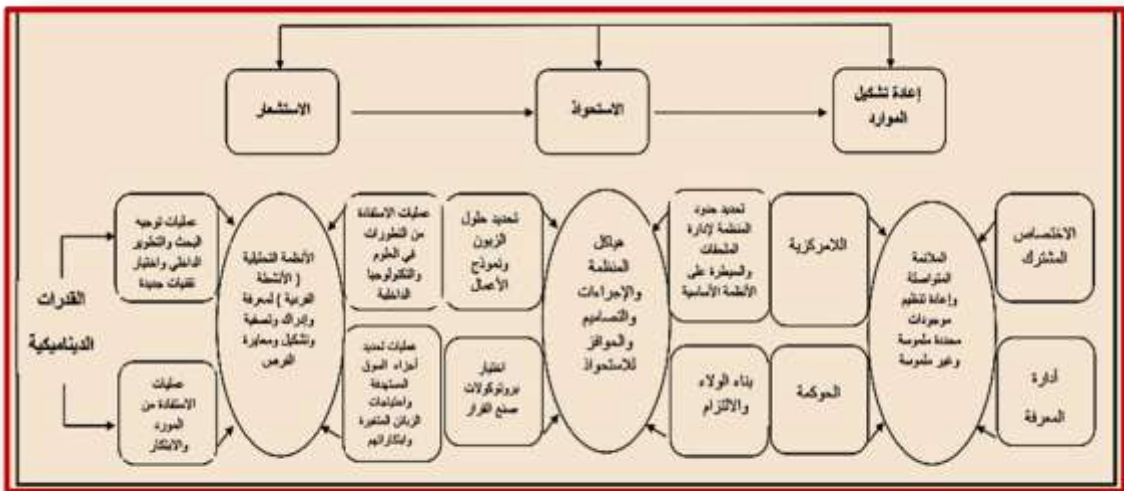
بينهما، وكذلك فهم العوامل الاستراتيجية في البيئة المحيطة من خلال التعلم التحليلي المخطط. (Pettus, Kor & Mahoney, 2009,188).



يلاحظ من الشكل أن استخدام القدرات التنظيمية الديناميكية لا يقتصر على تكيف المؤسسة مع البيئة، بل يتعدى هذا إلى محاولة التأثير بالبيئة المحيطة من خلال تكوين مجموعات جيدة من الموارد على مستوى المؤسسة تمكنها من العمل على توجيه البيئة حسب ما تريده، عند ذلك سيكون بمقدور المؤسسة أن تكون مسارها الفريد الذي تطمح من خلاله تحقيق أدائها المستدام والتمايز بين الجميع.

هـ. نموذج (Teece, 2007-2009-2012) : ربما يعد النموذج الذي قدمه Teece عام

٢٠٠٧ ثم كرره في ٢٠٠٩ ثم أشار إليه في ٢٠١٢ ، من أهم النماذج التي قدمت للقدرات الديناميكية، كونه احتوى على معلومات تفصيلية عن المكونات الخاصة بها، كما أن النموذج يشبه في ترتيبه السلسلة من حيث تشابك حلقاته، فما أن تنتهي حلقة تبدأ حلقة أخرى مما يتيح للقارئ حتى وإن كان مبتدئاً فهم القدرات الديناميكية بشكل سلس و ممنهج، ويبين الشكل الآتي هذا النموذج (Teece, 2007,1355)



شكل (١٨) يوضح نموذج (Teece) للقدرات التنظيمية الديناميكية

The Source: (Teece, 2007, 1342)

٧- أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات:

تسير القدرات التنظيمية الديناميكية داخل المؤسسة في عدة مستويات مستخدمة عدة أبعاد تعبر عن عملياتها الداخلية التشغيلية والتي تساعد المؤسسة على فهم استراتيجية عملها وفق تكتيكيات وأبعاد تتمثل في كيفية دمجها، وإعادة تجديدها، لكي تتكامل بفعالية بدورها في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فتضمن لها التواجد بقوة في المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

وبناء على العمليات الأربع السابقة لبناء القدرات التنظيمية الديناميكية تكونت نماذج عدة لأبعادها والتي تنوعت ما بين الباحثين والكتاب، ويرجع هذا لتنوع عمليات ووظائف القدرات التنظيمية الديناميكية داخل مختلف المؤسسات. إلا أنه يمكن القول أن (Teece) من الأوائل لوضع نموذج لقياس القدرات الديناميكية إذ تضمن نموذجه ثلاثة أبعاد هي "العمليات الادارية للمؤسسة، ومكانة موجوداتها والمسارات المتاحة امام المؤسسة". (Teece, Pisano & Shuen, 1997, 518). ثم قدّم في عام ٢٠٠٧ (Teece, 2007, 1322) نموذجا آخر لقياس القدرات الديناميكية تضمن ثلاثة أبعاد هي: الاستشعار، والاستحواذ، وإعادة تشكيل الموارد (Teece, 2009, 17). ثم عاد استخدامه في ما بعد" (Teece, 2011, 514) قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق، قدرة إعادة التكوين"، ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداما لما يحتويه من معلومات تفصيلية حول الأبعاد، تتسم هذه الابعاد

بدرجة من الشمولية. تتوافق هذه الأبعاد وتتسجم مع طبيعة البحث الحالي، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير المستقل الاول وهو القدرات الديناميكية.

وهذه الأبعاد تفصيلا تتضح في التالي: (Pavlou & El Teece, 2007, 1322) (Tallott & Hiliard, 2016, 339) (Mc carthy & Brain, Sawy, 2011, 243) (Chukwuemeka & Onuoha, 2018, 8) (Zitkiene & Mindaugas, 2015, 30) . (Ofoegbu et al., 2018, 9).

أ. قدرة الاستشعار التنظيمي: **Sensing organizational Capability:**

إن قدرة الاستشعار كقدرة تنظيمية ديناميكية تعبر عن على المسح والبحث واستكشاف الفرص باستمرار، بالتالي يتم اكتشاف فرص جديدة مع الاستجابة للاستراتيجيات التنافسية وتقييم الوضع التنافسي. فتنتمتع المؤسسة بالقدرة على إعادة تشكيل مواردها من خلال استشعار التحولات في البيئة بشكل فعال والاستجابة وفقاً لذلك. مما يمكّن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تتضمن قدرة الاستشعار أيضاً فهماً أفضل للطلب الكامن وتقييم الاحتياجات المجتمعية والأسواق والاستجابات المحتملة للجمهور والمنافسين. عندما تكتشف المؤسسات فرصة جديدة، فإن القدرة على الاستشعار لا تساعد المؤسسات على فهم التقنيات التي ينبغي استكشافها فحسب، بل تمكنها أيضاً من اكتشاف قطاعات السوق التي ينبغي استهدافها مستقبلاً. (Kareem, Alameer, 2019, 405).

وعليه، فتتكون قدرة الاستشعار التنظيمية من ثلاث عمليات أساسية وذلك كالتالي: (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 243).

- استكشاف معلومات حول اتجاهات واحتياجات السوق والجمهور المستفيد: ترتبط بتحديد احتياجات المستفيدين ، المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على تحديد الفرص السوقية الجديدة
- نشر المعلومات التي تم جمعها التي تساعد المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.
- الاستجابة للمعلومات السابق جمعها، تعزز من الإبداع والتميز في الخدمات و المنتجات المؤسسية المقدمة، وبالتالي تمكن من استكشاف الفرص الجديدة التي تلبي الاحتياجات.

ومن ثم تعد قدرة الاستشعار التنظيمي عنصراً أولياً للقدرات التنظيمية الديناميكية، حيث أنها النقطة التي يتم فيها تحديد الحاجة أو الفرصة المحتملة لبناء أو توسيع أو تعديل القدرات

الحالية بناءً على التغييرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وبالتالي، يرتبط الاستشعار بقدرة المؤسسة على التعرف على التغيرات. (Kareem, Alameer, 2019, 405)

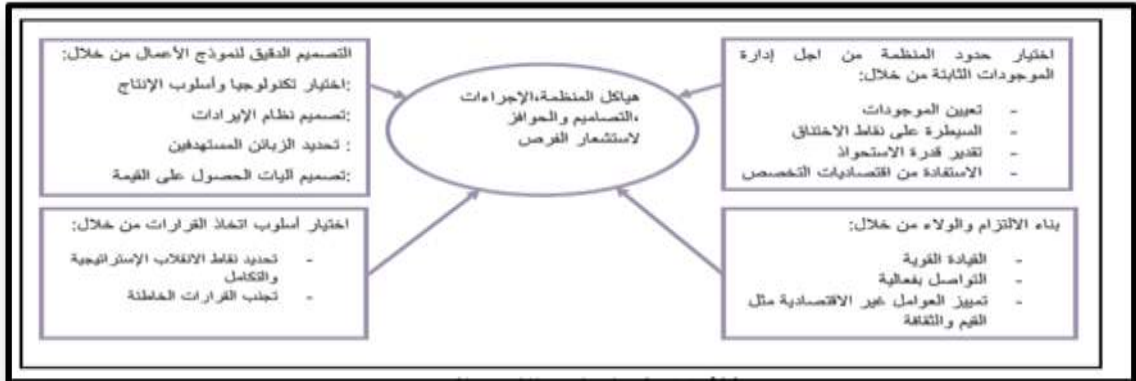


شكل (٢٠) يوضح مكونات قدرة الاستشعار (Teece, 2009, 17)

تم تصنيف قدرة الاستشعار التنظيمي إلى مستويين رئيسيين هما (Supriharyanti, Sukoco, 2023 46) .

- على المستوى التنظيمي: تضم أنشطة الاستشعار عمليات لتوجيه البحث والتطوير الداخلي، والاستفادة من الموردين، وتحديد احتياجات المستفيدين، والاستفادة من التطور في التكنولوجيا.
- على المستوى الفردي: لدعم الاستشعار الفردي من خلال النظرة الخاصة إلى الشخص المستشعر بيئياً، لأن الأفراد المستشعرين بيئياً يمتلكون المهارات والخصائص والكفاءات ولديهم قدرات واهتمامات مميزة لفحص البيئة المحيطة باستمرار.

وبهذا فإن القدرة الاستشعارية التنظيمية بالجامعات تتكون من تقييم الأبعاد الخارجية (البيئة) والأبعاد الداخلية (أداء المؤسسة) لتصفية الفرص وتشكيلها واستشعارها ومعايرتها بشكل تحليلي. مما يساعد الاستعداد للتعاون والتعلم والتدريب وتقييم الأداء مع اغتنام الفرصة أو استشعارها. تساعد الجامعات على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ورفع الأداء التشغيلي كالبحث والتطوير والاستثمار ورفع قدرة الجامعة على الإبداع والتعلم. (Kareem, Alameer, 2019, 405).



شكل (٢١) يوضح مكونات قدرة الاستشعار التنظيمية (Teece, 2009, 35): The Source :

ويتضح مما سبق أن الجامعة من خلال قدرة الاستشعار التنظيمية تستطيع الاستثمار في الأنشطة التطويرية والخدمية بها، مما يتطلب أن تبقى مرنة مع الأحداث والتطورات المحيطة بها مما سيحقق لها النجاح المستقبلي المستدام.

ب. قدرة التعلم التنظيمي Learning organizational Capability :

يعتبر التعلم بمثابة مصدر للتجديد المستمر لجميع الموارد في المؤسسة فهو يتعلّق بالاستكشاف لتطوير مهارات وعمليات معرفية جديدة عن طريق إيجاد المعرفة واكتسابها وتبادلها إذ يتطلب من المؤسسة أن تحدد المعارف الجديدة واستيعابها ومن ثم الاستفادة منها بما يحسن من أداء عملها مع إعداد الأفراد وتشجيعهم على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة للتمكن من مواجهة التغيرات البيئية (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 242).

فتشير قدرة التعلم التنظيمي إلى القدرة المؤسسية الراسخة على توليد المعرفة الداخلية، واكتساب المعرفة الخارجية، ودمج المعرفتين الداخلية والخارجية مع الدمج لكليهما، باستخدام معلومات السوق لتوليد معرفة جديدة؛ وبالتالي فهي القدرة على استعادة القدرات التشغيلية بمعارف جديدة. وقدرة المؤسسة على ضمان كفاءة وفعالية أنشطتها التشغيلية من خلال الحصول على الموارد وتغييرها وإعادة تشكيلها بما يتماشى مع التغيرات البيئية. من خلال اكتساب أو بناء معرفة محددة لازمة بسرعة لاغتنام الفرص المحددة، ولاغتنام الفرص، تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ خيارات استراتيجية وقرارات استثمارية مترابطة. ومن أجل اتخاذ قرارات مهمة لمعالجة الفرص والتهديدات، فمن الضروري أن تصل المؤسسات إلى حالة

جديدة من المعرفة من أجل فهم البدائل المتاحة والترابط بين العوامل المعنية. (Kareem, Alameer, 2019, 406). وبهذا عرفت قدرات التعلم بأنها القدرة على ترميم القدرات التشغيلية مع المعرفة الجديدة (Kindström, Kowalkowski & Sandberg, 2013, 1064).

وتتكون قدرة التعلم التنظيمي، من أربع قدرات أساسية: أولاً، القدرة على اكتساب المعرفة، إذ ترتبط بالحصول على معرفة جديدة، ثانياً: القدرة على استيعاب تلك المعرفة من حيث صلتها بالواقع، ثالثاً: القدرة على تحويل تلك المعرفة، حيث تتعلق بالإبداع في حل المشكلات والعصف الذهني والتفكير الإبداعي. رابعاً، القدرة على استثمار تلك المعرفة، حيث إنها تتعلق بممارسة المبادرات الجديدة واغتنام الفرص بالإضافة إلى تجديد القدرات التشغيلية. (Kareem, Alameer, 2019, 406).

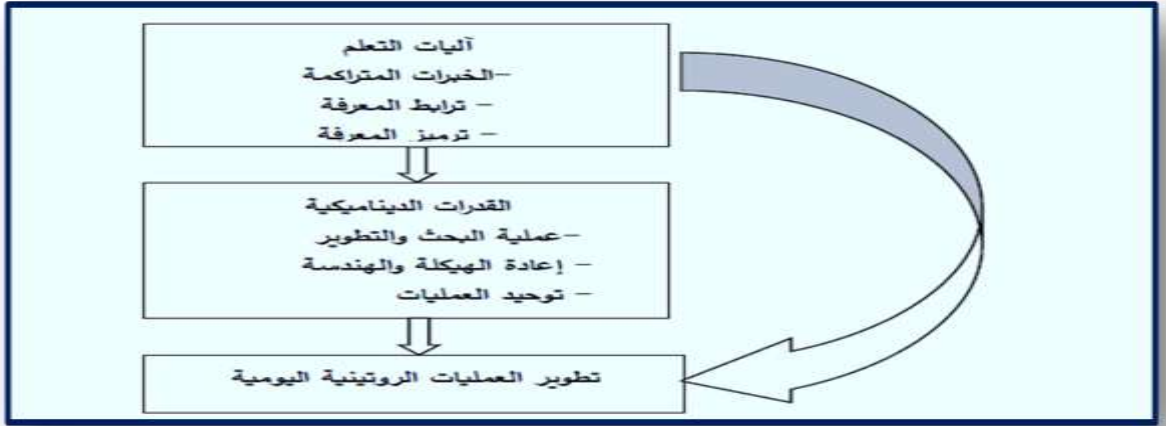
وهنا يتطلب من المؤسسات الحصول على المعلومات وتوليدها بالاستفادة من المعرفة الخارجية والداخلية للحصول على الميزة التنافسية فهي المصدر الأساسي لها فيتم التوسع في نظام استكشاف المعلومات داخليا وخارجيا في كافة المؤسسات. (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 242).

يتضح أن قدرة التعلم هي أن تستفيد المؤسسة من فرص البيئة المحيطة من خلال الانخراط في التعلم، لإيجاد حلول جديدة، وإنشاء معرفة جديدة، وإعادة تكوين للقدرات التشغيلية الحالية، كذلك، من ثم يلاحظ وجود علاقة متبادلة بين قدرة الاستشعار وقدرة التعلم، فالتعلم يعزز من قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص، وتعرف قدرة التعلم بالقدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة.

ومن خلال استعراض مسارات قدرة التعلم التنظيمي السابقة وفق عمليات مترابطة مع بعضها البعض، فهناك عمليات يمكن من خلالها تطوير تلك القدرة والحفاظ عليها بالتعامل مع أنواع المعرفة التنظيمية المختلفة، كالتالي (Zollo, Winter, 2002, 340, 345).

- **المعرفة الروتينية:** هو نمط سلوك مستقر يتعلق بردود الفعل اليومية التي تحتاجها المؤسسة بناء على خبرتها ونقاط قوتها، ومع ذلك فإن هذه القوة مؤقتة لأنها معرضة لخطر في حالة مواجهة البيئة سريعة التغير خاصة في الطوارئ.
- **المعرفة المترابطة:** نتائج التعلم الجماعي الناتج عن مناقشات الأفراد عند التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم وهم بذلك يتنافسون مع بعضهم البعض في تحفيز أفكارهم بشكل بناء.

- المعرفة المتراكمة: يستخدم الأفراد أدوات مكتوبة مثل جداول البيانات وأنظمة دعم القرار وإجراءات إدارة المشروع لتدوين وترميز فهمهم لتأثير الأداء اليومي، فإن مستويات مختلفة من المعرفة مطلوبة.



شكل (٢٢) يوضح مسارات قدرة التعلم التنظيمي وعلاقتها بالقدرات التنظيمية الديناميكية

The Source: Zollo, winter (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

يتضح مما سبق أن قدرة التعلم التنظيمي بالجامعات تتضمن مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى توسيع وتعميق نطاق قاعدتها المعرفية باستمرار وتطوير ذاتها وتحسين قدراتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها لمواكبة التطورات الحاصلة فيها والتكيف معها. مرتكزة في ذلك على استخدام المعلومات السوقية لتوليد معرفة جديدة. ثم تقوم بعد تحديد الفرصة بمعالجتها باتخاذ قرارات لإعادة بناء القدرات التشغيلية وخاصة التركيز على تعلم بمهارات وقدرات جديدة بهدف تقديم خدمات ومنتجات جديدة تساعد تلبي وتتكيف مع التطورات والتغيرات المحيطة في سوق العمل.

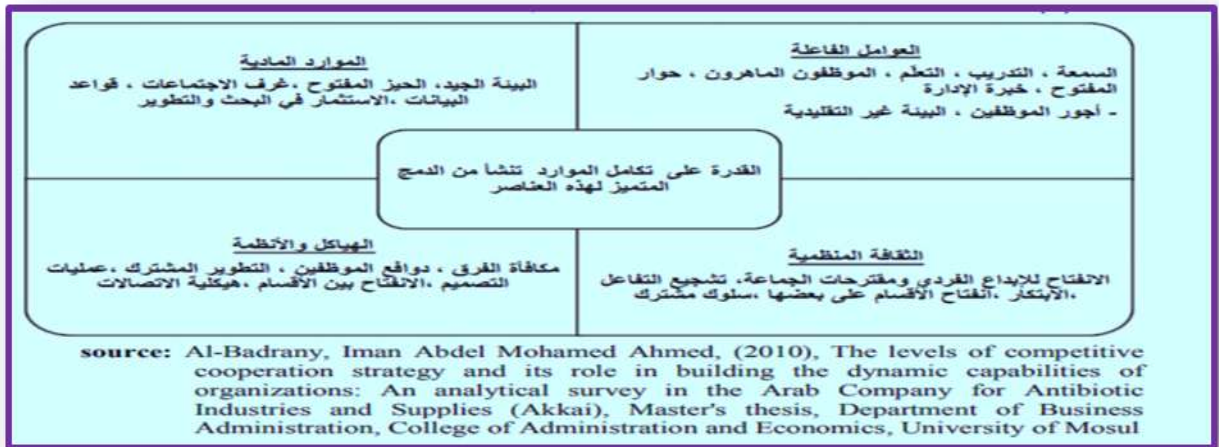
ج. قدرة الدمج / التكامل التنظيمي **Integrating organizational Capability**:

تهدف هذه القدرة إلى دمج المعرفة الفردية وأنماط التفاعل في نظام جماعي، من أجل نشر تكوينات جديدة للقدرات التشغيلية على مستوى جماعي، لأن القدرات التشغيلية تجدد بمعرفة جديدة على مستوى فردي فقط، من هنا يأتي دور قدرة الدمج أو تسمى بالتكامل في مساعدة القدرات التشغيلية في تعميمها على المستوى الجماعي، وتسهيل تشكيلها، وتهينتها

للتفاعل الجماعي. (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 246) أي أنها قدرة تحتاج لإعادة تشكيل، وتكامل المعرفة بشكل جماعي.

فالدمج هنا عبارة عن نشاط اكتساب واستيعاب وتطوير موارد جديدة، مثل اكتساب أو تكوين تحالفات للحصول على التكنولوجيا، لإنشاء إجراءات جديدة أو أنماط من الممارسات القائمة. (wall, et. al., 2010, 19) (Zollo, Winter, 2002, 340)، كما تتم إجراءات الدمج كالتالي: (Teece, 2007, 1322)

- جمع وتوحيد المدخلات الفردية مما يسهم في مساعدة المؤسسة على بناء الفهم المشترك.
 - بناء أرضية مشتركة من المعرفة التنظيمية، ومن ثم يتم تطوير مخططاً إدراكياً جديداً.
 - التفاعل الجماعي يحدث الترابط مما يدعم القدرات التشغيلية للمؤسسة فيتحقق الابداع.
- وبناء على هذا تم تقسم قدرة التكامل والدمج إلى عناصرها (العوامل الفاعلة، الموارد المادية، الثقافة التنظيمية، الهياكل والأنظمة). وكما هو موضح في الشكل الآتي: (Al Badraniu, 2010, 63-64)



شكل (٢٣) يوضح عوامل تعزيز قدرة الدمج التنظيمي

ويتضح مما سبق أن تكون قدرة الدمج التنظيمي تتضمن دمج كافة العوامل المؤثرة من موارد مادية وبشرية وثقافة وهياكل تنظيمية بالإضافة للعوامل الفاعلة للحفاظ على العمليات المستمرة أو التغييرات الاستراتيجية للمؤسسة بالتواصل والتكامل. ويتضح أن التكامل يدل على دمج قدرات جديدة في المؤسسة وربطها بالموارد والقدرات الموجودة إذ كل قدرة مدعومة بموارد المؤسسة والتي تنتج من دمج لهذه الموارد والقدرات كما إنها تشكل أساس الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية.

د. قدرة التنسيق التنظيمي: Coordinating organizational Capability

تعد قدرة التنسيق التنظيمي من الأنشطة الإدارية المهمة والتي تزداد أهميتها كلما اتسع نطاق المؤسسة واحتوائها على العديد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة منها تؤدي أنواعا مختلفة من الأنشطة والفعاليات التي تتداخل مع أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية الأخرى، ويمكن للإدارة العليا من خلال قدرة التنسيق خلق التوافق بين أنشطة وحداتها التنظيمية بطريقة تضمن تحقيق الأهداف، وإثارة ثقافة تنظيمية تعتمد العمل الجماعي كبديل أفضل عن العمل الفردي. (Al Himyri, Watut, 2018, 85). فهي القدرة على تنسيق المهام، والموارد، والأنشطة الخاصة بالقدرات التشغيلية الحالية، وإعادة تشكيلها ثم نشرها (Pavlou, El Sawy, 2011, 246).

قدرة التنسيق تصف قائمة على تقييم قيمة الموارد الحالية ودمجها لتشكيل قدرات جديدة؛ حيث تمكنها من التعرف على الأصول، خاصة منها ذات القيمة الاستراتيجية الأعلى وتطويرها في بيئات تنافسية ديناميكية (Lioukas, Caloghirou, 2011, 619). ومن ثم تتيح قدرة التنسيق إعادة تكوين القدرات التشغيلية ونشرها من خلال إدارة الأنشطة والموارد، والقدرات التشغيلية وتتطلب تنسيقاً فعالاً للموارد من جهة، وكذلك تحديثاً من جهة أخرى. يتضح أن قدرة التنسيق تعتمد على نشر المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة وتركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، والتكامل ببناء إحساس وفهم شامل، من خلال تمكين المؤسسات من التعرف على الموارد وتجميعها وتخصيصها لتسهيل نشر المعلومات بين وحدات المؤسسة، تعيين الشخص المناسب للمهمة المناسبة، التواصل أي مزامنة العمليات متعددة الوظائف والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة الداخليين تزيد من المعرفة والترابط فينتج نظام أكثر قوة لأداء مهامها وأنشطتها بشكل أفضل واستجابة للتغيرات والتحديات. (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023).

ويلاحظ مما سبق أن قدرة التنسيق ترتبط مع قدرة الدمج ارتباطاً إيجابياً، ويتم تعزيز قدرة التنسيق من خلال لغة مشتركة، فقدرة التنسيق تركز على تنظيم الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد، أما قدرة الدمج فتتركز على بناء إحساس وفهم جماعي عام. فتتركز قدرة التنسيق على تنظيم المهام والموارد والأنشطة ونشرها ضمن القدرات التشغيلية الجديدة مع تحقيق الانسجام والتعاون والتكامل بين الأفراد لتتلافى الازدواجية والتضارب بما يحقق التكامل والترابط.

هـ. قدرة إعادة التكوين/ التشكيل: **organizational Capability**

إن مفتاح الحفاظ على الميزة التنافسية طويلة المدى أن تقوم المؤسسة بإعادة توحيد وتشكيل الأصول والهيكل التنظيمية للتعامل مع تغير الأسواق والتقنيات. علاوة على ذلك، للحفاظ على الأداء المتفوق. فيتعين على المؤسسة تطوير الثقافة المؤسسية وتصميم أنظمة المكافآت والاحتفاظ بالموهب، كما تتضمن إعادة التشكيل أنشطة مثل إعادة توزيع الموارد وإعادة تجميعها، وبالتالي التطوير المستمر ويمكن أن تصبح آلية للحصول على موارد جديدة والاستفادة من فوائد الابتكار. وتعد قدرة إعادة التشكيل عبارة عن إعادة تجميع وتحويل الموارد الموجودة التي تمكن المؤسسة من معالجة التغيرات في ظروف العمل الداخلية والخارجية (Kareem, Alameer, 2019, 407).

وعلى مستوى الجامعات، فإن القدرة على إعادة التشكيل تمكن الجامعات من تجاهل أو تعديل أو إعادة بناء الإجراءات والممارسات التنظيمية من أجل جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية. وبهذه الطريقة، يعتمد مفتاح فعالية وأداء الجامعات الناجحة على قدرتها على إظهار القيادة الفعالة وتنفيذ الإدارة المناسبة للتحويل. كما أن مرونة نماذج الأعمال، وإعادة تكوين الأصول، والروتين والهيكل التنظيمية تضمن الأداء المتفوق.. (Kareem, Alameer, 2019, 407)

فالنمو المريح والمستدام للمؤسسة الجامعية، يتم عن طريق امتلاكها لقدرات تحويل وإعادة تشكيل الأصول والهيكل التنظيمية عندما تتغير الأسواق والتقنيات بمعنى الاستجابة والتكيف مع هذا التغيير. (Stevens, Abby, Junzheng & Shisong, 2017, 5). فمن القدرات الأساسية القدرة على أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية: تطوير استراتيجيات جديدة، تعديل وإنشاء قاعدة موارد القدرة على التعلم والتكيف والتغيير والتجديد بمرور الوقت من خلال مصادر للتعلم عديدة. (Loureiro, Ferreira & Simoes, 2023, 590).

ويبدو مما سبق أن القدرات التنظيمية الديناميكية بأبعادها المختلفة تعد وسيلة رئيسة تمكن المؤسسة الجامعية بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل تحركاتها لتحقيق أهدافها المستقبلية مع الاستجابة السريعة والمناسبة للطوارئ والتحديات للحصول على الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء المستدام. فالأمر هنا يستلزم الجدية من القيادات الجامعية بشأن استحضار أفضل ما يمكن لمواجهة التحديات والتطور والتغير الشديد مع سرعة الاستجابة له.

ثالثا: القدرات التنظيمية الديناميكية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي في الجامعات

يتميز عالم اليوم بأنه لم يعد مستقرًا ولا يمكن التنبؤ به، فيمر حاليًا بتغييرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وديموغرافية وتكنولوجية كبيرة، والتعليم الجامعي عليه أن يمر بمختلف هذه التغييرات فهو ليس بمعزل عنها ومن ثم فعليه التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة وبسرعة. مما اضطر معظم المؤسسات الجامعية إلى تغيير أساليب التعليم بها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها الحالية وتطبيق استراتيجيات جديدة في الاستجابة للأزمات والطوارئ وبسرعة. (Fenech, Baguant & Alpendize, 2020, 3,4).

فالجامعات في حاجة لدراسات حول أحدث المداخل للاستجابة السريعة للتغييرات والأزمات بناء على تنمية قدراتها التنظيمية بحيث تتسم بالديناميكية، فقد استكشف الباحثون العوامل الرئيسية التي تسهل خفة الحركة في المؤسسات الجامعية وتحليل العلاقة المتبادلة بينهم، يتم من خلال تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لديها بصفة مستمرة فهي المفتاح لتحقيق الأهداف التنظيمية والقدرة التنافسية ما بين المؤسسات الجامعية (Menon, Suresh, 2020).

فقد أظهرت الدراسات أن هناك توافقا طبيعيا بين القدرات التنظيمية الديناميكية وتحقيق الارتجال التنظيمي بمعنى أنه يمكن استغلال الموارد التنظيمية في مواجهة القدرات الجديدة التي لم يتم استكشافها والتي تسهم في تحقيق الابتكار والابداع من خلال الارتجال التنظيمي حيث تحفز الاستفادة من الموارد وأداء المؤسسة، فالقدرات التنظيمية الديناميكية تخلق الابتكار للحصول على أداء مؤسسي مرتفع وقت الأزمات والطوارئ (Yoshikuni, 2022, 2162).

فتمتلك القدرات التنظيمية الديناميكية دورا فعالا في خفة الحركة والرشاقة التنظيمية عند حالات الأزمات والاضطرابات والتغيرات بمؤسسات التعليم العالي. فتستطيع المؤسسات استكشاف الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق المرونة التنظيمية، وتنفيذها بفعالية من حيث التكلفة، وربطها بالاستراتيجيات المؤسسية بالاستفادة من القدرات التنظيمية الديناميكية. ومن ثم خفة الحركة تعتبر مستوى ضروري ومهم لاتخاذ القرارات وربطه بالقدرات الديناميكية. ويرى المؤلفون أن هناك حاجة إلى خفة الحركة عن اتخاذ القرارات بالصيغة الارتجالية خاصة في حالة عدم اليقين والتأكيد على أن أسس خفة الحركة تكمن بشكل أساسي في القدرة الديناميكية ممثلة في قدرات الجمع وإعادة التركيب والتقنيات والهياكل القابلة للتعديل بسرعة. وقد ناقش

المؤلفون بالتفصيل مدى فعالية الارتجال التنظيمي كسبيل لتحقيق خفة الحركة من خلال القدرات التنظيمية كالاستشعار والاستيلاء والتحويل (Fenech, Baguant & Alpenidze, 2021, 2).

فقد ربطت القدرات التنظيمية الديناميكية بتحقيق المرونة وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة (فيما يقترب من مفهوم الارتجال التنظيمي) خلال البيئات المضطربة والتي يعيشها عالم اليوم، وبالتالي تتطلب السرعة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة بسرعة وكفاءة عالية من خلال الاعتماد على قدراتها العليا في إعادة تشكيل مواردها و تعديل إجراءاتها التشغيلية عقب التغيرات المفاجئة و التي تتطلب الاستجابة و التكيف السريع لتنتقل إلى حالة جديدة (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 65).

كما أكدت دراسة أخرى العلاقة المباشرة والإيجابية بين مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية والمرونة وسرعة الاستجابة والتكيف للتحديات والمتطلبات (Songkajorn, Aujiरणongpan, Jiraphanumes & Pattanasing, 2022). بناءً على ما سبق يتناول هذا المحور القدرات التنظيمية الديناميكية الأربعة (قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التنسيق التنظيمي). وعلاقتها بممارسات الارتجال التنظيمي في الجامعات، على النحو التالي:

(١) علاقة قدرة الاستشعار التنظيمي بممارسات الارتجال التنظيمي:

عادة ما تتسم القدرات التنظيمية الديناميكية في البيئات سريعة التغير بالبساطة والفعالية، وتكون إجراءاتها مستندة على معلومات واضحة، ومعرفة سابقة، وتكون ذات مرونة عالية في الاستجابة لتلك التغيرات (Eisenhardt, Martin, 2000, 1107). إضافة لهذا تتميز القدرات التنظيمية الديناميكية بالجمع بين الموارد الثابتة والمهارات والمعرفة، وتحويلها إلى خدمات، ومنتجات مبتكرة. (Makkonen, Pohjola, Olkkonen & Koponen, 2014, 2713)

وتعتبر قدرة الاستشعار كقدرة تنظيمية ديناميكية على المسح والبحث واستكشاف الفرص باستمرار، بالتالي يتم اكتشاف فرص جديدة مع الاستجابة للاستراتيجيات التنافسية وتقييم الوضع التنافسي. فتنتمتع المؤسسة بالقدرة على إعادة تشكيل مواردها من خلال استشعار التحولات في البيئة بشكل فعال والاستجابة وفقاً لذلك. مما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تتضمن قدرة الاستشعار أيضاً فهماً أفضل للطلب الكامن وتقييم الاحتياجات المجتمعية والأسواق والاستجابات المحتملة للجمهور والمنافسين. عندما تكتشف

المؤسسات فرصة جديدة، فإن القدرة على الاستشعار التنظيمي لا تساعد المؤسسات على فهم التقنيات التي ينبغي استكشافها فحسب، بل تمكنها أيضاً من اكتشاف قطاعات السوق التي ينبغي استهدافها مستقبلاً.. (Kareem, Alameer, 2019, 405)

وعليه يتضح أن قدرة الاستشعار التنظيمي تعبر على خفة الحركة نحو الإدراك الواعي والديناميكي للفرص والتهديدات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الديناميكية المناسبة، وهذا يتطلب منها بناء علاقات وثيقة ومستمرة مع المستفيدين والحفاظ عليها من أجل اكتساب المعارف الجديدة. (Dubey, Bryde, Dwivedi, Graham, Foropon & Papadopoulos, 2023, 257).

ويتضح ان اكتساب المعارف الجديدة عامل أساسي مهم في بناء الحل و الذي يعد أحد ممارسات الارتجال التنظيمي بمعنى القدرة على بناء حل سريع للمشكلات الطارئة التي تواجه المؤسسة من خلال الاعتماد على مواردها المتاحة وغير المستخدمة في اقتناص الفرص الجديدة وحل المشكلات وبعد بناء الحل عبارة عن مهارة لاستثمار الموارد المتاحة غير المستخدمة لغرض اقتناص فرص أو حل مشكلات غير متوقعة. ومن ثم فقدرة الاستشعار التنظيمي لها دور أساسي في بناء الحل.

فتؤثر بشكل مباشر وقوى في الأداء المؤسسي من خلال قدرات الاستشعار و الضبط/الاستلاء و التحويل لكافة العمليات التشغيلية بشكل إيجابي باعتبارها وسيلة لكيفية الاستجابة للتغيير السريع. (Martins, 2023, 189).

وقد تم تصنيف قدرة الاستشعار التنظيمي إلى مستويين هما (Supriharyanti, Sukoco, 2023 46) . **المستوى التنظيمي**، ويضم أنشطة الاستشعار عمليات لتوجيه البحث والتطوير الداخلي، والاستفادة من الموردين، وتحديد احتياجات المستفيدين، والاستفادة من التطور في التكنولوجيا، **المستوى الفردي**، فالأفراد المستشعرين بيئياً يمتلكون المهارات والخصائص والكفاءات ولديهم قدرات واهتمامات مميزة لفحص البيئة المحيطة باستمرار.

فهناك تأثير للقدرة الديناميكية خاصة الاستشعار والضبط في دعم التوجه الاستراتيجي المستدام للمؤسسة و التوجه الفعال نحو تحقيق الأهداف المستقبلية باتخاذ قرارات تخدم المؤسسة في دمج وبناء وتحويل الموارد الداخلية والخارجية لتناسب البيئة المتغيرة متبعة التوجه الاستراتيجي المستقبلي باستكشاف الفرص وتشكيلها ووضع قواعد صنع القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد لذلك بالبحث والممارسة و التطوير للقدرة الديناميكية بالمؤسسة للتماشى

مع هذا الغرض والتعاش والتفاعل في بيئة متغيرة باكتشاف المشكلات في مراحله المبكرة (Chevrollier, Kuijf, 2023).

كما توفر درجة عالية من المرونة في الاستجابة للاضطرابات والأزمات للتغلب على عواقب التعطيل والتخفيف من عواقبها بالاستفادة من أحداث التكامل بين مواردها وقدراتها المختلفة بسلاسة ورشاقة فتصبح القدرة الأساسية بإنشاء القدرات التشغيلية وتوسيعها من أجل معالجة الاضطرابات في البيئة الخارجية للمؤسسة والاستجابة الأكثر فعالية للكوارث والأزمات بسرعة. (Ramos, Patrucco & Chavez, 2023, 66)

وتدعم قدرة الاستشعار التنظيمي ممارسات إدراك المخاطر بالارتجال التنظيمي بشكل كبير حيث يمكن أن تقلل من تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها والأفراد قد ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة وهذا له علاقة مع تجربة الفرد والقيم والمحفزات وغيرها. وإدراك المخاطر يعنى الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز الأفراد الحدود الآمنة إلى المجهول. فيجب على المؤسسات التي تعتمد على الارتجال التنظيمي بشكل كبير أن تُدرج إدارة المخاطر في ثقافتها وسياساتها وأن تترجم هذه المخاطر إلى استراتيجيات لمواجهتها.

كما تسمح قدرة الاستشعار التنظيمي للمؤسسات بالاستفادة من الفرص الجديدة، وتحويل الموارد التنظيمية إلى أصول ملموسة، وغير ملموسة (Easterby-Smith & Prieto, 2008, 237)، وبالتالي تنصف بالقدرة على التغيير السريع، واليقظة في مواجهة التغيرات.

وهنا يلاحظ أن قدرة الاستشعار التنظيمي تتسم بإنشاء قاعدة للموارد، يتم توسيعها، وتعديلها، ولديها القدرة على الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات في بيئة المؤسسة من خلال خلق مسارات استراتيجية جديدة، من أجل تحسين الأداء، وتحسين مستوى الميزة التنافسية على المدى البعيد، وبالتالي فالقدرات الديناميكية لا بد أن تتحول وتتطور في ظروف أخرى مغايرة لتتناسب الوضع الجديد وتتأغم مع الإجراءات اليومية في ظل الموقف المختلفة.

وبناء على هذا فإن قدرة الاستشعار التنظيمي بالجامعات تتكون من تقييم الأبعاد الخارجية (البيئة) والأبعاد الداخلية (أداء المؤسسة) لتصفية الفرص وتشكيلها واستشعارها ومعايرتها بشكل تحليلي، مما يساعد الاستعداد للتعاون والتعلم والتدريب وتقييم الأداء مع اغتنام الفرصة أو استشعارها، كذلك تساعد الجامعات على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ورفع الأداء التشغيلي كالبحت والتطوير والاستثمار ورفع قدرة الجامعة على الإبداع والتعلم (Kareem, Alameer, 2019, 405).

بالتالي يمكن القول أن قدرة الاستشعار التنظيمي واحدة من أحدث التقنيات التنظيمية بالقرن العشرين، والتي تبرز من خلالها القدرة المؤسسية على الابتكار والتكيف والذي يتم عبر عدة مستويات من عملياتها الداخلية التشغيلية وفق تكتيكات لكيفية دمجها، وإعادة تجديدها، لكي تتكامل بفعالية، في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ومن ثم فقدرة الاستشعار التنظيمي بالجامعات تمثل بالمخزون المعرفي الاستراتيجي المؤسسي الذي يمكن استثماره في كافة المهام التي يتوجب تنفيذها، وتشمل التنبؤ بمتغيراتها وجمع المعلومات اللازمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مواردها وأنشطتها لإعادة بناء قدراتها الحالية للحصول على أشكال جديدة مبدعة من المزايا التنافسية لمواجهة التغير السريع في بيئة الأعمال وتعزيزها بشكل يتلاءم وينسجم مع التغيرات البيئية والاضطرابات المحيطة بشكل سليم وسريع، بما توليد مزايا تنافسية مستدامة.

ويتضح مما سبق أن الجامعة من خلال قدرة الاستشعار التنظيمي تستطيع الاستثمار في الأنشطة التطويرية والخدمية بها، مما يتطلب أن تبقى مرنة مع الأحداث والتطورات المحيطة بها مما سيحقق لها النجاح المستقبلي المستدام.

عليه تعد قدرة الاستشعار التنظيمي هي إحدى القدرات التنظيمية الديناميكية المهمة التي تعتمد على اكتساب المعرفة حول "البيئات الداخلية والخارجية والمنافسين، واستكشاف الأسواق والفرص التكنولوجية، والمنتجات والخدمات الجديدة، بالرقابة الفعالة للبيئة الداخلية والخارجية و بالتالي تحديد حالات عدم التوازن في البيئة والاستفادة منها في وضع الخطط اللازمة لمواجهة الطوارئ والتحديات والمستجدات الحالية و المقبلة، ومن ثم تدعيم ممارسات الارتجال التنظيمي واتخاذ القرارات بخصوص التوجه الاستراتيجي للتجديد الاستراتيجي في قدرات وموارد الجامعة.

٢) علاقة قدرة التعلم التنظيمي بممارسات الارتجال التنظيمي

تحتل قدرة التعلم التنظيمي بتأثير إيجابي قوي على دعم الثقافة خاصة في القدرات المعرفية والمعلوماتية مما يسهم في رفع مستوى الثقافة المؤسسية (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 242).

فنتضمن تدفق المعرفة من خلال خلق المعرفة واستخدامها ومأسستها، وهكذا فإن التعلم والمعرفة متشابكان. فالمعرفة هي المحتوى الذي تم إنشاؤه كجزء من عملية التعليم والتعلم هو الوسيلة الرئيسة للتجديد الاستراتيجي وعندما يتعاون الأفراد في خلق المعرفة وتحويلها، فإنهم

يحفظون ذلك بعضهم البعض وتسريع أساليبهم في صنع المعنى (Souza, Takahashi, 2019, 398).

كما تعبر قدرة التعلم التنظيمي على القدرة المؤسسية الراسخة على توليد المعرفة الداخلية، واكتساب المعرفة الخارجية، ودمج المعارف الداخلية والخارجية مع الدمج لكليهما، باستخدام معلومات السوق لتوليد معرفة جديدة؛ وبالتالي فهي القدرة على استعادة القدرات التشغيلية بمعارف جديدة. وقدرة المؤسسة على ضمان كفاءة وفعالية أنشطتها التشغيلية من خلال الحصول على الموارد وتغييرها وإعادة تشكيلها بما يتماشى مع التغيرات البيئية. من خلال اكتساب أو بناء معرفة محددة لازمة بسرعة لاغتنام الفرص المحددة، ولاغتنام الفرص، تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ خيارات استراتيجية وقرارات استثمارية مترابطة. ومن أجل اتخاذ قرارات مهمة لمعالجة الفرص والتهديدات، فمن الضروري أن تصل المؤسسات إلى حالة جديدة من المعرفة من أجل فهم البدائل المتاحة والترابط بين العوامل المعنية. (Kareem, Alameer, 2019, 406). وبهذا عرفت قدرات التعلم بأنها القدرة على ترميم القدرات التشغيلية مع

المعرفة الجديدة. (Kindström, Kowalkowski & Sandberg, 2013, 1064)

فتكسب قدرة التعلم التنظيمي الميزة التنافسية وتحسن للأداء التنظيمي، فتشمل مؤشرات إدارة المعرفة، والقيادة، وإدارة المواهب، وبناء القدرات، وتنوع الموظفين (Gheitarani, Nawaser, Hanifah & Vafaei-Zadeh, 2023, 3). لها تأثير كبير على الابتكار المتزايد والجذري

في المؤسسات كثيفة المعرفة. (Sheehan, Garavan & Morley, 2023, 221)

وتتكون قدرة التعلم التنظيمي، من أربع قدرات أساسية: أولاً، القدرة على اكتساب المعرفة، إذ ترتبط بالحصول على معرفة جديدة، ثانياً: القدرة على استيعاب تلك المعرفة من حيث صلتها بالواقع، ثالثاً: القدرة على تحويل تلك المعرفة، حيث تتعلق بالإبداع في حل المشكلات والعصف الذهني والتفكير الإبداعي. رابعاً، القدرة على استثمار تلك المعرفة، حيث إنها تتعلق بممارسة المبادرات الجديدة واغتنام الفرص بالإضافة إلى تجديد القدرات التشغيلية (Kareem, Alameer, 2019, 406).

ويعد التأثير الإيجابي الواضح لقدرة التعلم التنظيمي وقت الأزمات والتحديات خاصة القدرات القائمة على المعرفة والتي تشمل امتصاص وتوليد وتخزين، والتكيف وتشجيع القدرة على الاستيعاب والتوليد لرواد أعمال على اكتساب معرفة جديدة باستمرار مع القدرة على اكتساب المعرفة بسرعة (Songkajorn, Aujirapongpan, Jiraphanumes & Pattanasing, 2022, 117).

وفى نفس السياق تم استكشاف تأثير قدرة التعلم التنظيمي على المرونة فى الاستجابة للتغيرات وسد الفجوة وقت التحديات الطارئة من خلال - الاستشعار بالإضرابات، التعلم واكتساب المعرفة الجديدة واستخدامها ك رأس مال، دمج الأعمال مع الفرص الجديدة، فى شكل منتجات وخدمات جديدة، تنسيق الموارد الجديدة مع الموارد الموجودة.(Wided, 2022) ومن هنا يمكن القول أن الحدس كأحد ممارسات الارتجال التنظيمي كونه استنتاج إدراكي قائم على التجارب السابقة والمدخلات العاطفية لصانع القرار فهو عملية صنع قرار بناء على الخبرة وأن الأنماط التي تم تعلمها سابقا تؤدي إلى تنفيذ القرارات بشكل سريع جداً، فذلك البعد يركز على التعايش داخل بيئة العمل والتي تساعد في بناء الخبرات التي تمكن اتخاذ وتنفيذ القرارات الارتجالية.

وهنا تظهر علاقة قدرة التعلم التنظيمي بممارسة الحدس أى التجربة فنجد أنه يستند إلى الخبرات والمعارف السابقة المكتسبة والتي تجعل صاحبها لديه القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الارتجالية وحلول للمشكلات واقتناص للفرص. إن دمج الحدس في صنع القرار على أساس عملية التفكير اللاوعي أمر صحيح عندما يكون الوقت هو الجوهر، والافتقار إلى الإشارات الواضحة، وتكون حالة عدم التأكد هي السائدة، فالحدس هو اتخاذ الخيارات من دون تحليل رسمي واضح.

فيتطلب من المؤسسات التي تمارس الارتجال التنظيمي الاهتمام بتنمية قدرة التعلم التنظيمي للحصول على المعلومات وتوليدها بالاستفادة من المعرفة الخارجية والداخلية والتي تعد المادة الخام لممارسة الحدس وذلك للحصول على الميزة التنافسية فهي المصدر الأساسي لها فيتم التوسع في نظام استكشاف المعلومات داخليا وخارجيا في كافة المؤسسات. (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 242).

مما سبق يبدو أن قدرة التعلم التنظيمي تحقق العديد من المزايا على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل حيث تمنح المؤسسة القدرة على التكيف فى العمل التنظيمي بالتعلم الجماعى وتعزيز فرص الابداع المنظمي الناتج عن ممارسة الحدس أثناء اتخاذ القرارات السريعة. فقدرة التعلم التنظيمي بالجامعات تتضمن مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى توسيع وتعميق نطاق قاعدتها المعرفية باستمرار وتطوير ذاتها وتحسين قدراتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها لمواكبة التطورات الحاصلة فيها والتكيف معها. مرتكزة في ذلك على استخدام المعلومات السوقية لتوليد معرفة جديدة. ثم تقوم بعد تحديد

الفرصة بمعالجتها باتخاذ قرارات لإعادة بناء القدرات التشغيلية وخاصة التركيز على تعلم مهارات وقدرات جديدة بهدف تقديم خدمات ومنتجات جديدة تساعد تلبى وتتكيف مع التطورات والتغيرات المحيطة في سوق العمل.

ومن ثم تعد قدرة التعلم التنظيمي وسيلة رئيسة تسهم في تحقيق النجاح للجامعات خاصة عند ممارسة الحدرس فنقوم باستكشاف كل ما هو جديد باستمرار وتتعلمه بل وتستثمره لصالح الجامعة باكتساب مشاركة المعرفة للسيطرة على الفرص والتحديات في الوقت المناسب.

٣) علاقة قدرة الدمج التنظيمي بممارسات الارتجال التنظيمي

تساعد قدرة الدمج التنظيمي المؤسسات على تحديد الفرص والتهديدات من ناحية، وإعادة تكوين الأصول من ناحية أخرى، في إعادة تنظيم مواردها الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح لها التكيف مع اصول الهيكل التنظيمي وتعزيز فرص الابداع لابتكار منتجات جديدة من أجل زيادة حصتها السوقية ومواجهة التحديات والمنافسة الشديدة. (55, 2019, Hanan, Safa ,

كما تؤدي قدرة الدمج التنظيمي دوراً رئيسياً في مطابقة الفرص الخارجية للمؤسسة مع نقاط القوة الداخلية من خلال دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية، فهي تضمن مزايا تنافسية مستدامة وتحافظ على الفعالية التنظيمية. (Kareem, Alameer, 2019, 402) فتهدف هذه القدرة إلى دمج المعرفة الفردية وأنماط التفاعل في نظام جماعي، من أجل نشر تكوينات جديدة للقدرات التشغيلية على مستوى جماعي، لأن القدرات التشغيلية تجدد بمعرفة جديدة على مستوى فردي فقط، من هنا يأتي دور قدرة الدمج أو تسمى بالتكامل في مساعدة القدرات التشغيلية في تعميمها على المستوى الجماعي، وتسهيل تشكيلها، وتهيئتها للتفاعل الجماعي. (Khaksar, Chu, Rozario & Slade, 2023, 246) أي أنها قدرة تحتاج لإعادة

تشكيل، وتكامل المعرفة بشكل جماعي.

في حين تناولت دراسة أن قدرة الدمج التنظيمي أمراً بالغ الأهمية في نشر مواردها وقدرتها وتعبئتها ودمجها ومؤامتها ديناميكيا باستمرار للابتكار وإنشاء ميزات التنافسية الخاصة مع توضيح وتراكم وترابط الموارد بشكل مباشر بأدائها ومدى تأثير القدرات على الأداء الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري و التعلم التنظيمي بتوليد وتنفيذ عمليات وأفكار جديدة تلئم الوضع الحالي بهدف تحسين الأداء المؤسسي كما أن للقدرات دور مهم في ابتكار معارف جديدة

تسهم في تطوير الأداء المؤسسي كما تسهم في اتخاذ قرارات وصنع سياسات مهمة للمؤسسة. (Al Wali, Muthuveloo, Teoh, & Al Wali, 2023, 373).
ويتضح أن الابتكار متوقف على التوصل إلى ما هو جديد وغير مألوف بالنسبة للمؤسسة، وأن الابتكار المستدام يخدم المؤسسة ويكسبها الميزة التنافسية المستدامة.

تعتبر قدرة الدمج التنظيمي عن نشاط اكتساب واستيعاب وتطوير موارد جديدة، مثل اكتساب أو تكوين تحالفات للحصول على التكنولوجيا، لإنشاء إجراءات جديدة أو أنماط من الممارسات القائمة. (wall, et. al., 2010, 19) (Zollo, Winter, 2002, 340)، فتعتبر آلية يمكن لإدارة المؤسسة استخدامها في اتخاذ القرارات الناجحة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Haki, Blaschke, Aier, Winter & Tilson, 2022, 12).

كما أن التكيف كأحد ممارسات الارتجال التنظيمي يشير إلى قدرة المؤسسة على التوافق والتأقلم مع المتغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة، كما يشير أيضاً إلى قدرة المؤسسة على تعديل النظام لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة وهو بذلك يتفق مع الارتجال في كونه يعمل في بيئة تتسم بالتغيير وبالتالي يتضمن تغيير في مسار العمل وفقاً للتغيرات البيئية، ويمكن للمؤسسة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة من خلال اعداد خطط وسيناريوهات مسبقة للتعامل مع الظروف والأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهها ويمكن مواجهة الظروف والأحداث التي يصعب توقعها عن طريق التكيف من خلال الاحتواء والذي عن طريقة تستطيع المنظمة الاستجابة والتعامل مع هذه الظروف والأحداث .

وهناك عوامل عدة تدفع أى مؤسسة للتكيف خاصة في ظل عدم القدرة على التنبؤ وندرة الوقت، فتسهم قدرة الدمج التنظيمي في تكيف واستغلال بيئة غير متوقعة ومتغيرة بسرعة، عامل تمايز. فمن أجل أن تكون المؤسسة فعالة ، يجب عليها ان تتكيف كلما كان الوقت محدودا والتغيرات مستمرة

ويتضح مما سبق أن قدرة الدمج التنظيمي تتضمن دمج كافة العوامل المؤثرة من موارد مادية وبشرية وثقافة وهياكل تنظيمية بالإضافة للعوامل الفاعلة للحفاظ على العمليات المستمرة أو التغيرات الاستراتيجية للمؤسسة بالتواصل والتكامل. ويتضح أن التكامل التكيف أحد خصائصها يعد من أحد ممارسات الارتجال التنظيمي، مما يدل على أن دمج قدرات جديدة في المؤسسة

وربطها بالقدرات الموجودة إذ كل قدرة مدعومة بموارد المؤسسة والتي تنتج من دمج لهذه القدرات كما إنها تشكل أساس الاستراتيجيات التي تحقق التكيف ومن ثم الميزة التنافسية.

٤) علاقة قدرة التنسيق التنظيمي بممارسات الارتجال التنظيمي

تساعد قدرة التنسيق التنظيمي الحفاظ على الكفاءات التطورية من خلال تمكين بناء وتجديد وإعادة تشكيل قاعدة مواردها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في النتائج، كما تمكن من إنشاء وتوسيع وتعديل قدراتها التشغيلية بشكل منهجي. (Kareem, Alameer, 2019, 402) ومن ثم تتضح أهمية بناء وتنمية قدرة التنسيق التنظيمي باتباع نهجين الشكل الروتيني اليومي لتلبية المتطلبات الروتينية والوجه الآخر للتعامل مع التحديات والاضطرابات الطارئة بالاستجابة السريعة والفورية في حالة عدم الاستقرار والتغيير، وهنا يتم الجمع بين الماضي والحاضر والمستقبل معا معتمدة على المعرفة والعمل الجماعي والابتكار بين كافة المستويات (Souza, Takahashi, 2019, 399).

كما تعد قدرة التنسيق التنظيمي من الأنشطة الإدارية المهمة والتي تزداد أهميتها كلما اتسع نطاق المؤسسة واحتوائها على العديد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة منها تؤدي أنواعا مختلفة من الأنشطة والفعاليات التي تتداخل مع أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية الأخرى، ويمكن للإدارة العليا من خلال قدرة التنسيق خلق التوافق بين أنشطة وحداتها التنظيمية بطريقة تضمن تحقيق الأهداف، وإثارة ثقافة تنظيمية تعتمد العمل الجماعي كبديل أفضل عن العمل الفردي. (Al Himyri, Watut, 2018, 85). فهي القدرة على تنسيق المهام، والموارد، والأنشطة الخاصة بالقدرات التشغيلية الحالية، وإعادة تشكيلها ثم نشرها (Pavlou, El Sawy, 2011, 246).

تعرف بأنها إعادة ترتيب الموارد وتنسيقها بما يتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية وخاصة المرتبطة بالتغيرات التكنولوجية السريعة التي تحتاج إلى إدخال التحسينات بصورة مستمرة لتلبية الاحتياجات التي تعود فائدتها إلى المؤسسة. (Zitkiene, Mindaugas, 2015, 30). ففي دراسة بنيوزلاندا وأستراليا اثبتت أن لقدرة التنسيق التنظيمي تأثير إيجابي على المرونة في الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فتساعد على تحقيق التوازن و التكيف التنظيمي (Ozanne, Chowdhury, Prayag & Mollenkopf, 2022). ومن خلال المرونة يمكن أن تسهم قدرة التنسيق التنظيمي بدور قوى وفعال في تحقيق الارتجال التنظيمي.

ويبدو مما سبق أن القدرات التنظيمية الديناميكية بأبعادها المختلفة تعد وسيلة رئيسة تمكن المؤسسة الجامعية من ممارسة الارتجال التنظيمي بشكل عام ومن رسم المسارات الصحيحة لتفعيل تحركاتها لتحقيق أهدافها المستقبلية مع الاستجابة السريعة للطوارئ والتحديات. كما تبين أن للقدرات التنظيمية الديناميكية دور فعال في خفة الحركة والرشاقة التنظيمية عند حالات الأزمات والاضطرابات والتغيرات بمؤسسات التعليم الجامعي. فتستطيع المؤسسات استكشاف الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الارتجال التنظيمي، وتنفيذه بفعالية. فقد ناقش المؤلفون بالتفصيل مدى فعالية الارتجال التنظيمي كسبيل لتحقيق خفة الحركة من خلال الاستشعار والاستيلاء والتحويل. (Fenech, Baguant & Alpenidze, 2021, 2).

ويتضح مما سبق أن هناك توافقاً طبيعياً بين أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية وممارسات الارتجال التنظيمي بمعنى أنه يمكن استغلال القدرات الجديدة التي لم يتم استكشافها والتي تسهم في تحقيق الابتكار والابداع من خلال الارتجال التنظيمي حيث تحفز الاستفادة من الموارد وأداء المؤسسة، فالقدرات التنظيمية الديناميكية تفعل "بناء الحل، الحدس، التكيف، الابداع، الفرصة، إدراك المخاطر، العفوية" بحيث يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الحل في الوقت المناسب، في الوقت الفعلي بالشكل الذي يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي بأسرع وقت ممكن.. (Yoshikuni, 2022, 2162).

بمراجعة الأدبيات والكتابات يتضح دور القدرات التنظيمية الديناميكية في تطوير الأداء الحالي والمستقبلي في الاستجابة في أوقات الأزمات، بممارسات الارتجال التنظيمي التي تتسم بخفة الحركة والاستشعار والتشكيل والإمساك وإعادة تشكيل الفرص والتهديدات. فتشكل استراتيجيات أدائية جديدة في سياق الدعم التنظيمي والتعلم والتفكير والخبرة بإحداث تغييرات سريعة في الأداء في أوقات الأزمات

وإجمالاً لما سبق تتضح علاقة تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية (قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التنسيق التنظيمي) بتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بالجامعات مما يمكنها من خفة الحركة والمرونة التنظيمية في الاستجابة للتغيرات والتحديات بصورة سريعة في ظروف البيئة الغامضة والتي تحتاج لسرعة في اتخاذ القرارات. فتعمل القدرات التنظيمية الديناميكية على تحسين فعالية وسرعة وكفاءة الاستجابات التنظيمية للمتطلبات البيئية، وبالتالي تدعم بشكل أساسي الأداء المتفوق في وقت التحديات والأزمات والاضطرابات والتي تحتاج لسرعة في الاستجابة واتخاذ قرارات فورية.

الخطوة الثالثة: واقع تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية وممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق (على ضوء الوثائق والتقارير الرسمية) تتضمن هذه الخطوة عرض واقع الجهود المبذولة لتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية وممارسات الارتجال التنظيمي بالجامعات المصرية عامة ثم بجامعة الزقازيق خاصة:

أولاً: الجهود المبذولة لتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية ودورها في الارتجال التنظيمي بالجامعات المصرية:

في ظل بيئة مشبعة بعدم اليقين العميق، فالقدرات التنظيمية الديناميكية ينبغي أن تصبح الفكرة المهيمنة لدى القيادات الجامعية، لأنها تحدد سبل تحقيق خفة الحركة التنظيمية والسرعة في صنع واتخاذ القرارات وتعد أعلى تطور للقدرات الديناميكية نتيجة للتكامل الأساسي ما بين مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية وفعالية الارتجال التنظيمي، والتي تهدف إلى تدعيم قدرات الجامعة في الاستجابة لتحديات وتغيرات العصر ، وإجمالي جهود تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية للجامعات المصرية، كما يلي:

وعليه؛ جاءت "رؤية مصر ٢٠٣٠"؛ كأجندة وطنية أطلقت في فبراير ٢٠١٦م تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة، وتستند تلك الرؤية على مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية الإقليمية المتوازنة"، كما جاء في هذه الرؤية الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي) وإيماناً بكون الاستراتيجيات وثنائ حية، واستكمالاً لتلك الجهود قررت مصر في مطلع عام ٢٠١٨م تحديث أجندتها للتنمية المستدامة بمشاركة كافة أصحاب المصلحة من شركاء التنمية، وذلك لمواكبة التغيرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي، وتؤكد الرؤية المُحدثة على تناول وتداخل كل القضايا من منظور أبعاد التنمية المستدامة كروية شاملة ومتسقة تتكون من استراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة (ج.م.ع، رئاسة الجمهورية، رؤية مصر ٢٠٣٠)

فكان ضمن أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ "العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كفاء، وعادل، ومستدام، ومرن، وقد جاء اهتمام الرؤية بمنظومة الجامعات، وحددت الرؤية ثلاثة الأهداف الفرعية لتطوير الجامعات، كالتالي (ج.م.ع، مجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٢، ١٤).

- الاستثمار في بناء البشر وقدراتهم الإبداعية: من خلال بناء القدرات العلمية والعملية، وذلك وفقاً لأحدث النظم التعليمية والمهنية في العالم.
 - التحفيز على الابتكار ونشر ثقافته: من خلال رفع كفاءة العنصر البشري وتمكينه من مواكبة الثورة الصناعية الرابعة في القدرة على الابتكار وريادة الأعمال، التطورات التكنولوجية الحديثة، وبراءات الاختراع.
 - دعم البحث العلمي: يتم ذلك من خلال الاهتمام بأولويات التنمية في مجالات الصحة، والتعليم، وسوق العمل، والبنية الأساسية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.
- إضافة لهذا سعت رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى توفير منظومة تعليم عالٍ وبحث علمي وطنية حديثة، ومواكبة لآخر المستجدات العلمية والتكنولوجية ومتفاعلة إيجابياً مع محيطها، وذلك وصولاً إلى مجتمع قائم على الإنتاج والاستخدام المستمر للمعرفة. من خلال تحقيق ما يلي (ج.م.ع، مجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٢، ١٥):
- إصلاح المنظومة التشريعية للتعليم العالي، نشر مظلة التعليم العالي في ربوع الجمهورية كافة، تحقيق جودة العملية التعليمية في مختلف جوانبها، إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، النهوض بالمنظومة البحثية في مؤسسات التعليم العالي، انشاء عدد من التخصصات البيئية تلبي احتياجات المجتمع من التداخل والتمازج، الارتقاء بجودة الخدمات المرافقة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي (المستشفيات الجامعية/ مراكز الاستشارات/ الوحدات والمراكز الإنتاجية والخدمية).
- واستكمالاً لجهود تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية وقدرة الاستشعار بالجامعات، وضعت الدولة خطاً واستراتيجيات لتطوير التعليم العالي ودعم البحث العلمي، جاء في مقدمتها "استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م"، بالاعتماد علي تحليل الوضع الراهن ثم تبني رؤية ورسالة وقيم واضحة للفترة القادمة، متضمنةً خطط تنفيذية لتحقيق أهدافها (ج.م.ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥، ٧)، وتركزت هذه الاستراتيجية على تحويل الجامعات من مُستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي، وتتمثل المسارات الرئيسية لهذه الاستراتيجية في الآتي (ج.م.ع، مجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٢، ١٨، ١٩):

- **الإتاحة:** تتضمن زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال: إنشاء مؤسسات تعليم عال جديدة، وإنشاء برامج أكاديمية جديدة متميزة تخدم سوق العمل والتوسع في برامج التعليم عن بعد وتطوير التعليم المفتوح.
- **القبول:** يتمثل الهدف الرئيس لهذا المسار في تهيئة الطلاب، وتحسين اتجاهاتهم قبيل الالتحاق بالتعليم الأكاديمي، وتطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية.
- **أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية:** تسعى الدولة من خلال هذا المسار إلى دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وتطوير نظام المنح والبعثات الخارجية.
- **الإداريون والقيادات الإدارية:** يقوم على تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات وذلك عن طريق إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية.
- **الطلاب:** بتنمية وتعزيز قدرات الطالب على ممارسة الأنشطة العلمية بالمؤسسات التعليمية في إطار أخلاقي وصحي، وتعزيز الروابط بين الخريجين وجهات التوظيف المختلفة، ربط الطالب والخريجين بسوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً.
- **الجودة والاعتماد:** تسعى الدولة من خلال هذا المسار إلى إتاحة التخصصات وفقاً للاحتياجات سوق العمل والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي والتكنولوجي، والارتقاء بأساليب التعليم وأنماط التقويم.
- **التدويل:** التوسع في برامج الشراكة مع الجامعات الأجنبية المتميزة، وتشجيع تبادل أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأجنبية، وجذب الطلاب الأجانب للدراسة في مصر، وذلك من خلال عقد الشراكات بين الجامعات المصرية ونظيرتها الأجنبية وبروتوكولات للتبادل الأكاديمي، وإنشاء بعض الجامعات المصرية الأجنبية المشتركة، وإنشاء فروع للجامعات المصرية بالخارج، فضلاً عن إقامة مشروعات بحثية ممولة دولياً بالشراكة الأجنبية.
- **الحكومة والإدارة المؤسسية:** تعزيز المرونة والاستجابة في إطار واضح من المحاسبية وتطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وإيجاد نوع من التكامل والتنسيق بين التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم التقني، من خلال تطوير نظم ولوائح التعليم العالي، ومركز لبحوث ودراسات تطوير التعليم العالي، ومرصد للتعليم العالي، والتطوير والتحديث المستمر للمخطط العام للتعليم العالي وآليات فعالة للمتابعة فضلاً عن إنشاء مجلس قومي للتنسيق بين التعليم العالي والجهات ذات الصلة.

- **المستشفيات الجامعية لخدمة المجتمع:** تطوير أداء وجودة العمل بالمستشفيات الجامعية، وتحسين نظم إدارتها، وتمويل التوسعات بها.
 - **التعليم العالي التقني التطبيقي:** تطوير البرامج والمقررات بما يتفق مع متطلبات سوق العمل وبناء قدرات متميزة لهيئة التدريس بالتعليم العالي التقني التطبيقي.
 - **تكنولوجيا المعلومات والتعليم:** تحسين نظم الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة التعليم، وعمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي، وذلك من خلال نظم إلكترونية لتقييم إنجاز أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وكفاءة شبكات ومراكز معلومات مؤسسات التعليم العالي، والربط بين تطبيقات نظم المعلومات الإدارية واستكمالها، ونظم لتفعيل البوابات الإلكترونية والمكتبة الرقمية ومكينة المكتبات، والمستودع الرقمي، فضلاً عن إنشاء بعض البرامج الأكاديمية الافتراضية.
- واستجابةً لتلك الجهود شهدت منظومة التعليم العالي والبحث العلمي خلال السنوات الثمانية الماضية (٢٠١٤-٢٠٢٢م) طفرة هائلة، والتي أكدت علي تنفيذ الحكومة بالتعاون مع كافة الأجهزة المعنية بالدولة، التي تخدم احتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية والدولية، وخدمة قطاعات التنمية المختلفة بالدولة. فشهدت الفترة من (٢٠١٤ وحتى ٢٠٢٢م) تطوراً كمياً ونوعياً غير مسبوق، **علي النحو التالي** (ج.م.ع، الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٢):
- زادت عدد الجامعات الحكومية من (٢٣) جامعة عام ٢٠١٤ إلى (٢٧) جامعة عام ٢٠٢٢م، بنسبة قدرها (١٧.٤٪)، بإضافة (٤) جامعات جديدة، وهي: (جامعة الوادي الجديد، جامعة مطروح، جامعة الأقصر، جامعة العريش).
 - زادت عدد الجامعات الخاصة والأهلية من (٢٦) جامعة عام ٢٠١٤ إلى (٤٠) جامعة خاصة وأهلية عام ٢٠٢٢م، بنسبة قدرها (٥٣.٨٪)، وزاد عدد كليات الجامعات الخاصة من (١٣٢) عام ٢٠١٤م إلى (٣١٠) عام ٢٠٢٢م بنسبة زيادة (٢١٠٪)، وزاد عدد المعاهد الخاصة من (١٥٨) عام ٢٠١٤م إلى (١٩٦) عام ٢٠٢٢م.
 - إنشاء (٤) جامعات أهلية جديدة بمستوى دولي، وهي: (الجلالة، والملك سلمان الدولية بفروعها الثلاث "الطور، رأس سدر، شرم الشيخ"، والعلمين الدولية، والمنصورة الجديدة).
 - إنشاء وتجهيز (١٢) جامعة أهلية جديدة مُنبثقة من الجامعات الحكومية (أسبوت الأهلية، بني سويف الأهلية، عين شمس الأهلية، حلوان الأهلية، الزقازيق الأهلية، بنها الأهلية،

الإسماعيلية الجديدة الأهلية، شرق بورسعيد الأهلية، جنوب الوادي الأهلية، المنوفية الأهلية، المنيا الأهلية، المنصورة الأهلية).

• استحدثت مسارات تعليمية جديدة تُضاف لمنظومة التعليم العالي في مصر، لتنفيذ توجيهات القيادة السياسية بالاهتمام بالتعليم الفني والتكنولوجي، فقد بدأت الدراسة في (٣) جامعات تكنولوجية وهي جامعات (القاهرة الجديدة التكنولوجية، بني سويف التكنولوجية، الدلتا التكنولوجية)، وجار الانتهاء من تنفيذ الإنشاءات والتجهيزات في (٦) جامعات تكنولوجية جديدة بالمرحلة الثانية، وهي: (الغربية التكنولوجية، السادس من أكتوبر التكنولوجية، برج العرب التكنولوجية، شرق بورسعيد التكنولوجية، أسيوط الجديدة التكنولوجية، طيبة الجديدة التكنولوجية).

• استضافة فروع لجامعات أجنبية مرموقة عام ٢٠٢٢ فهناك أربع مؤسسات تعليمية تستضيف فروعاً للجامعات الأجنبية المرموقة تشمل مؤسسة الجامعات الكندية في مصر التي تستضيف (فرعي جامعة الأمير إدوارد وجامعة رايرسون، ومؤسسة جامعات المعرفة الدولية التي تستضيف فرع جامعة كوفنتري البريطانية، ومؤسسة جلوبال التي تستضيف فرع جامعة هيرتفوردشاير البريطانية، ومؤسسة الجامعات الأوروبية في مصر التي تستضيف فرع لكل من جامعتي (لندن، وسط لانكشاير).

• اتخاذ خطوات لمساعدة الجامعات على تحسين تصنيفها الدولي، بالجهود التالية:

- ارتفاع عدد الجامعات المصرية المُدرجة في تصنيف التايمز البريطاني من (٣) جامعات عام ٢٠١٦م إلى (٢٣) جامعة عام ٢٠٢٢م، كما زاد عدد الجامعات المصرية المُدرجة بتصنيف التايمز لتأثير الجامعات وفقاً لتحقيقها أهداف التنمية المُستدامة من (١٦) جامعة عام ٢٠١٩م إلى (٣٦) جامعة عام ٢٠٢٢م.
- زيادة عدد الجامعات المُدرجة في تصنيف QS البريطاني من (٥) جامعات عام ٢٠١٨م إلى (١٣) جامعة عام ٢٠٢٢م، كما تم إدراج (٣١) جامعة مصرية في تصنيف QS للجامعات العربية خلال عام ٢٠٢٢م.
- إدراج (١٧) جامعة مصرية في ٢٠٢٢ مقارنة بـ (١٦) جامعة عام ٢٠٢١م في تصنيف US News الأمريكي، وأيضاً تم إدراج (٤٢) جامعة مصرية في عام ٢٠٢٢م في تصنيف SCImago الإسباني مقارنة بـ (٣٥) جامعة عام ٢٠٢١م.

- فيما يخص تطور أعداد المبعوثين للخارج (كافة أنواع الإيفاد)، فقد زاد عدد المبعوثين من (٥٥٣) مبعوثاً عام ٢٠١٤م إلى (١١٥٠) مبعوثاً عام ٢٠٢٢م، بنسبة قدرها (١٠٨٪).

بالإضافة لهذا، سعت الجامعات أن يكون لكل جامعة خطة استراتيجية تقوم من خلالها الجامعة بدراسة البيئة، واستشعار التطورات المحيطة واتجاهات السوق والتعرف على المنافسين وقدراتهم، وتحديد الفرص والتهديدات والتعرف على حاجات المستفيدين. كما قامت بعض الجامعات المصرية بإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي؛ من أجل المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، بهدف إنشاء نظام مؤسسي للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، يعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتنمية المهارات والكوار في التخطيط الاستراتيجي، وبناء قاعدة بيانات للتخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعة، وغيرها من الأهداف.

على ضوء ما سبق، يتضح أن هناك العديد من المبادرات والجهود لبناء وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات كقدرة الاستشعار التنظيمي بالجامعات المصرية من أجل مواكبة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية. حيث وضعت الدولة خطاً واستراتيجيات لتطوير الجامعات المصرية فجاءت رؤية مصر ٢٠٣٠م مرتكزة على مبادئ "التمتية المستدامة الشاملة" و"التمتية الإقليمية المتوازنة"، كما اتخذت خطوات لمساعدة الجامعات على تحسين تصنيفها الدولي، بالإضافة للتطورات الكمية والنوعية بالتعليم الجامعي وتنمية العلاقات والشراكات الدولية بما يحقق رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية.

كما كان للتحول الرقمي نصيباً كبيراً من اهتمامات الجامعات المصرية لبناء وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لديها، وذلك على النحو التالي (ع.م.ج، مجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٢، ٣٣-٣٧):

- شهدت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات تطوراً ملحوظاً لدعم منظومة التحول الرقمي، حيث تم تنفيذ عدة مشروعات في مجال التحول الرقمي عام ٢٠٢٢م بتكلفة تبلغ (٨) مليار جنيه، منها: (أرشفة ٣ مليون ورقة إلكترونية، وصول عدد المستخدمين لمنصات التعلم إلى مليون مُستخدم، وصول عدد المُستفيدين من الخدمات الاستشارية الطبية Online إلى مليون و ٢٠٠ ألف مستفيد، وإصدار ٦٠٠ ألف شهادة مؤمنة لخريجي الجامعات، وإنشاء ٧٥ أكاديمية هواوي، و ١٠ معامل هواوي، و ١٠ معامل سيسكو، و ٤ معامل لإنترنت الأشياء، وتدريب ٢٠ ألف مُتدرب على شهادة التحول

الرقمي، وإجراء الاختبارات الإلكترونية في ٨٤ كلية بـ ٢٤ جامعة في نحو ١٨٢٦ مقراً، وتوفير ٣٠ ألف جهاز بالجامعات للاختبارات الإلكترونية).

- قامت الجامعات بتلبية متطلبات العصر الرقمي والمعلوماتي حيث تم ما يلي:
 - إنشاء مركز بيانات عالي القدرة والسعة يربط جميع كليات الجامعة من الإسكندرية إلى أسوان بإدارتها في القاهرة وإتاحة الدفع الإلكتروني، وجميع إجراءات التنسيق والتحويل بين الكليات، إضافة إلى الشروع في تجهيز أربعة مراكز اختبارات إلكترونية والبدء في عديد من التطبيقات الرقمية.
 - إضافة تخصصات وكليات جديدة بالتعليم العالي لربط الدراسة بسوق العمل مما يُمكن الخريجين من سرعة الحصول على فرص عمل لائقة، وفي ظل السعي لتوافق الدراسة مع التقدم التكنولوجي فخلال الأعوام الماضية تم استحداث عدة تخصصات جديدة بالجامعات، منها: الهندسة النووية، والفيزياء الحيوية وعلم التحكم الآلي والنمذجة والتحرير الجيني، والنانو تكنولوجي والقياسات الحيوية، وتحليلات الأعمال، والذكاء الاصطناعي، وميكانيكا الكم، وهندسة الميكاترونكس، وعلوم البيانات، والأرجونو ميك والهندسة الطبية الحيوية، والحوسبة الفائقة المتنقلة والبيانات الكبيرة للابتكار والعلوم والطباعة ثلاثية الأبعاد والسيارات ذاتية القيادة.
 - الدمج والمزج بين الجامعات المصرية والجامعات الكبرى ، فقد ضمت الجامعات الأهلية الجديدة التي تم إنشاؤها تخصصات مختلفة وجديدة، وكذلك الجامعات الحكومية، ويمكن إيضاح أبرز تلك التخصصات بعدد من الكليات كالاتي: كلية علوم الملاحة وعلوم الفضاء، وكلية الذكاء الاصطناعي، وكلية علوم الأرض، وكلية علوم ذوي الإعاقة والتأهيل، وكلية تكنولوجيا المصايد والأسماك، وكلية صناعة السكر، و ٢٧ جامعة حكومية حتى عام ٢٠٢٠/٢٠١٩م منها ٤ جامعات أنشئت في أربعة أعوام فقط تضم ٤٩٧ كلية ومعهداً)، ١٨٨ برنامجاً جديداً في تخصصات سوق العمل وعملية التنمية، و(١١) مركزاً ومعهداً وهيئة بحثية (تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، و(١٤) معهداً ومركزاً تابعت لهيئات أخرى تخضع أكاديمياً لإشراف الوزارة حتي يناير ٢٠٢١م)، و(٣) جامعات تكنولوجية و(٨) كليات تكنولوجية تضم (٤٥) معهداً فنياً فوق المتوسط، و(٢٦) جامعة خاصة تضم عدد (١٨٠) كلية، (١٦٨) معهداً عالياً ومتوسطاً خاصاً، و(٤) جامعات

أهلية بمواصفات دولية تضم (٥٥) كلية، (٣) فروع لجامعات دولية مرموقة، (١١٣) مستشفى جامعيًا بموازنة تقديرية نحو ١١ مليار جنية.

- **أطلاق أول منصة رقمية تحت عنوان "أدرس في مصر"** وتم الاطلاق التجريبي للتسجيل من خلالها عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، وجاءت هذه المنصة تنفيذاً لتوجهات الدولة الخاصة بالارتقاء بمنظومة الطلاب الوافدين ولتصبح مصر أكبر مركز تعليمي متميز في الشرق الأوسط تحقيقاً لاستراتيجية مصر ٢٠٣٠، وتطوير منظومة الخدمات المقدمة للطلاب الوافدين، وكذا جذب وتسهيل إجراءات قيد الطلاب الوافدين بالجامعات والمعاهد العليا المصرية (ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي' ٢٠٢٣)، وتعد مبادرة "أدرس في مصر" هي المبادرة الرسمية التي تعزز التعليم في مصر كوجهة دراسية أولى للطلاب الوافدين؛ فهي المبادرة المصرية الوحيدة على المستوى الدولي التي تقدم عروض التعليم العالي المصرية المتميزة، والفرص التي توفرها لتطوير التعليم العالي وخلق فرص مميزة للطلاب الوافدين، وهذه المبادرة تحت رعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتقوم عليها الإدارة المركزية لشئون الطلاب الأجانب (Study in Egypt.2023).

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن الجامعات المصرية قامت بالعديد من الجهود والمبادرات لتطوير القدرات الديناميكية بإنشاء صيغ للتعليم الجامعي على ضوء الاتجاهات العالمية لحل مشكلاته بطرق مبتكرة وإبداعية، وزيادة النمو الاقتصادي، وتحقيق أهداف التحول الرقمي. وبناء على ذلك، تستطيع الجامعات المصرية التصدي للتحديات المعاصرة الآتية والمستقبلية ببناء جيل جديد قادر علي خدمة وبناء مجتمعه، والتسلح بأحدث المهارات والكفايات التي تلبي متطلبات الرقمنة والأتمتة، وإتاحة الفرص لزيادة النمو والتوظيف، وإقامة العديد من الشراكات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية التي تعزز التعاون الفعال بين الجامعات المصرية ونظيراتها من أجل نقل وإنتاج المعرفة، وتسويق التكنولوجيا الجامعية، وتطبيق نتائج البحوث لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومواكبة عصر التقدم المعرفي والتقني والتكنولوجي.

ولكى تنهض الجامعات بقدرات الدمج والتعلم التنظيمي في عصر المعرفة والتحول الرقمي قامت بتحسين وتطوير طرق وتقنيات التدريس والتدريب لكي تتوافق مع التطور العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يكسب ميدان التعليم والتدريب آفاقاً جديدة وكبيرة في الوسائل المتاحة، والإمكانات والتقنيات الجديدة المستعملة، والمضامين التعليمية المتطورة

والحديثه، مع الاستفادة من التطورات التقنية في مجال التعليم العالي؛ فالتحول الرقمي حالياً يعد واحداً من أبرز الاتجاهات الكبرى في الصناعة وقطاع الأعمال والخدمات، ومن بين هذه القطاعات التي ستتأثر بالتحول الرقمي الجامعات والكليات، وبذلك فهو سمة أساسية من سمات الحياة الجامعية، وأحدث الطرق لحل أزمة التكلفة التي تواجهها، والعمل على زيادة التعاون والمشاركة بين الطلاب وزيادة الإبداع (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٨، ١٣).

خلال الفترة الأخيرة شهدت الجامعات المصرية ، العديد من المبادرات والجهود المبذولة في إطار تحسين الأداء المعلوماتي والتكنولوجي للجامعات المصرية بوجه عام، وتحسين نظم المعلومات الإدارية بصفة خاصة ، ومن بين هذه الجهود قامت الجامعات المصرية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف المؤسسات التعليمية بها، فقد اهتمت وزارة التعليم العالي لمصر في عام ٢٠٠٥م بتمويل وتنفيذ العديد من المشروعات المهمة ضمن مشروع تطوير التعليم العالي ، كان منها مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، والذي يهدف إلى " إنشاء مركز معلومات إداري متخصص بكل جامعة، ومجهز بالأجهزة والكوادر الفنية المدربة لدعم تشغيل التطبيقات، وتم التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في مارس ٢٠٠٧م على تطوير نظم المعلومات الإدارية الخاصة بنظام شؤون الطلاب (بما يشمل إعداد الجداول الدراسية، وأعمال الامتحانات والكنترول في نظامي السنوات الدراسية والساعات المعتمدة)، ونظام الدراسات العليا، ونظام شؤون أعضاء هيئة التدريس، فقد قامت الشركة بتوريد هذه التطبيقات وتشغيلها في حوالي ٢٠٢ كلية داخل ١٥ جامعة مصرية" (ج.م.ع، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٠، ١، ٢).

وبصفة عامة يقوم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) بتمويل عدد من المشروعات بالجامعات بما يعمل على تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجهات المستفيدة وتفعيل استخدامها بما يفيد عمليات التعليم والإدارة، ويمثل الشكل التالي صورة التكامل بين المشروعات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات. وقد قام مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية بتمويل مشروعات نظم المعلومات بهدف إنشاء مركز معلومات إداري متخصص بكل جامعة ومجهز بالأجهزة والكوادر الفنية لدعم تشغيل التطبيقات. (اتفاقية القرض رقم EGT 4658 والتي تم تصديق مجلس الشعب عليها بتاريخ ١٨ يونيو ٢٠٠٢) والذي يهدف إلى دعم وتمويل المجالات ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية لمشروعات التطوير.

ويعد الهدف الرئيسي هو إنشاء نظام معلومات إداري متكامل الذي يمكننا من ميكنة العمليات الجارية الحيوية داخل الجامعة. ويمكن لهذا أن يتحقق من خلال (مشروع نظم المعلومات الإدارية، موقع الكتروني):

- دعم اتخاذ القرار، تحسين الخدمات المقدمة لكل من الخريجين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تحسين دقة متابعة وإدارة بيانات الطالب داخل الجامعة، مع تحقيق انسيابية العمل داخل إدارات الجامعة المختلفة، بناء علاقات قوية ومستمرة داخل وخارج الحرم الجامعي.
- ومن أهم إنجازات المشروع ما يلي (مشروع نظم المعلومات الإدارية، موقع الكتروني):
- مركز لنظم المعلومات الإدارية بالجامعات مزود بالأجهزة والكوادر الفنية المدربة والقادرة على متابعة التشغيل
- تطوير نظم موحدة لشئون الطلاب والدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والجداول الدراسية والكنترول وأعمال الامتحانات على مستوى جميع الجامعات، وربطها بالتنسيق الإلكتروني
- تم تحميل جميع اللوائح والطلاب المقيدون بالكليات، كما تم توفير أجهزة الكمبيوتر والطابعات والمساحات الضوئية اللازمة للعمل، مع إنشاء نظام معلومات إداري فعال.
- تحقيق التكامل بين نظم المعلومات الإدارية المتطورة والأنظمة الأخرى المتاحة من وزارة التنمية الإدارية. إعداد البيانات إلكترونياً بحيث تشمل إدخال وتحويل البيانات، بالإضافة للتدريب الجيد لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بإدارات الجامعة المختلفة.
- التدريب المتكامل للفريق التقني لإدارة وصيانة النظام على أن يكون هذا الفريق قادراً على تعديل النظام للوصول للهدف الرئيسي للمشروع وهو نظام إلكتروني متكامل لإدارة جميع العمليات الإدارية داخل كليات الجامعة وإداراتها المختلفة.
- ولضمان الاستفادة من المشروع تم مراقبة جودة المشروع واستراتيجية ومنهجية الرصد ستكون فعالة من خلال المساهمة في جميع الأنشطة التي ستقام في المشروع بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: (مشروع نظم المعلومات الإدارية، موقع الكتروني):
- استمرار مراجعة وتتبع أهداف المشروع وأنشطته اليومية، التحكم في النظام من خلال معايير ومقاييس لضمان الجودة والأداء المتكامل، تطبيق برامج تقييم من أجل التحسين

المستمر، تحليل البيانات المجمعة واستعراض الوثائق المطلوبة، رصد وتحديد المشاكل المتعلقة بتطوير المشروع من خلال إدارة المعلومات، وتحليل البيانات وإعداد التقارير، مع تطبيق نظام ضمان الجودة عن طريق مؤشرات لتحديد مواطن الضعف والقوة بالمشروع وأنشطته المختلفة.

- عمل نظم مماثل للنظام المطلوب لإدخال البيانات في جميع الإدارات التي تخدم أعضاء هيئة التدريس. وعمل نظام مماثل لإدخال البيانات الخاصة بشئون الطلاب في مختلف الكليات، إدخال جميع بيانات الطلاب في الكليات المختلفة. وإدخال جميع بيانات أعضاء هيئة التدريس من الملفات الخاصة بهم في إدارة الجامعة، مراقبة الجودة من خلال لجنة متخصصة لتقييم مدى التقدم في إنجاز سير المشروع وتطبيقاته.

- تقييم الجودة يجب أن يشمل جميع الأنشطة المدرجة في المشروع من خلال: وضع معايير لجودة وكفاءة البنية التحتية للمشروع، والربط بين كليات جامعة عين شمس لتجميع البيانات بشكل مركزي وتقييمها عن معايير الجودة.

يتضح مما سبق مدى الاهتمام بتنفيذ مشروعات تطوير تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية، خاصة مشروع نظم المعلومات الإدارية، والتي تتضمن عملياتها كجمع ومعالجة المعلومات التي تدعم القرارات اليومية داخل الجامعات.

بالإضافة إلى ما سبق من جهود لتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات المصرية كان هناك اهتماما خاصا بالعنصر البشري وتمثل هذا في "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" باعتباره الآلية الأهم في إحداث التغيير والتطوير في الجامعات المصرية ، وذلك لأنه يركز على تنمية العنصر البشري وخاصة القيادات الجامعية باعتبارهم محور الارتكاز في الجامعة (لمياء على أمين، ٢٠٠٩، ٤٢٧)، حيث يتطلب عصر العولمة والتقدم من القيادات الجامعية أدوار جديدة تواكب تلك المتطلبات التي تؤثر على التعليم الجامعي، الأمر الذي إلى ضرورة إحداث تغيير جذري في الهيكلة المؤسسية للتعليم الجامعي، وتحول مؤسساته لمؤسسات حيوية متجددة ترقى للمستوى العالمي من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات وتطوير البحث العلمي ، وتوافر عناصر بشرية تتمتع بقدرات مهنية وعلمية وقيادية تحقق التطوير وتبني برنامج التحسين المستمر (هبة محمد ، ١٥٩) .

فقد بدأ مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في سبتمبر ٢٠٠٤ م كنتيجة لمؤتمر تطوير التعليم العالي والذي عقد عام ٢٠٠٠ م ، وأثمر هذا المؤتمر عن إقرار البدء

بالعمل فى حزمة برامج لتطوير منظومة التعليم العالى ، منها مشروع (FLDP) ، واستمر العمل فى هذا المشروع منذ بدايته فى سبتمبر ٢٠٠٤م وتم تغيير مسمى المركز من مركز تنمية القدرات والتدريب المستمر (CDOT) ، إلى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP)، فيقدم المشروع رسالة واضحة تتمثل فى تبنى وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتى المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين جودة التعليم ومخرجاته بما يحقق التكيف مع تطورات العصر وأيضاً تحقيق التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقى المهني لأفراد الجامعة (وزارة التعليم العالى: وحدة إدارة المشروعات، ٢٠٠٥، ٣)، ويهدف المشروع إلى جعل الجامعة رائدة ومتميزة تحقق التنمية المهنية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، وتطبق المعايير الأكاديمية العالمية للتميز فى التدريب. ويطبق هذا المشروع فى الجامعات المصرية والهدف من ذلك تحسين القدرات المؤسسية والمهنية وتنمية مهارات وقدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية خاصة، لتمكينهم من مواكبة لغة العصر ومواجهة التنافسية ورفع كفاء مخرجات التعليم الجامعى .

يتضح أيضاً أن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس يهدف إلى تنمية أربعة جدارات ومهارات وهي التدريس ونظم التعليم، والبحث العلمى، والقيادة الإدارة، ومهارات التواصل والتعامل مع المجموعات، ويندرج تحت كل جدارة أو مهارة عدة برامج تدريبية، تقوم مراكز تنمية القدرات والمهارات بالجامعات بتقديمها وتدريبهم عليها بعدة أساليب تدريبية (جامعة الزقازيق، مركز تنمية القدرات، ٢٠٢٣).

و من جهود بعض الجامعات فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات ، على سبيل المثال فى جامعة الإسكندرية تم استحداث برامج جديدة مثل: برامج تنمى وتدعم معايير الجودة فى العملية التعليمية Quality Standards in the Education Process، برامج تدعم التعلم الإلكتروني E- Learning، برامج تنمى مهارات استخدام قواعد البيانات العالمية Use of Global Databases Research Methods، برامج تدريبية على استخدام أساليب البحث العلمى (SPSS – SAS) ، برامج تدريبية لإدارة الأزمات والكوارث Crisis and Disaster Management، برامج تنمى مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات Decision Making and Problem Solving. لجامعة الإسكندرية، مركز تنمية القدرات، ٢٠٢٣).

وعلى مستوى جامعة الزقازيق تم استحداث برامج جديدة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات تمثلت في: دورة لإدارة الأزمات والكوارث، دورة مهارات التفكير، ودورات باللغة الأجنبية^(١) ، (جامعة الزقازيق، مركز تنمية القدرات، ٢٠٢٣). ويتضح أن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات عمل على إحداث نقلة نوعية في التعليم الجامعي من خلال استحداث برامج وآليات للتنمية المهنية للقيادات الجامعية لتطوير وتحسين مهاراتهم وكفاياتهم المعرفية والمهنية والإدارية من أجل تحقيق أهداف الجامعة المنشودة والتي تلبي متطلبات التنمية حيث تحويل الجامعات من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية ترقى للمستوى العالمي من خلال موارد بشرية تتمتع بالقدرات المهنية والقيادية والتي تحقق التطوير والتنمية للقدرات التنظيمية الديناميكية لديها.

ثانياً: واقع القدرات التنظيمية الديناميكية ودورها في الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق.

تتضح أعراض ضعف ممارسات أبعاد الارتجال التنظيمي من معاناة البيئة الجامعية لأوجه ضعف وقصور في مواجهة المخاطر والاضطرابات والتحديات التي تتضح من خلال القصور في واقع تنمية القدرات التنظيمية لديها، وتتضح الأعراض في التالي:

أ. بناء الحل: تتضمن جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية وسمات المؤسسة والمعلومات والمعرفة والتي تمكن المؤسسة من إعادة تركيبها وتوليفها في عمليات جديدة، ووضع استراتيجيات وتنفيذها لتحسين كفاءتها وفعاليتها، ومن ثم انجاز وحل الموقف الحالي. ويمكن تقسيم الموارد المستعملة في بناء الحل الى موارد مادية ومعرفية وشعورية واجتماعية، فالموارد المادية هي الموارد التي تقع خارج الفرد والنظام الاجتماعي التنظيمي وعادة ما تكون الموارد المالية والمباني وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك، والموارد المعرفية ترتبط بالنماذج الذهنية للفرد والتي يمكن أن تكون ضمنية وصريحة ويمكن الحصول عليها خارج المنظمة وداخلها وترتبط هذه الموارد بكل من الذكاء والخبرة. والموارد الشعورية على أنها تستدعي الشعور بالثقة والترابط العاطفي دون تفاعل مسبق والكشف عن الذات أي القدرة على

¹ E-learning Course: This course consists of: Do media affect E- learning?, What is the role of media in Learning?, What is E-Learning?, Other terms used to describe E-learning, Why develop E-learning?, Advantages of E-learning, Drawbacks of E-learning, Types of E-learning, E-learning Components, What is needed to develop an E-learning Courses? E-learning Platforms and The quality of E-learning Course can be improved by. 'Scientific Writing and Reference Management by Endnote Course 'Total Quality Management in Healthcare Course.'Basics of Bioinformatics Course .Critical Appraisal Course.

"حبس" حالة عاطفية معينة عند الارتجال. والموارد الاجتماعية عبارة عن الهياكل الاجتماعية بين الأعضاء الذين يقومون بالارتجال ولا يتعلق هذا فقط بالعلاقات بينهم ولكن أيضا بالقواعد الصريحة والضمنية والتفاعل غير الرسمي".

والواقع بجامعة الزقازيق يشير إلى عدم كفاية الوسائل المتاحة بالجامعة للتعامل مع الأزمات والكوارث (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٢٠). مما نتج عنه أن العمل الإداري بالجامعة ينحو نحو الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكليات، والتطبيق الحرفي للوائح والنظم، مع تصلب واضح في شرايين الاتصال (أحمد الزنقلى، ٢٠١٠، ٣٩٩). مع القصور في صياغة رؤية استراتيجية واضحة ووضع رؤية مثالية من الصعب الوصول إليها بحجة ضعف الموارد المالية، وبالتالي إبقاء الوضع على ما هو عليه في ضوء الامكانيات المتاحة (أحمد عبد العزيز، ٢٠١٢، ١٣٥)

كما يقال أن الجامعة بعيدة كل البعد عن مجري التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وضعف قدرتها على الاستفادة من نتائج هذه العلوم، وتوظيفها في اتخاذ القرارات أو في التطوير أو التغلب على مشكلاتها، مما أدى لبطء النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية وحفظها واسترجاعها. بالإضافة لضعف القدرات الإدارية للقيادات ومعاونيهم، والنزعة التسلطية في الإدارية، والمركزية الشديدة في إدارة العمل الجامعي، والاهتمام بالإدارة التيسيرية أو الروتينية دون اهتمام بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة والتكنولوجية لتطوير العمل وتحقيق فاعليته (منال رشاد، ٢٠١٢، ٨٤، ٨٥).

ب. الحدس: يستند إلى الخبرات والمعارف السابقة المكتسبة من العمل والتي تجعل صاحبها لديه القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الارتجالية المتعلقة بحلول المشكلات واقتناص الفرص التي تتعلق بالعمل. إن دمج الحدس في عملية صنع القرار على أساس عملية التفكير اللاوعي أمر صحيح عندما يكون الوقت هو جوهر المسألة، والافتقار إلى الإشارات الواضحة، وتكون حالة عدم التأكد هي السائدة، فالحدس هو اتخاذ الخيارات من دون تحليل واضح.

والواقع يشير إلى ضعف كفاءة الجامعة في التعامل مع الأحداث وجمع المعلومات والتنبؤ بالأحداث قبل حدوثها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٠٣). غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، مع قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٥٧، ٨٥). ضعف الإدراك الواعي للقدرات المحورية للجامعات مع غياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها

كأساس لبنا القدرات التنافسية، كما يتضح ضعف الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات والتعامل معها، ضعف كفاءة إدارة المشروعات التطوير والتعامل معها.

ج. التكيف: يشير التكيف إلى قدرة المؤسسة على التوافق والتأقلم مع المتغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة ، كما يشير أيضاً إلى قدرة المؤسسة على تعديل النظام لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة وهو بذلك يتفق مع الارتجال في كونه يعمل في بيئة تتسم بالتغيير وبالتالي يتضمننا تغيير في مسار العمل وفقاً للتغيرات البيئية، ويمكن للمؤسسة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة من خلال اعداد خطط وسيناريوهات مسبقة للتعامل مع الظروف والأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهها ويمكن مواجهة الظروف والأحداث التي يصعب توقعها عن طريق التكيف من خلال الاحتواء والذي عن طريقة تستطيع المنظمة الاستجابة والتعامل مع هذه الظروف والأحداث.

والواقع يشير الى ان الجامعة تعاني من البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، فالعمل الإداري مكبل بالتعقيدات الإدارية والتنظيمية ومتبعاً لأساليب إدارية روتينية تقليدية لا تلائم متطلبات المستقبل وتحدياته، بالإضافة لهذا يعترى السياسات الجامعية الغموض وعدم وضوح الرؤية طويلة المدى، كما تعتمد في اتخاذ قراراتها على الروتين والنمطية والمركزية في الإدارة، بالإضافة للتسرع في صنع القرارات الجامعية المعتمدة على النظرة الجزئية في ظل غياب الرؤية المنظومية الشاملة للإصلاح الجامعي، في ظل قلة توافر قاعدة بيانات محدثة تشمل الجهات المستفيدة من الخدمات الجامعية (محمد عتريس، ٢٠١٧، ٦، ٧).

ضعف في استغلال الكفاءات والمعلومات والمعارف في تسويق مؤسسات الجامعة كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة في مشروعات تنمية وتكنولوجية بالمجتمع. وقصور في قدرة الجامعة على استغلال نتائج بحوثها والمعارف والمعلومات المتاحة لبناء معرفة جديدة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٢٩، ٣٣).

كما يعاني النظام الجامعي المستخدم في جمع البيانات والمعلومات من قصور في الأداء الخاص بحفظ واسترجاع البيانات، مع وجود فجوة شاسعة بين الواقع والمأمول لإدارة المعرفة (السعيد بدر، ٢٠١٥، ٢١٦). في ظل نقص البيانات والمعلومات اللازمة وعدم إدارتها بدقة، مما يحول دون إجراء تحليل مناسب لتوازنات العرض والطلب (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٨). الأمر الذي يعوق تكيف الجامعة مع الأحداث الطارئة بل واستعدادها للمستقبل.

د. الإبداع: الإبداع عملية مقصودة، ولكنها مشروطة بطبيعتها، تتطوي على تطوير وتبني ونشر أفكار جديدة ومبتكرة تتحدى الحكمة التقليدية وإحداث تغيير نوعي في الممارسات الراسخة. والابداع هو قدرة تنظيمية لخلق أفكار وحلول جديدة. بالإضافة للتسرع في صنع القرارات الجامعية المعتمدة على النظرة الجزئية في ظل غياب الرؤية الشاملة للإصلاح الجامعي، مع عدم وجود قاعدة بيانات تشمل الجهات المستفيدة من خدمات الجامعات (سعيد مرسى، ٢٠١٥، ٣٨٨).

غياب نظم وآليات فعالة لتقييم أداء الجامعة، إلى جانب تقادم تقنيات التعليم، وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل المشاركة في جهود التطوير والابتكار. مع الميل الواضح إلى التتميط في النظم والمناهج والأساليب، مما يُفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع، والاستخدام الأمثل للطاقت الفكرية والعلمية المتاحة لها (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٠، ٨-١٠). وغلبة الإجراءات الروتينية وتركها بدون تغيير، أو الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد (حنان عبد الخالق، ٢٠١٧، ٣١٠). مع ضعف في توفير المناخ الملائم للتوصل إلى طرق جديدة للنجاح والتغيير والابداع، الافتقار لآلية واضحة لتسجيل براءات الاختراع، جمود وتعقد اللوائح، ضعف الحوافز للمبتكرين، الاعتماد بشكل كبير على الافكار والتطبيقات المستوردة، ضعف الامكانيات اللازمة لاستخدام المعارف ونقلها حيز التطبيق بما يحقق القدرة التنافسية (أسامة قرني، إبراهيم العتيقي، ٢٠١٢، ٣١٢).

هـ. الفرصة: تعاني الجامعة من ضعف وقصور في استثمار الفرص داخلها، وقصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، وفي إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخليا وخارجيا، غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، قصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر.

فالجامعة تعاني من ضعف وقصور في استكشاف الفرص الجديدة داخلها مع قصور في حرص الجامعة على البحث عن الفرص الجديدة، ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، ضعف وقصور في المتابعة المستمرة للمؤسسة على للتغيرات الحادثة في البيئة محليا وعالميا، ضعف في استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات الحاصلة محليا وعالميا بشكل مدروس وعلمي.

بالإضافة لضعف وقصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل العمل الجامعي، متجاهلة متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث من الأجهزة والمعدات مثل (السبورة الذكية التفاعلية واستخدام أجهزة العرض والشرائح المختلفة، وضعف استعداد أعضاء هيئة التدريس للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (رمضان السعودي، ٢٠١٩، ٤٥٥-٤٥٦). ويتضح مدى القصور في الاستغلال للأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية في جميع مجالاتها ووظائفها.

و. إدراك المخاطر: إدراك المخاطر يعنى الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز الأفراد الحدود الآمنة إلى المجهول. فقد تتعرض المؤسسة للمخاطر التي قد تنتج عن اتخاذ القرارات الارتجالية الأمر الذي يتطلب من القائمين على الإدارة بالمؤسسة تكوين فرق عمل من الأفراد ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة والقادرين على التقييم السريع للمخاطر المتوقعة نتيجة للقرارات الارتجالية، ويجب على المؤسسات التي تعتمد على الارتجال التنظيمي بشكل كبير أن تُدرج إدارة المخاطر في ثقافتها وسياساتها وأن تترجم هذه المخاطر إلى استراتيجيات لمواجهتها. ويشير الواقع إلى أن هناك جوانب قصور عديدة في إدراك بل وإدارة المخاطر بالجامعة، وقد تمثل ذلك في: قصور في وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات متوافقة مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ ضعف وقصور في إدارة الطوارئ والكوارث، مع غياب الالتزام بمعايير الأمن والسلامة، وقصور في تدريب العاملين على مكافحة الحرائق (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٢٦). بالإضافة لقصور في تدريب القيادات الإدارية والعاملين على نظام الإدارة الإلكتروني لإدارة الأزمات والكوارث (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١١٤). بالإضافة لضعف كفاءة جهاز الأمن الإداري في التعامل مع الأحداث وجمع المعلومات والتنبؤ بالأحداث قبل حدوثها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ١٠٣). وعدم كفاية الوسائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والكوارث (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٢٠)، مع غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٥٧، ٥٨). ومما سبق يتضح تعدد أوجه القصور في إدارة المخاطر بجامعة الزقازيق، وغياب المعايير الخاصة بها، لذا أصبح من الواجب النظر بعين الاعتبار إلى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الجامعة. خاصة في ظل التغيرات والأحداث والكوارث المعاصرة والتنافس بين الجامعات والتسابق

لتحقيق الجودة والتميز، والمحافظة على السمعة، وزيادة الوعي بين منسوبي الجامعة، وتوفير بيئة جامعية خالية من الأخطار.

اعتقاد غالبية القيادات الجامعية أن إدارة الأزمات نوع من التشاؤم بحلول أزمة مستقبلية، غياب وعى الكثيرين لأهمية إدارة الأزمات فى الوقت الحاضر بالجامعات، السير على نفس خطى مؤسسات عديدة وتطبيق خططها وألياتها فى إدارة الأزمات، الاعتقاد طالما لا يوجد ضرر فنحن ليس فى حاجة لإدارة الأزمات (جيهان أمين، ٢٠١٨، ٢٧٧).

كما توصلت دراسة أن أسلوب إدارة المخاطر بالجامعات إنما فقط مجرد وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث مهمتها حماية الأفراد والمنشآت في حالة وقوع الأخطار بالفعل أي أن فكر منع الأخطار والتخطيط لما قد لا يحدث غير موجود واتباع أسلوب إدارة المخاطر لم يكن محل اهتمام فالإدارات المسؤولة عن التخطيط والاتصالات والمعلومات في أوقات الأزمات هي لا إدارة تابعة لإدارة الحماية المدينة أي أن الجامعات جزء من اهتمامها بالمجتمع وليس هي الأساس وعليه فما يصل إلى الجامعة هو مجرد جزء من كل (منى محمد، ٢٠٠٨، ٢١٤).

يتضح مما سبق النظرة الجزئية للقائمين بالتخطيط لإدارة المخاطر بالجامعة، عدم إدراك جميع العوامل المرتبطة بالموقف، ومبادئ إدارتها، وضعف فى نظام تدفق المعلومات ودقتها وغياب التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسات المختلفة بالجامعة.

ز. العفوية: تعبر العفوية عن القدرة على تعزيز التفاعل مع البيئة دون تخطيط، ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة لان ليس لدى الارتجال التنظيمي إلا الانتظار حتى تكون الموارد المتاحة مثالية وذلك لأن التخطيط والتنفيذ يحدث فى وقت واحد، وكذلك السرعة هي ميزة أيضاً.

والواقع يشير إلى غياب الثقافة المستقبلية للمناخ الجامعي، والفكر الجامعي الجامد والتقليدي بعيد عن التخطيط والتفكير في المستقبل حيث تعتبر الجامعة أن الرؤية المستقبلية ليست أمر ضروري ملح بل ترف فكري. كما يغيب عن الجامعة الرؤية المستقبلية الواضحة والمدرسة والتي تساعد على اكتساب الميزة التنافسية (عزة الحسينى، ٢٠١٤، ١٥). مع سيطرة القول على الفعل فالتخطيط الاستراتيجي يقتصر على القول لا العمل، فتحول التخطيط إلى أقوال جامدة، ومن سلوكيات عملية حية إلى تنظير منفصل عن الواقع (أحمد محمد، ٢٠١٤، ١٩-٢١). تركز فكرة العفوية فى التخطيط مع التلقائية فى أداء الأعمال المطلوبة فى المقام الأول، مما يؤدى لإهدار الوقت والمال (أحمد عبد العزيز، ٢٠١٢، ١٣١-١٣٢).

ومن هنا يلاحظ بعد الجامعة عن مجري التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وضعف قدرتها على الاستفادة من القدرات التنظيمية الديناميكية لديها، وتوظيفها في صنع واتخاذ القرارات أو في التطوير أو التغلب على مشكلاتها، وفي مواجهة التحديات والاضطرابات. مع بطء النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية وحفظها واسترجاعها، بالإضافة لضعف القدرات الإدارية للقيادات، والنزعة التسلطية في الإدارية، والمركزية الشديدة في إدارة العمل الجامعي، والاهتمام بالإدارة الروتينية دون اهتمام بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة والتكنولوجية لتطوير العمل وتحقيق فاعليته كاستخدام الارتجال الاستراتيجية. مما نتج عنه أن الجامعة تنحو نحو الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكلية، والتطبيق الحرفي للوائح.

على الرغم من كم الجهود المبذولة في سبيل دعم وتنمية القدرات الديناميكية التنظيمية بالجامعات المصرية فيما يخص تطبيق تكنولوجيا المعلومات، إلا أنه يلاحظ أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات اقتصر على جمع البيانات من بيئتها الداخلية فقط وتخزينها لإنشاء قاعدة بيانات أساسية بكل جامعة، دون أدنى استفادة من تلك البيانات وذلك بتحويلها إلى معلومات قيمة، بالإضافة لقصور المشروع في جمع ومعالجة بيانات عن بيئتها الخارجية المحلية والإقليمية والعالمية والتي تسهم في رفع الأداء ودعم القرارات الاستراتيجية الاستباقية وتحقيق قيمة مضافة حقيقية للجامعة .

كما أن هناك عدة مشكلات تعوق جامعة الزقازيق عن تطوير وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لديها واستثمار مواردها المعرفية والبشرية ومن ثم قصور في ممارسات الارتجال التنظيمي كما تم عرضه أعلاه، ومنها ما يلي:

د. قدرة الاستشعار التنظيمي: تعبر القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعة عن قدرة الاستشعار التنظيمية على خفة الحركة للاستجابة العمليات والآليات التي توجه المؤسسة نحو الإدراك الواعي والديناميكي للفرص والتهديدات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الديناميكية المناسبة، وهذا يتطلب منها بناء علاقات وثيقة ومستمرة مع المستفيدين والحفاظ عليها من أجل اكتساب المعارف الجديدة. ف قدرة الجامعة على استشعار الفرص كالتغيرات الحاصلة في بيئتها و التغيرات في البيئة من خلال معرفة الفرص والتحديات والتغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر على عملها حيث تؤدي عمليات استشعار الفرص إلى الحصول على قاعدة معرفية تؤثر إيجاباً على أداء الجامعة وتعزيز الابتكار داخلها.

هناك مشكلات تتعلق بضعف قدرة الاستشعار التنظيمية بجامعة الزقازيق ، وقد تمثلت في التالي : تعاني جامعة الزقازيق من:

- هياكل إدارية غير مستقرة وغير واضحة، وثقافة تنظيمية تنسم بالانغلاق، والهيكلية الصارمة، وشيوع أنماط التنظيمات الأفقية، والشبكية التي لا تتيح المزيد من التفاعل والاتصال الإيجابي بين العاملين والقيادات الجامعية، والروتين الإداري، والتقييد بمسارات العمل الشككية التي لا تتيح الإبداع والمبادرة الشخصية، وسيادة الحلول السريعة للمشكلات والقضايا التنظيمية، وغلبة الإجراءات الروتينية وتركها بدون تغيير، أو الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد^(حنان عبد الخالق، ٢٠١٧، ٣١٠) كما أن الوسائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والكوارث غير كافية (جامعة الزقازيق، ٢٠١٨، ٢٠).

- ضعف استخدام بعض القيادات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والتجريب، مع ضعف الاستثمار للموارد والإمكانات المتاحة بها سواء البشرية أو المادية (شعبان هلال، ٢٠١٤، ٢٧٦). وافتقار غالبية القيادات الجامعية للقدرة المهارات اللازمة للاستشعار والتخطيط المستقبلي، مع نقص التدريب على تلك المهارات والقدرة (محمد أحمد، ٢٠١٤، ٢٠).

- ضعف استخدام المنهجية العلمية في إدارة التطوير والتغيير من المنظور الإداري الحديث، وصعوبة تمويل وتوفير الأجهزة المطلوبة للعملية التعليمية مما أدى إلى صعوبة تحسين بعض الخدمات الجامعية (محمد إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠١٩، ١٦٨). مع قصور في مواكبة الجامعة للتقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل جهودها بعملية المشاركة في التطوير والابتكار (إيمان السيد، ٢٠٢٠، ١٠٩).

يتضح مما سبق أنه بالرغم من سعي جامعة الزقازيق إلى الحصول على المعرفي ومواكبة التحديات والتطور الكمي والنوعي مع وضع خطط وروى مستقبلية ومبادرات حكومية إلا أن هناك معوقات تحول دون الاستفادة القصوى من قدرة الاستشعار التنظيمي لديها.

هـ. قدرة التعلم التنظيمي قدرة التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى توسيع وتعميق نطاق قاعدتها المعرفية باستمرار وتطوير ذاتها وتحسين قدراتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها لمواكبة التطورات الحاصلة فيها والتكيف معها. فهناك مشكلات تتعلق بضعف قدرة التعلم التنظيمي بجامعة الزقازيق ، وقد تمثلت في التالي:

- ضعف البنية التحتية الرقمية بالبحر الجامعي، وضعف عملية التدريب والتأهيل الرقمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والجهاز الإداري بالجامعات. كذلك ضعف الوعي الثقافي بأهمية التمكين الرقمي بالجامعة، وعدم وجود رقابة ومحاسبة رقمية لمتابعة سير عملية التعليم عن بعد. تدنى مستوى الصيانة الدورية لأجهزة الحاسب الآلي، وشبكات الانترنت داخل الجامعة، تدنى مستوى الربط الشبكي الرقمي للبحر الجامعي، ضعف الشركات بين الجامعة وهيئات المجتمع المختلفة، غياب برامج التدريب الرقمية. ضعف مصادر التمويل الموجه نحو التمكين الرقمي بالجامعة. (رواء عثمان، ٢٠٢٠، ٥٤٥، ٥٥٠):
- ضعف في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الجامعية مع غياب المناخ التنظيمي الداعم لذلك. (شعبان هلال، ٢٠١٤، ٢٧٦).
- بالإضافة إلى قصور في فهم وتطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء. (السعيد سليمان، ٢٠١٥، ٢١٠). ضعف قدرة الجامعات على استثمار الإنتاج المعرفي في رسم السياسات، واتخاذ القرارات؛ دون مراعاة للخصوصيات الاجتماعية، والثقافية (عبد الوهاب الحاييس، ٢٠١٤، ١٤).
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في حفظ المعرفة والاعتماد على المستندات الورقية، بالإضافة للقصور في نشر المعرفة وتوزيعها، وفي توفير البرمجيات وضعف الاتصال بين العاملين لديها، وقلة تشجيع القيادات بالجامعة للعاملين على تبادل المعرفة فيما بينهم، مع ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط وبرامج الكليات والجامعة، في ظل قصور توفير البرمجيات الحديثة وضعف الاتصال بين العاملين للمعلومات والبيانات داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات الأخرى (فاطمة محمد، ٢٠١٠، ٩٠).
- فالمعلومات المتاحة قليلة لتوجيه رسم السياسات العامة مؤسسات التعليم الجامعي المصري (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٩٢). فالأساليب المستخدمة في إدارة الجامعة في الوقت الحاضر تركز على الفوقية لا التشاركية، والجزئية لا الشمولية (جمال أبو الوفا، ٢٠١٣، ١٦٣-١٦٥) مما يدل على عجز الجامعات عن تكوين أجهزة مؤسسية قادرة على استثمار الإنتاج المعرفي في رسم السياسات، واتخاذ القرارات (عبد الوهاب الحاييس، ٢٠١٤، ١٤). السريعة وقت الحاجة.
- و. قدرة الدمج/ التكامل التنظيمي: تشير قدرة الدمج التنظيمي إلى نشاط اكتساب واستيعاب وتطوير موارد جديدة، مثل اكتساب أو تكوين تحالفات للحصول على التكنولوجيا، لإنشاء

إجراءات جديدة أو أنماط من الممارسات القائمة. حيث تعمل الجامعة على تطوير وإعادة تشكيل وتكامل الموارد بما يتوافق مع التغيرات البيئة الخارجية، التي تتطلب ادخال التحسينات باستمرار لتلبية الاحتياجات الاجتماعية التي تعود بالفائدة الى الجامعة والمجتمع. هناك مشكلات تتعلق بضعف قدرة الدمج التنظيمي بجامعة الزقازيق، تمثلت في التالي:

- ضعف التكيف مع التحديات العالمية، حيث مرت فترة طويلة دون أن تكون هناك رؤية واضحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر تتمشى مع المتغيرات المستقبلية، وضعف استخدام المنهجية العلمية في إدارة التطوير والتغيير من المنظور الإداري الحديث، وصعوبة تمويل وتوفير الأجهزة المطلوبة للعملية التعليمية مما أدى إلى صعوبة تحسين بعض الخدمات الجامعية (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٩، ١٦٨). و قلة مواكبة الجامعة للتقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل جهودها بعملية المشاركة في التطوير والابتكار (السيد، ٢٠٢٠، ١٠٩).
- كما يسود المناخ الجامعي غياب الثقافة المستقبلية، وفكر جامعي جامد تقليدي بعيد عن التخطيط والتفكير في المستقبل حيث تعتبر الجامعة أن الرؤية المستقبلية ليست أمر ضروري ملح بل ترف فكري. كما يغيب عن الجامعة الرؤية المستقبلية الواضحة والمدرسة والتي تساعد على اكتساب الميزة التنافسية (الحسيني، ٢٠١٤، ١٥).
- شيوع أنماط التنظيمات الأفقية والشبكية التي لا تنتج المزيد من التفاعل والاتصال الإيجابي بين العاملين والقيادات الجامعية فالثقافة التنظيمية مغلقة، وهيرا ركية صارمة، والتقيد بممارسات العمل الشككية التي لا تتيح الإبداع والمبادرة الشخصية، وسيادة الحلول السريعة للمشكلات والقضايا التنظيمية، غلبة الإجراءات الروتينية وتركها بدون تغيير، أو الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد (عبد الخالق، ٢٠١٧، ٣١٠). وهذا راجع لأن الإدارة الجامعية تنسم بالفردية وتبتعد كثيرا عن الجماعية أو التشاركية، بالإضافة إلى غلبة الفوقية على صنع واتخاذ القرارات الجامعية أي من القمة إلى القاعدة (الزنفلي، ٢٠١٠، ٢٣٠).
- والتي لا تساعد على اكتساب الميزة التنافسية. بالإضافة لنقص الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة، مع الافتقار للتدريب المرتبط بإدارة المعرفة مع ضعف تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال وكفاء داخل المؤسسة الجامعية (السيد، ٢٠٢٠، ٩٩).
- رصدت إحدى الدراسات لضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الجامعية مع غياب المناخ التنظيمي الداعم والتي تعد من أهم معيقات نجاح تطبيق الذكاء التنافسي داخل الجامعة، بالنسبة للتعامل مع البيانات والمعلومات فالجامعة

تعتمد على الأساليب التقليدية في حفظ واسترجاع كافة أنواع المعلومات والاعتماد على المستندات الورقية، وضعف ممارسة عمليات إدارة المعرفة، كما تعاني من قصور في نشر المعرفة وتوزيعها؛ لقلة تشجيع الجامعة للعاملين على تبادل المعرفة بينهم، كما تعاني الجامعات من القصور في البرمجيات والأجهزة الحديثة وضعف التبادل والاتصال بين العاملين للمعلومات والبيانات داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات الأخرى (محمد، ٢٠١٠، ٨٩-٩١). كما أن المعلومات المتاحة قليلة لتوجيه رسم السياسات العامة مؤسسات التعليم الجامعي المصري (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٩٢).

- ضعف في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل العمل الجامعي، متجاهلة متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث من الأجهزة والمعدات مثل (السبورة الذكية التفاعلية واستخدام أجهزة العرض والشرائح المختلفة، وضعف استعداد أعضاء هيئة التدريس للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (السعودي، ٢٠١٩، ٤٥٥ - ٤٥٦). ويتضح مدى قصور القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية في جميع مجالاتها ووظائفها . بالإضافة لضعف الصلة بين الجامعة وخريجها في مواقع العمل، وضعف التنسيق بينها وبين مؤسسات العمل لتحديد مواصفات الخريج الملائمة (ثابت، ٢٠١٨، ٢٤٠). وكذلك ضعف الارتباط بين الجامعة والمجتمع الذي تنتمي إليه، مما أدى لضعف استجابة الجامعة لمتطلبات البيئة المحيطة بها (هالة مغاوري، ٢٠٢٠، ١٥٩).
- وهنا يتضح، بعد الجامعات المصرية عن مجري التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وضعف قدرتها على الاستفادة من نتائج هذه العلوم، وتوظيفها في اتخاذ القرارات مما أدى لبطء النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية وحفظها واسترجاعها.
- ضعف القدرات الإدارية للقيادات ومعاونيهم، والنزعة التسلطية في الإدارية، والمركزية الشديدة في إدارة العمل الجامعي، والاهتمام بالإدارة الروتينية دون اهتمام بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة والتكنولوجية لتطوير العمل وتحقيق فاعليته (منال رشاد، ٢٠١٢، ٨٤-٨٥). مما نتج عنه أن العمل الإداري بالجامعة ينحصر نحو الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكلية، والتطبيق الحرفي للوائح والنظم، مع تصلب واضح في شرايين الاتصال، وضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير الجامعة و البحث العلمي، ما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدى المؤسسات البحثية المختلفة، وبالتالي عدم القدرة على دعم اتخاذ القرار (ج. م. ع.، ٢٠١٥، ٣١).

- الافتقاد إلى فهم إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء (سليمان، ٢٠١٥، ٢١٠). مما يدل على ضعف الجامعات في استثمار المعرفة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات الجامعية والتي تعزز من وضعها التنافسي.
- بالإضافة إلى هذا فقد احتلت مصر في تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٣/٢٠١٤ "المركز ١٣٣ من ١٤٨ في مؤشر التعاون في مجال البحث والتطوير بين الجامعة والصناعة، كما احتلت المركز ١٢٧ من ١٤٨ في جودة مؤسسات البحث العلمي، على الرغم من كونها في المركز ٥٥ من ١٤٨ في مدى توافر العلماء والمهندسين (Schwab, 2013, 177).
- وبناء على ما سبق يمكن القول أن هناك ضعف عام في قدرة الدمج التنظيمي بجامعة الزقازيق وبالتالي الضعف في تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة و مواجهة تحديات المستقبل والصعود نحو التنافس عالمياً، كل هذا يحتم ضرورة إعادة التفكير في وآلياتها وكل ما من شأنه التأثير على قدرة الدمج التنظيمي.
- ز. قدرة إعادة التكوين/ التشكيل التنظيمي: إن مفتاح الحفاظ على الميزة التنافسية طويلة المدى أن تقوم المؤسسة بإعادة توحيد وتشكيل الأصول والهيكل التنظيمية للتعامل مع تغير الأسواق والتقنيات. علاوة على ذلك، للحفاظ على الأداء المتفوق. فيتعين على المؤسسة تطوير الثقافة المؤسسية وتصميم أنظمة المكافآت والاحتفاظ بالموهب.
- هناك مشكلات تتعلق بضعف قدرة التكوين التنظيمي للقدرات البشرية المواهب بجامعة الزقازيق،** التي تقلل من فعاليتها وقدرتها على المنافسة في مجتمع المعرفة، الأمر الذي أدى إلى حدوث قصور في برامج التنمية المهنية الجامعية، مما انعكس ذلك سلباً على تطوير وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لأعضاء هيئة التدريس و القيادات الجامعية مهنيّاً وتقنيّاً وإدارياً ومعرفياً للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية، تمثلت في التالي (رضا المليجي، ويحيى يوسف، ٤٠٠):
- البطء الشديد في استجابة الجامعات لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقد التنظيمات الإدارية بها، وشيوع البيروقراطية وتدرج المستويات الإدارية ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية المناسبة في عملية التطوير والتنمية المستدامة.
- الميل الواضح إلى التنميط في النظم واللوائح والمناهج والأساليب بين المؤسسات التعليمية من نفس المستوى بدعوى تكافؤ الفرص التعليمية، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز،

والتنافس المبدع، باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأي منها لتحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة.

- تباعد وحدات الجامعة الواحدة، وافتقاد التكامل بينهما، فضلا عن معوقات تزواج التخصصات، مما أضعف شبكة الاتصالات على المستوى الإداري والمؤسسي، ندرة تكوين فرق بحثية مشتركة على مستوى الجامعة للتغلب على التحديات التي تواجهها، وفق فريق عمل موحد من قادتها يسعون للتغلب على التحديات المستقبلية والحالية.
- وبالإضافة لهذا، يوجد قصور في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، ومنها (أحمد بيومي، ٢٠١٠، ١٢):
- قلة الاهتمام بإعداد وتصميم برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يتفق مع الاحتياجات الفعلية لهم، والتركيز على إكسابهم المهارات العلمية المتنوعة في مجال التدريس الجامعي.
- ضعف الاستعانة بالخبراء والمتخصصين بمختلف المجالات العلمية التطبيقية في إدارة تلك البرامج للتغلب على التحديات التي تواجههم أثناء إعداد وتصميم تلك البرامج لتحقيق الهدف منها وخاصة جودة الأداء المهني للقيادات الجامعية.
- قلة الربط بين الجوانب التطبيقية والنظرية لتخصصات القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالبرامج. كما يتضح جوانب القصور في برامج تنمية القدرات (عاطف عطا، ٢٠١٠، ٦٨) -.
- نقص الاعتماد على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التدريبية اعتماد الدورات التدريبية كشرط للترقية واستكمال الأوراق مما أدى إلى نقص كفاءة ومهارات المشاركين بها من القيادات الجامعية، انعكس ذلك على تلبية الاحتياجات التدريبية لهم.
- عدم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين أثناء انعقاد الدورات التدريبية وغياب مشاركة إدارة الكليات في إعداد تلك الدورات وتحليل الاحتياجات التدريبية .
- عدم التمييز بين الفئات التدريبية (القيادات الجامعية - أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم) وفصلهم كل حسب وظيفته، في ظل افتقار بعض الكليات لتقديم برامج مستمرة للتنمية حيث يتم تدريبهم وفق خطة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، وليس وفق احتياجاتهم المهنية، وقلة وجود نظام واضح المعالم للمكافآت والحوافز، بالإضافة إلى افتقاد تلك البرامج لدعم القدرة على ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمة التعليمية المختلفة لبيومي الضحاوي، ورضا المليجي، ٢٠١١، ٧٠).

- غياب تفعيل وحدات تطوير الأداء الجامعي الموجودة بالكليات، واقتصار برامج التنمية المهنية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس على ما تقدمه مراكز تطوير الأداء الجامعي (أمانى السيد غبور، ٥٢٥). كما تعاني الجامعة من ضعف وقصور في إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخليا وخارجيا، غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، قصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر. مع ضعف في استخدام الأسلوب العلمى في تصميم استراتيجيات العمل، وفي المتابعة المستمرة للمؤسسة (سهام علوان، ٢٠٢١، ٥١٤).

تمارس القيادات الجامعية بعض السلوكيات كالقصور في مشاركة المرؤوسين فى صنع واتخاذ القرارات التكاملية، التسلط، الاندفاع، الاهتمام بالمصالح الفردية فى بعض الأحيان، مع التركيز على التقييم دون التوجيه والارشاد لتحسين الأداء العام (عزه الحسينى، ٢٠١٤، ١٥). كما يتضح انتشار المركزية والفردية فى أداء العمل مما يعوق المشاركة فى تحديد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة، مما يسهم فى تأصيل الفردية وضعف مستوى التكامل والعمل الجماعى مما يؤثر سلباً على تحقيق الدمج التنظيمي.

عجز الجامعات عن تكوين أجهزة مؤسسية قادرة على استثمار الإنتاج المعرفي في رسم السياسات، واتخاذ القرارات (عبد الوهاب الحاييس، ٢٠١٤، ١٤). وبالتالي يتضح أن هناك افتقاد إلى فهم وتطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء، مع القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية في جميع فروعها مع ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير الجامعة والبحث العلمي، ما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدى المؤسسات البحثية المختلفة، وبالتالي عدم القدرة على دعم اتخاذ القرار السريع وقت الحاجة.

ويبدو مما سبق أن القدرات التنظيمية الديناميكية بأبعادها المختلفة بجامعة الزقازيق تعاني من أوجه قصور عديدة. وبناء عليه يمكن القول أن هناك ضعف عام فى ممارسات أبعاد الارتجال التنظيمي عند مواجهة المشكلات والتحديات الطارئة و مواجهة تحديات المستقبل والصعود نحو التنافس عالميا، خاصة فى ظل ما تواجهه الجامعة حالياً من تحديات وتغيرات محلية وعالمية، ليس وحدها فحسب- مطالبة بتحقيق التميز والتنافس، مع وجود ضعف عام فى نظم المعلومات، وصعوبة نقل المعلومات ووصولها إلى صانعي القرار بالوقت المناسب.

إضافة للأوضاع الحالية الحرجة وارتفاع الاقتصاد العالمي وتطور الأوضاع السياسية والعسكرية والحروب في بلدان العالم المحيط.

يتطلب الأمر الاستثمار الأمثل للقدرات التنظيمية الديناميكية بل وتنميتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لجامعة الزقازيق. وتوضح الدراسة الميدانية جوانب القصور بشكل محدد في جامعة الزقازيق في أبعاد كلا المتغيرين على ضوء نتائج الدراسة الميدانية بالخطوة التالية. الخطوة الرابعة: واقع ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، من وجهة نظر عينة البحث (الدراسة الميدانية).

تتضمن هذه الخطوة تحليل واقع ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، من وجهة نظر عينة البحث (الدراسة الميدانية). ويتم ذلك من خلال ثلاثة محاور كالتالي:
أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:
أ- أهداف الدراسة الميدانية:

- الوقوف على واقع تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية داخل جامعة الزقازيق.
- الوقوف على واقع ممارسات الارتجال التنظيمي داخل جامعة الزقازيق.
- التعرف على علاقة مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية بممارسات الارتجال التنظيمي

الارتجال التنظيمي داخل جامعة الزقازيق.

ب- أداة الدراسة الميدانية:

تعتبر الاستبانة من أنسب الأدوات ملائمة لطبيعة البحث الحالي، باعتبارها وسيلة للحصول على معلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وإجراء البحوث التي تتعلق بالآراء والاتجاهات الرائدة للواقع الفعلي الموجود.

ولتصميم الاستبانة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات المرتبطة بالقدرات التنظيمية الديناميكية والارتجال التنظيمي بالجامعة، مع تحليل الدراسات السابقة، والإطار النظري للبحث الحالي.

وعلى ضوء ما سبق، تم إعداد أداة البحث في صورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات تحت كل محور، وفي ضوء

آراء المحكمين وملاحظاتهم أجريت التعديلات، فتم حذف بعض العبارات وإضافة أخرى وتعديل بعض الصياغات.

وقد تكونت الاستبانة (ملحق ١) بمجملها من المحاور التالية:

جدول (٢٨) يوضح محاور وأبعاد الاستبانة		
م	المحور / الأبعاد	عدد العبارات
المحور الأول: يتضمن أربعة أبعاد لمدخل القدرات التنظيمية الديناميكية تمثلت في		
(١)	قدرة الاستشعار التنظيمي	٦
(٢)	قدرة التعلم التنظيمي	٦
(٣)	قدرة الدمج التنظيمي	٦
(٤)	قدرة إعادة التشكيل التنظيمي	٦
المحور الثاني: يتضمن ستة أبعاد لممارسة الارتجال التنظيمي تمثلت في		
(١)	بناء الحل	٦
(٢)	الحدس	٦
(٣)	الابتكار	٦
(٤)	التكيف	٦
(٥)	الفرصة	٦
(٦)	إدراك المخاطر	٦

✳️ **المحور الأول:** يتضمن أبعاد مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، وتمثلت في (قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي). ويشمل (٢٤) عبارة.

✳️ **المحور الثاني:** يتضمن أبعاد ممارسات الارتجال التنظيمي، وتمثلت في (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر). ويشمل (٣٦) عبارة. وقد كانت الاستجابات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) (١، ٢، ٣)، وتم تقسيم الاستبانة كما بالجدول.

ج- صدق الاستبانة:

١- **صدق المحكمين:** يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، حيث تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة بالكلية كمحكمين وذلك لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى ومدى تغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، وتم اعتبار اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة بعد تعديل بعض الصياغات وإضافة بعض العبارات، في ضوء ما اقترح من آراء بمثابة صدق للاستبانة.

٢- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالية توضح معاملات ارتباط بيرسون.

جدول (٢٩) يوضح معاملات الارتباط لأبعاد لمداخل القدرات التنظيمية الديناميكية (ن=٢٥)							
قدرة الاستيعار التنظيمي		قدرة التعلم التنظيمي		قدرة الدمج التنظيمي		قدرة إعادة التشكيل التنظيمي	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٨٤٦	١	**٠.٥٩٥	١	**٠.٧٢٦	١	**٠.٩٠٥	١
**٠.٩٠٨	٢	**٠.٩٠٤	٢	**٠.٨٣٨	٢	**٠.٩٦٦	٢
**٠.٧٣٤	٣	**٠.٨٨٩	٣	**٠.٨٣٠	٣	**٠.٩٣٢	٣
**٠.٦٤٣	٤	**٠.٧٧٣	٤	**٠.٩٤٩	٤	**٠.٩٢٥	٤
**٠.٦٨١	٥	**٠.٨٤٨	٥	**٠.٧٧٠	٥	**٠.٨٥٨	٥
**٠.٨٧٠	٦	**٠.٧٩٨	٦	**٠.٩٢٠	٦	**٠.٩٣٤	٦

**. (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥). هذا يدل على مدى الاتساق الداخلي ما بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٣٠) يوضح معاملات الارتباط لأبعاد ممارسة الارتجال التنظيمي (ن=٢٥)											
بناء الحل		الحدس		الابتكار		التكيف		الفرصة		إدراك المخاطر	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٩٦٧	١	**٠.٩١١	١	**٠.٧٩٩	١	**٠.٧٣١	١	**٠.٧٣٣	١	**٠.٩٤١	١
**٠.٧٤٩	٢	**٠.٩٥٩	٢	**٠.٦٠٥	٢	**٠.٧١٥	٢	**٠.٨٧٣	٢	**٠.٨٧٤	٢
**٠.٩٥٤	٣	**٠.٧٧٠	٣	**٠.٨٨٤	٣	**٠.٨٠٢	٣	**٠.٨١٥	٣	**٠.٨٧٤	٣
**٠.٨٩٢	٤	**٠.٨٨٢	٤	**٠.٧٠٨	٤	**٠.٦٥٦	٤	**٠.٩٠٥	٤	**٠.٨٤٠	٤
**٠.٩٦٧	٥	**٠.٨٥٦	٥	**٠.٧٨٩	٥	**٠.٧٨٦	٥	**٠.٧٦٣	٥	**٠.٨٨٤	٥
**٠.٩٥٤	٦	**٠.٨٧٠	٦	**٠.٦٨٧	٦	**٠.٦٧٧	٦	**٠.٨٨٠	٦	**٠.٧٤٤	٦

**. (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه. مما يدل على تمتع مفردات الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

د- ثبات الاستبانة: لحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ ('alpha Cronbach)، لمحاور الاستبانة، وظهرت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (٣١) يوضح معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لكل بعد من أبعاد الاستبانة (ن=٢٥)				
م	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات alpha
١.	أبعاد مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية	قدرة الاستشعار التنظيمي	٦	٠.٨٦٥
٢.		قدرة التعلم التنظيمي	٦	٠.٨٩٠
٣.		قدرة الدمج التنظيمي	٦	٠.٩١١
٤.		قدرة إعادة التشكيل التنظيمي	٦	٠.٩٦٣
معامل الثبات للمحور الأول: أبعاد مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية ٠.٩٦١				
١.	أبعاد ممارسة الارتجال التنظيمي	بناء الحل	٦	٠.٩٥٦
٢.		الحدس	٦	٠.٩٣٦
٣.		الابتكار	٦	٠.٨٢٨
٤.		التكيف	٦	٠.٨١٤
٥.		الفرصة	٦	٠.٨٢٨
٦.		إدراك المخاطر	٦	٠.٩٢٧
معامل الثبات للمحور الثاني: أبعاد ممارسة الارتجال التنظيمي ٠.٨٧٥				
معامل الثبات الكلي: ٠.٩١٨				

ويتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي (٠.٩١٨) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

ومن ثم يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

و- **مجتمع وعينة الدراسة:** بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة من جميع الكليات المذكورة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق البالغ عددهم (١١٥)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (العاملين بالوحدات الداعمة) خاصة بالكليات المعتمدة/ أو الكليات التي بها برامج معتمدة من هيئة ضمان الجودة، وقد تناولت الدراسة (٥) كليات في (كلية التربية، كلية التمريض، كلية الزراعة، كلية الطب البيطري، كلية التربية الرياضية بنات...).

كما اعتمد البحث على تصنيف الاستجابات وفق المتوسط الحسابي التالي ((١- ١.٦٦) للاستجابة الضعيفة، (١.٦٧- ٢.٣٣) للاستجابة المتوسطة، (٢.٣٤- ٣) للاستجابة الكبيرة). ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتفسيرها:

تم الحصول على النتائج خلال المعالجة الإحصائية حيث تم خلالها تفريغ البيانات من الاستبانات باستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل عبارة أمام الاستجابات الخمس، تم استخدام النسب المئوية للتكرارات، الوزن النسبي المتوسط الحسابي للتأكد من درجة الثقة، ومدى صدقها وتوزيعها. وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل البحث للنتائج:

أ. محور أبعاد مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بجامعة الزقازيق. من خلال الأبعاد التالية (قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي)، وفيما يلي عرض لنتائج كل بعد .

البعد الأول: قدرة الاستشعار التنظيمي: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٣٣) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (قدرة الاستشعار التنظيمي)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات %			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١	٠.٥٨٥٦١	١,٢٧٨٣	٨٥ %٦٥,٦	٢٥ %٢٠	٥ %٠,٤	١. تحليل الجامعة بيئة العمل الخرجيه بما يسهم في اكتشاف الفرص والتحديات والتعامل معها.
٤	٠.٦٢٦٤٠	١,٤٨٧٠	٦٧ %٥٣,٦	٤٠ %٣٢,٠	٨ %٦,٤	٢. تجميع معلومات دوريه عن الاحتياجات التزمه للمستفيدين من خدماتها.
٢	٠.٥٢٤٧٥	١,٣٩١٣	٧٢ %٥٧,٦	٤١ %٣٢,٨	٢ %١,٦	٣. تعتمد الجامعة على الأساليب العلميه في دراسة تكرات التغيرات البيئية على المستفيدين من خدماتها.
٣	٠.٦٢٦١٥	١,٤٧٨٣	٦٨ %٥٤,٤	٣٩ %٣١,٢	٨ %٦,٤	٤. تطور الجامعة برامج تعليميه متوافقه مع احتياجات سوق العمل.
٥	٠.٦٤٠٣٧	١,٤٩٥٧	٦٧ %٥٣,٦	٣٩ %٣١,٢	٩ %٧,٢	٥. تشجيع الجامعة للمبادرات التطويريه لتحسين خدماتها الأكاديميه والإداريه.
٦	٠.٦٤٠٣٧	١,٥٠٤٣	٦٦ %٥٢,٨	٤٠ %٣٢,٠	٩ %٧,٢	٦. نظام الجامعة في حاله تاهب لاكتشاف الإشارات الواردة لها من البيئة الداخليه والخارجيه.
متوسط مجموع بعد قُدرة الاستشعار التنظيمي			٤٢٩٣٩	١,٤٣٩١		ضعيفة

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة.

فيتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد (قدرة الاستشعار التنظيمي) (١.٤٣٩١) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة.

حيث أن المفردة رقم (١) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٧٨٣) بينما جاءت المفردة رقم (٣) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٣٩١٣)، وجاءت المفردة رقم (٤) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٤٧٨٣) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في قدرة الاستشعار التنظيمي، بمتوسط حسابي قدره (١.٤٣٩١).

البعد الثاني: قدرة التعلم التنظيمي: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٣٤) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (قدرة التعلم التنظيمي)					
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات		
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة
٣	٠.٥٨٢٣٥	١.٣٦٥٢	٧٩ %٦٣,٢	٣٠ %٢٤	٦ %٤,٨
٢	٠.٥٩٠٦٧	١.٣٣٩١	٨٣ %٦٦,٤	٢٥ %٢٠	٧ %٥,٦
٦	٠.٦٠٤٠٨	١.٤٠٠٠	٧٦ %٦٠,٨	٣٢ %٢٥,٦	٧ %٥,٦
١	٠.٥٧٣٧٧	١.٢٨٧٠	٨٩ %٧١,٢	١٩ %١٥,٢	٧ %٥,٦
٥	٠.٥٧٢٧١	١.٣٩١٣	٧٥ %٦٠	٣٥ %٢٨	٥ %٤
٣	٠.٥٤٨٩١	١.٣٠٤٣	٨٥ %٦٨	٢٥ %٢٠	٥ %٤
متوسط مجموع بعد قدرة التعلم التنظيمي			٤٩٤٨٩	١.٣٤٧٨	ضعيفة

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة. فيتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد (قدرة التعلم التنظيمي) (١.٣٤٧٨) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة.

حيث أن المفردة رقم (١٠) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٨٧٠) بينما جاءت المفردة رقم (٨) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٣٣٩١)، وجاءت المفردة رقم (١٢) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٣٠٤٣) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في قدرة التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (١.٣٤٧٨).

البعد الثالث: قدرة الدمج التنظيمي: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٣٥) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد (قدرة الدمج التنظيمي)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٢	٠.٥٠١٢٦	١.٢٦٩٦	٨٧ %٦٩.٦	٢٥ %٢٠	٣ %٢.٤	١٣. تقوم الجامعة بتحديد أهدافها وجدولة أعمالها بما يتناسب مع الاحتياجات والظروف المتغيرة/ الطارئة
٣	٠.٥٥٤٨٥	١.٢٧٨٣	٨٩ %٧١.٢	٢٠ %١٦	٦ %٤.٨	١٤. تشمل الجامعة بمرحلة القواعد والإجراءات التنظيمية وفرتها على التكيف مع الاحتياجات المجتمعية الداخلية والخارجية.
٤	٠.٥١٥٩٥	١.٣٠٤٣	٨٣ %٦٦.٤	٢٩ %٢٣.٢	٣ %٢.٤	١٥. تيسر للجامعة لتتواءم والمقرحات والخطط والخبرات التنظيمية مع كافة الجهات ذات العلاقة داخليا وخارجيا بسهولة ويسر.
١	٠.٤٨٣٤٤	١.٢٦٩٦	٨٦ %٦٨.٨	٢٧ %٢١.٦	٢ %١.٦	١٦. تيسر للجامعة للامتنان بقديم التفكير والافكار والمقرحات الإبداعية.
٦	٠.٧١٥٦٣	١.٥٥٦٥	٦٦ %٥٢.٨	٣٤ %٢٧.٢	١٥ %١٢	١٧. تحرص الجامعة على تكامل وظائفها وتجانس أنشطتها.
٥	٠.٦٣٥٨٢	١.٣٤٧٨	٨٥ %٦٨	٢٠ %١٦	١٠ %٨	١٨. تترك الجامعة أفراد المجتمع المحلي في تخطيط وتحديد أولويات البرامج الأكاديمية وخدمات البحث العلمي.
متوسط مجموع بعد قدرة الدمج التنظيمي			٣٧٧٥٢	١.٣٣٧٧	ضعيفة	

من الجدول السابق يتضح ان إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة. فيتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد (قدرة الدمج التنظيمي) (١.٣٣٧٧) مما يدل على أن مفردات هـذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة. حيث أن المفردة رقم (١٦) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٦٩٦) بينما جاءت المفردة رقم (١٣) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٢٦٩٦)، وجاءت المفردة رقم (١٤) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٢٧٨٣) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في قدرة الدمج التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (١.٣٣٧٧).

البعد الرابع: قدرة إعادة التشكيل التنظيمي: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٣٦) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد (قدرة إعادة التشكيل التنظيمي)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٦	٠.٦٥٢٧٥	١.٤٦٠٩	٧٢ %٥٧.٦	٣٣ %٢٦.٤	١٠ %٨	١٩. تعمل الجامعة على إحداث التنسيق بين مداخلها بهدف تطوير استراتيجيات أداء داخلها
٢	٠.٦٢٣٧١	١.٣٠٤٣	٩٠ %٧٢	١٥ %١٢	١٠ %٨	٢٠. تضع الجامعة الولاء والخطط وإجراءاتها وضمة لتحقيق التوافق والتسليم بين مقررات البرامج الأكاديمية.
٥	٠.٦٥٠٦٥	١.٤٣٤٨	٧٥ %٦٠	٣٠ %٢٤	١٠ %٨	٢١. تضع الجامعة قواعد وسبل موحدة لأداء الجامعي المأمور.
٣	٠.٦٣٥٨٢	١.٣٤٧٨	٨٥ %٦٨	٢٠ %١٦	١٠ %٨	٢٢. توزع الجامعة المواد والأدوات اللازمة لأعمال العمل على العاملين بشكل ملائم.
٤	٠.٦٤٩٧١	١.٤٢٦١	٧٦ %٦٠.٨	٢٩ %٢٣.٢	١٠ %٨	٢٣. تضع الجامعة السبل والخطط لضمان توافر الطرق الأكثر فعالية وأداء المهام والخطط.
١	٠.٦٠٨٢٣	١.٢٦٠٩	٩٥ %٧٦	١٠ %٨	١٠ %٨	٢٤. توزع الجامعة المواد والأدوات الوظيفية للعاملين وفق قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية.
متوسط مجموع بعد قدرة إعادة التشكيل التنظيمي			٥٨٦٧٠	١.٣٧٢٥	ضعيفة	

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة. فيتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد (قدرة إعادة التشكيل التنظيمي) (١.٣٧٢٥) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة. حيث أن المفردة رقم (٢٤) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٦٠٩) بينما جاءت المفردة رقم (٢٠) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٣٠٤٣)، وجاءت المفردة رقم (٢٢) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٣٤٧٨) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في قدرة إعادة التشكيل التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٧٢٥).

جدول (٣٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول بأبعاده (القدرات التنظيمية الديناميكية)			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٤	.٤٢٩٣٩	١.٤٣٩١	قدرة الاستشعار التنظيمي
٢	.٤٩٤٨٩	١.٣٤٧٨	قدرة التعلم التنظيمي
١	.٣٧٧٥٢	١.٣٣٧٧	قدرة الدمج التنظيمي
٣	.٥٨٦٧٠	١.٣٧٢٥	قدرة إعادة التشكيل التنظيمي
ضعيفة	.٣٦٠٦٣	١.٣٧٤٣	الدرجة الكلية للمحور الأول (القدرات التنظيمية الديناميكية)

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق أن هناك ضعف وقصور في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بجامعة الزقازيق متمثلاً في ضعف وقصور في أبعادها وقد تم ترتيب واقع ممارسة تلك الأبعاد. يتضح من الجدول أن قدرة الدمج التنظيمي ضعيفة في جامعة الزقازيق بمتوسط حسابي (١.٣٣٧٧) ، تلاه قدرة التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٤٧٨) ، تلاه قدرة إعادة التشكيل التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٧٢٥) ، وأخيراً قدرة الاستشعار التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٤٣٩١).

ويتضح من قراءة التحليل الإحصائي السابق أن جامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لديها مرتبة كالتالي (قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي، قدرة الاستشعار التنظيمي).

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه عدة دراسات، فتوصلت دراسة (طارق رياض، ٢٠٢٣) إلى أن واقع القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة. في حين أكدت جميع الدراسات على أهمية مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات المبحوثة. فدراسة (ايمان فضلي، زينب كاظم، ٢٠٢٣) توصلت إلى أن استخدام القدرات الديناميكية يطور ويسهم في تحسين الأداء الجامعي من خلال تطوير وتدريب العاملين وتحسين القدرات الديناميكية للتعليم لديهم والتنسيق فيما بين الوظائف والواجبات الملقاة على عاتقهم. ودراسة (Fenech, Baguant & Alpenidze, 2021) توصلت إلى أن التحول في استراتيجيات التدريس أمر لا بد منه بمؤسسات التعليم الجامعي من خلال استثمار القدرات الديناميكية بالمؤسسة خاصة في أوقات الأزمات. ودراسة (Arpentieva, et.al. , 2020) أكدت على أهمية ودور نظرية القدرات الديناميكية لرأس المال البشري في التعليم الجامعي وإدارته. دراسة، (O'Reilly, et.al. , 2019) أضافت أن مدخل القدرات الديناميكية يرتبط بمدى نجاح الجامعة على تنسيق مواردها، وفي مساعدتها الحفاظ على ريادتها في البيئات التنافسية القائمة على الابتكار.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة (عهود د يوسف، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن مستوى القدرات الديناميكية بالجامعات الفلسطينية جاء مرتفعاً، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة (الاء احمد، حميد مجيد، ٢٠٢٢) والتي توصلت أن توافر القدرات الديناميكية في المؤسسات المبحوثة كان جيد جداً، وهذا يفسر أن المنظمات المبحوثة تعمل على مراجعة بيئته باستمرار من أجل إعادة تشكيل مواردها وفق استشعارها للتغيرات الحاصلة فيها بالوقت المناسب.

المحور الثاني: طبيعة ممارسات الارتجال التنظيمي:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على طبيعة ممارسة الارتجال التنظيمي داخل جامعة الزقازيق. من خلال تحديد طبيعة ممارسة (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر). وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد.

البعد الأول: بناء الحل: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٣٨) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيد (بناء الحل)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترددات			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١	-٤٥٨٣٣	١,٢٩٥٧	٨١ %٦٤,٨	٣٤ %٢٧,٢	٠ %٠	١- يوضح الجواز الذي حصل عليه بطريقة مبدئية لإيجاد حلول جديدة في الوقت المتاح.
٣	-٥٦٠١٨	١,٣٣٩١	٨١ %٦٤,٨	٢٩ %٢٣,٢	٠ %٠	٣- يعمل على إعادة ترتيب الأولويات الموزعة في مستويات جديدة.
٢	-٥٤١٦٣	١,٣٣٠٤	٨١ %٦٤,٨	٣٠ %٢٤	٤ %٣,٢	٢- يوضح الفهم الجديد والمبادئ التي تم تحقيقها من الفهم في حل مشكلة.
٣	-٦٣٣٦٦	١,٣٣٩١	٨٦ %٦٨,٨	١٩ %١٥,٢	٠ %٠	٤- يستعرض مهارات التفكير العلمي في التعليم والتعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة.
١	-٤٥٨٣٣	١,٢٩٥٧	٨١ %٦٤,٨	٣٤ %٢٧,٢	٠ %٠	٥- يوضح الجواز الذي حصل عليه بطريقة مبدئية لإيجاد حلول جديدة في الوقت المتاح.
٢	-٥٤١٦٣	١,٣٣٠٤	٨١ %٦٤,٨	٣٠ %٢٤	٤ %٣,٢	٦- يوضح الفهم الجديد والمبادئ التي تم تحقيقها من الفهم في حل مشكلة.
متوسط مجموع بيد (بناء الحل)			٤٨٣٠١	١,٣٣١٧		

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة. فيتين من الجدول السابق ان متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة ممارسة (بناء الحل) (١.٣٢١٧) مما يدل على أن مفردات هذ البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة.

حيث أن المفردة رقم (٥) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٩٥٧) بينما جاءت المفردة رقم (٦) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٣٣٠٤)، وجاءت المفردة رقم (٤) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٣٣٩١) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في طبيعة ممارسة بعد بناء الحل بمتوسط حسابي (١.٣٢١٧).

البعد الثاني: الحدس: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٣٩) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيد (الحدس)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترددات			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٤	-٥٥٣٤٧	١,٣٧٣٩	٧٦ %٦٠,٨	٣٥ %٢٨	٩ %٧,٢	١- يوضح بشكل موجز باقي الحدس الذي حصل عليه في وقت متاح.
٦	-٥٧٠٩٧	١,٣٨٢٦	٧٦ %٦٠,٨	٣٤ %٢٧,٢	٠ %٠	٢- يوضح استراتيجيات جديدة وفعالة لتجاوز مع المشكلات التي تواجهه في العمل التعليمية.
٥	-٦٣٧٧٣	١,٣٧٣٩	٨٦ %٦٨,٨	٢٥ %٢٠	٩ %٧,٢	٣- يستعرض مهارات تفكير من خلال الفهم والتعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة.
٢	-٥٦٠١٨	١,٣٣٩١	٨١ %٦٤,٨	٢٩ %٢٣,٢	٠ %٠	٤- يوضح الفهم الجديد والمبادئ التي تم تحقيقها من الفهم في حل مشكلة.
١	-٥٤٨٩١	١,٣٠٤٣	٨٥ %٦٨	٢٥ %٢٠	٠ %٠	٥- يوضح الجواز الذي حصل عليه بطريقة مبدئية لإيجاد حلول جديدة في الوقت المتاح.
٣	-٦٣٥٨٢	١,٣٤٧٨	٨٥ %٦٨	٢٠ %١٦	١٠ %٨	٦- يوضح الفهم الجديد والمبادئ التي تم تحقيقها من الفهم في حل مشكلة.
متوسط مجموع بيد (الحدس)			٥٠٣٢١	١,٣٥٠٣		

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة.

فيتين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة ممارسة (الحبس) (١.٣٥٠٣) مما يدل على أن مفردات هذ البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة.

حيث أن المفردة رقم (١١) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٣٠٤٣) بينما جاءت المفردة رقم (١٠) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٣٣٩١)، وجاءت المفردة رقم (١٢) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٣٤٧٨) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في طبيعة ممارسة بعد الحبس بمتوسط حسابي (١.٣٥٠٣).

البعد الثالث: الابتكار: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٤٠) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (الابتكار)						
العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١٣. يوجه نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في تقديم الخدمات الجامعية المختلفة	٩ %٧,٢	٢٥ %٢٠	٨١ %٦٤,٨	١,٣٧٣٩	٠,٦٢٧٧٣	٤
١٤. يخطط لاستثمار الأسفلت لتسوير الجامعة لتتاحة بشكل تشاركي مع أعضاء هيئة التدريس	٥ %٤	٢٠ %٢٤	٨٠ %٦٤	١,٣٤٧٨	٠,٥٦٢٦٣	٣
١٥. يتبنى خطة عمل تشاركية لتسويق الخدمات الجامعية بشكل مبتكر	٠ %٠	٢٩ %٢٣,٢	٨٦ %٦٨,٨	١,٢٥٢٢	٠,٤٣٦١٦	١
١٦. يشجع على تقديم الأفكار والأنشطة المبتكرة لخدمة المجتمع المحلي	٩ %٧,٢	٢٤ %٢٧,٢	٧٢ %٥٧,٦	١,٤٥٢٢	٠,٦٣٨٥٨	٥
١٧. يفتح - يكتسب الأفكار والأنشطة الجامعية المبتكرة	٤ %٣,٢	٢٠ %٢٤	٨١ %٦٤,٨	١,٣٣٠٤	٠,٥٤١٦٣	٢
١٨. كسب على تطوير الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة متميزة.	٠ %٠	٢٩ %٢٣,٢	٨٦ %٦٨,٨	١,٢٥٢٢	٠,٤٣٦١٦	١
متوسط مجموع بعد (الابتكار)						
				١,٣٣٤٨	٠,٣٩٨٨٩	ضعيفة

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة.

فيتين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة ممارسة (الابتكار) (١.٣٣٤٨) مما يدل على أن مفردات هذ البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة.

حيث أن المفردة رقم (١٨) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٢) بينما جاءت المفردة رقم (١٧) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٣٣٠٤)، وجاءت المفردة

رقم (١٤) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٣٤٧٨) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في طبيعة ممارسة بعد الابتكار بمتوسط حسابي (١.٣٣٤٨).

البعد الرابع: التكيف: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٤١) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (التكيف)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات %			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٥	٠.٥٦٥٧٤	١,٤٥٢٢	٦٧ %٥٣,٦	٤٤ %٣٥,٢	٤ %٣,٢	١٩. يسعى لتتقن مع التطورات والتحديث في عمله الجامعي
٢	٠.٤٨٨١٥	١,٣٨٢٦	٧١ %٥٦,٨	٤٤ %٣٥,٢	٠ %٠	٢٠. يجري تسميات على التقام لمواكبة التغيرات المتسارعة المتوقعة والمتفاجئة في وقت محدود
١	٠.٥٠٥٩٥	١,٢٤٣٥	٩١ %٧٢,٨	٢٠ %١٦	٤ %٣,٢	٢١. يهتم بتحديد المشكلات والأولويات من خلال وضع خطط مسبقة للتعامل مع الظروف والأحداث التي متوقعة
٦	٠.٦٢٦٤٠	١,٥١٣٠	٦٤ %٥١,٢	٤٣ %٣٤,٤	٨ %٦,٤	٢٢. مستعد لتقديم خدماته خارج مؤسسته في كافة التكاليف المجاورة.
٣	٠.٤٨٥٩٦	١,٣٧٣٩	٧٢ %٥٧,٦	٤٣ %٣٤,٤	٠ %٠	٢٣. يعتمد على التكيف من خلال الاحتواء بالتعامل مع المشكلات ببرقيتها والتخطيط لها في آن واحد. بمراجعة دورية لها وتقديم حلول ممكنة.
٤	٠.٥٧٢٧١	١,٣٩١٣	٧٥ %٦٠	٣٥ %٢٨	٥ %٤	٢٤. يهتم برأي كافة الأطراف في مؤسسته في رفع أداء العمل.
متوسط مجموع بعد (التكيف)			٣٩٨٧٠	١,٣٩٢٨		

(التكيف) (١.٣٩٢٨) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة.

حيث أن المفردة رقم (٢١) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٤٣٥) بينما جاءت المفردة رقم (٢٠) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٣٨٢٦)، وجاءت المفردة رقم (٢٣) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٣٧٣٩) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في طبيعة ممارسة بعد التكيف بمتوسط حسابي (١.٣٩٢٨).

البعد الخامس: الفرصة: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٤٢) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد (الفرصة)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات %			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٥	٠.٥٨١٦٦	١.٤٦٠٩	٦٧ %٥٣.٦	٤٣ %٣٤.٤	٥ %٤	٢٨. لديه القدرة على التكيف والتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالعمل الجاهزة.
٦	٠.٥٨٢٨٧	١.٥١٣٠	٦٩ %٤٨.٨	٤٩ %٣٩.٢	٥ %٤	٢٩. يمتلك بكتير مهارات وأدوات التعليم بهدف بناء واستثمار الفرص الجديدة لديهم.
٣	٠.٥٦٠١٨	١.٣٣٩٩	٨١ %٦٤.٨	٢٩ %٢٣.٢	٥ %٤	٢٧. يسعى للتكيف الفرص التي تتلم الفورك الحالية والمستقبلية لمؤسسة.
٢	٠.٥٤٥٧٠	١.٢٩٥٧	٨٦ %٦٨.٨	٢٤ %١٩.٢	٥ %٤	٢٨. يشارك الجميع في الاجتماعات المتخصصة لمتابعة الأفكار والخطط من الفرص الجديدة.
٤	٠.٥٥١٤٠	١.٣٦٥٢	٧٧ %٦١.٦	٣٤ %٢٧.٢	٤ %٣.٢	٢٨. يقوم الفرص التي تواجهه على أسس واضحة وأعمال متراكمة حولها.
١	٠.٥٢٧٢٢	١.٢٥٢٢	٩١ %٧٢.٨	١٩ %١٥.٢	٥ %٤	٣٠. تأسس على البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها داخل البيئة المحيطة.
متوسط مجموع بعد (الفرصة)			٤٢٢٩٤	١.٣٧١٠		

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي استجابات العينة جاءت ممثلة للاتجاه السلبي حيث جاءت جميع الاستجابات ما بين (١-١.٦٦) للاستجابة الضعيفة. فيتين من الجدول السابق ان متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة ممارسة (الفرصة) (١.٣٧١٠) مما يدل على أن مفردات هذ البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة.

حيث أن المفردة رقم (٣٠) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٢) بينما جاءت المفردة رقم (٢٨) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٢٩٥٧)، وجاءت المفردة رقم (٢٧) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٣٣٩٩) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في طبيعة ممارسة بعد الفرصة بمتوسط حسابي (١.٣٧١٠).

البعد السادس: إدراك المخاطر: ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة.

جدول (٤٣) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد (إدراك المخاطر)						
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات %			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٦	٠.٤٥٨٣٣	١.٢٣٥٧	٨١ %٦٢.٨	٣٤ %٢٧.٢	٥ %٤	٣٠. يبنى خطة مداعة تتعامل مع كافة أنواع المخاطر الخارجية محتملة على طريق استراتيجيات حركية خطية.
٩	٠.٤٠٨١٥	١.٢٠٨٧	٧٩ %٦٢.٨	٣٤ %٢٧.٢	٥ %٤	٣٣. يستخدم طرق كمية للتكيف مع المخاطر قبل وقوعها.
٤	٠.٤١٤٢٨	١.٢١٧٤	٩٠ %٧٢	٣٥ %٢٨	٥ %٤	٣٣. يبنى التمكن الاستراتيجي للانحرف الفرص والتحديات المتوقعة بالممارسة.
٤	٠.٤٢٧٢٢	١.٢٥٢٢	٩١ %٧٢.٨	١٩ %١٥.٢	٥ %٤	٣٠. يأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر على مستوى صناعة الخطة الاستراتيجية بأكملها.
٣	٠.٤٣٦١٦	١.٢٥٢٢	٨٦ %٦٨.٨	٢٩ %٢٣.٢	٥ %٤	٣٠. يبنى على تكتي المخاطر والمخاطر المتوقعة بالفرص والمخاطر الجاهزة.
٥	٠.٤٥٣٣٢	١.٢٨٧٠	٨٢ %٦٥.٦	٣٣ %٢٦.٤	٥ %٤	٣٠. يبنى على تكتي عمل مؤهل ذوي خبرة ومهارة ومعرفة واسعة على الإدارة اليومية للمخاطر بقرارات وإجراءات.
متوسط مجموع بعد (إدراك المخاطر)			٣٨٥٧٦	١.٢٥٢٢		

فيتبين من الجدول السابق ان متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد طبيعة ممارسة (إدراك المخاطر) (١.٢٥٢٢) مما يدل على أن مفردات هذ البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة. حيث أن المفردة رقم (٣٢) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٢٠٨٧) بينما جاءت المفردة رقم (٣٣) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٢١٧٤)، وجاءت المفردة رقم (٣٥) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٢) وجميعها بدرجة ممارسة ضعيفة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في طبيعة ممارسة بعد إدراك المخاطر بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٢).

م	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	بناء الحل	١,٣٢١٧	٠,٤٨٣٠١	٥
٢	الحدس	١,٣٥٠٣	٠,٥٠٣٢١	٦
٣	الابتكار	١,٣٣٤٨	٠,٣٩٨٨٩	٣
٤	التكيف	١,٣٩٢٨	٠,٣٩٨٧	٤
٥	الفرصة	١,٣٧١٠	٠,٤٢٢٩٤	٢
٦	إدراك المخاطر	١,٢٥٢٢	٠,٣٨٥٧٦	١
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (الارتجال التنظيمي)	١,٣٣٧٧	٠,٣٣٧٧	ضعيفة

الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق متمثلاً في ضعف وقصور في ابعادها وقد تم ترتيب واقع ممارسة تلك الأبعاد. يتضح من الجدول أن إدراك المخاطر في جامعة الزقازيق بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٢) ، تلاه الفرصة بمتوسط حسابي (١.٣٧١٠) ، تلاه الابتكار بمتوسط حسابي (١.٣٣٤٨) ، ثم التكيف بمتوسط حسابي (١.٣٩٢٨) ، ثم بناء الحل بمتوسط حسابي (١.٣٢١٧) ، وأخيراً الحدس بمتوسط حسابي (١.٣٥٠٣). كما يتضح من قراءة التحليل الإحصائي السابق أن جامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في واقع ممارسة أبعاد الارتجال التنظيمي داخل جامعة الزقازيق، مرتبة كالتالي (إدراك المخاطر، الفرصة، الابتكار، التكيف، والتكيف، وأخيراً الحدس).

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه عدة دراسات، فتوصلت دراسة (خليفة بن حماد البلوي، ٢٠٢٢). أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك للارتجال الاستراتيجي بوجه عام وفي جميع الأبعاد كانت متوسطة، في حين تناولت عدة دراسات أهمية الارتجال التنظيمي بالجامعات، فتوصلت دراسة (أمل العردان، ٢٠٢٣). أن للارتجال الاستراتيجي دور هام وفاعل في سعي الجامعات نحو تعزيز مقدراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تطوير قدراتها التنافسية بمناخ تنظيمي مستقر. ودراسة (Yoshikuni, 2022) توصلت أن الارتجال التنظيمي يسهم في تحقيق الابتكار وبالتالي تعزيز الإنتاج الأنظف. خاصة في ظل ظروف عالية العداء البيئي. كما توصلت دراسة (Barbosa, Davel, 2022) أن الارتجال

التنظيمي ضروري في عمليتي التدريس والتعلم. خاصة في ظل تعامل الإدارة باستمرار مع التغييرات والأحداث غير المتوقعة بالجامعات، كما أوصت بضرورة تدريب القيادات المعاصرة على استخدام الارتجال التنظيمي بالجامعات. كما أكدت دراسة (Scaglione, Mamédio, 2019) أن الارتجال يمارس في الإدارة الأكاديمية بالجامعات لكونها تتميز بضغط مستمر تتحدى القيادات وتضطربهم نحو التكيف وإعادة التنظيم في حالات الأزمات والشعور بالإلحاح والتعامل مع ما هو غير متوقع. وقد أثبتت أن للهياكل الدنيا والمرونة والكفاءة عامل أساسي في الارتجال التنظيمي بالجامعات. فقد اتسمت القرارات والإجراءات التي مارسها القادة بالعفوية والإبداع والمرونة الإدارية. خاصة أن الجامعة تعمل في بيئة ديناميكية ومعقدة فكان عليها أن تتبنى ممارسات ارتجالية تظهر في الإدارة الأكاديمية اليومية، وقد اتسمت بوجود ثقافة مواتية للتجريب واستقلالية للمديرين في مراجعة العمليات ونشر ممارسات الارتجال. تظهر الأصالة في العلاقة بين ممارسات الارتجال والإدارة الأكاديمية. تأكيداً على أهمية ممارسة الارتجال التنظيمي اتفقت مع نتائج دراسة Ibrahim, Mahmood, Bakar, 2018). والتي توصلت إلى أن قدرات الارتجال التنظيمي لها آثار مهمة على صانعي السياسات بشكل عام وقيادات كافة المؤسسات التعليمية.

ب. تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية وعلاقتها بممارسات أبعاد الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين القدرات التنظيمية الديناميكية وممارسة أبعاد الارتجال التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٥٤) يوضح علاقة أبعاد تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بممارسة أبعاد الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق					
الأبعاد	قدرة الاستشعار التنظيمي	قدرة التعلم التنظيمي	قدرة الدمج التنظيمي	قدرة إعادة التشكيل التنظيمي	الدرجة الكلية
بناء الحل	.883**	.941**	.935**	.966**	.936**
الحدس	.960**	.958**	.940**	.931**	.956**
الابتكار	.948**	.973**	.982**	.938**	.964**
التكيف	.984**	.906**	.953**	.973**	.979**
الفرصة	.984**	.906**	.953**	.973**	.970**
إدراك المخاطر	.943**	.981**	.933**	.943**	.986**
الدرجة الكلية	.940**	.968**	.988**	.949**	.961**

** دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

وأبعاد محور (الارتجال التنظيمي)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وأن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لأبعاد محور (القدرات التنظيمية الديناميكية) مع الدرجة الكلية لأبعاد محور (الارتجال التنظيمي)، كان مقدارها (.961**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كافة أبعاد محور (القدرات التنظيمية الديناميكية) والمتمثلة في (قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي، قدرة الاستشعار التنظيمي)، وأبعاد محور (الارتجال التنظيمي)، والمتمثلة في (إدراك المخاطر، الفرصة، الابتكار، التكيف، التكيف، وأخيراً الحدس).

كما تبين انه كلما كان هناك مستوى عال من التنمية والتطوير لمدخل القدرات التنظيمية الديناميكية كلما زاد مستوى ممارسة أبعاد الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق. فقد حقق بعد الاستشعار التنظيمي مع التكيف والفرصة بمعامل ارتباط (0.984^{**})، ثم جاء الدمج التنظيمي مع الابتكار أعلى معدلات الارتباط بمعامل ارتباط (0.982^{**})، ثم جاء التعلم التنظيمي مع إدراك المخاطر بمعامل ارتباط (0.981^{**}). وجميعها عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. وتعد هذه النتيجة واقعية ومنسجمة مع الافتراضات النظرية التي تشير إلى وجود علاقة وارتباط قوى ما بين التنمية والاهتمام بالقدرات التنظيمية الديناميكية وتحقيق ممارسة أعلى لأبعاد الارتجال التنظيمي في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (طارق رياض، ٢٠٢٣) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، ووجود قدرة تنبؤية للإدارة الاستراتيجية بالقدرات الديناميكية بالجامعة، ودراسة (عهود د يوسف، ٢٠٢٢). والتي توصلت إلى أن مستوى القدرات الديناميكية يؤثر على التجديد الاستراتيجي بالجامعات، كذلك دراسة (محمد الأنصاري، رجب عطا، ٢٠٢١). توصلت إلى أن القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المعرفة تؤثر على سلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي. كما أن دراسة (صالح رشيد، على العبودي، ٢٠١٦). توصلت لوجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القابليات الديناميكية وأنشطة التجديد الاستراتيجي في كليات جامعتي القادسية والمنتني بالعراق. كما أن القابليات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي في أنشطة التجديد الاستراتيجي لكليات جامعتي القادسية والمنتني بالعراق. وتم التوصل لعلاقة ارتباطية موجبة بين الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والرسوخ الوظيفي وهذا يدل على أن للارتجال الاستراتيجي دور هام وفعال في سعي الجامعات نحو تعزيز مقدراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تطوير قدراتها التنافسية بمناخ تنظيمي مستقر. كذلك توصلت دراسة (خليفة بن حماد البلوي، ٢٠٢٢). لوجود علاقة بين ممارسة القيادات الأكاديمية للارتجال

الاستراتيجي بأبعاده الخمسة، ومستوى جودة القرارات الإدارية. ودراسة (محمود الباشقالي، حكمت سلطان، ٢٠٢١). توصلت لوجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبية. ووجود علاقات تأثير معنوية للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبية. وتتباين الجامعات المبحوثة من حيث تبنيها للارتجال الاستراتيجي. كما أن دراسة (Souza, Takahashi, 2019). من نتائجها أن المؤسسين والمديرين يؤثرون على الأنشطة المتعلقة بالاستشعار والضبط وإعادة الاكتشاف للفرص الجديدة والأفكار الجديدة والتي تعد من أحد أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية. دراسة (Ibrahim, Mahmood, Bakar, 2018). توصلت أن كل من الارتجال الاستراتيجي وأبعاد الثقافة التنظيمية لها علاقة مباشرة بأداء مؤسسات التعليم الجامعي ومع ذلك فإن الثقافة المبتكرة فقط هي التي تدير العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي ومؤسسات التعليم الجامعي في حين تفشل الثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في دعم الفرضية المقترحة. دراسة (Ibrahim, Mahmood, Bakar, 2018). كشفت عن قدرات الارتجال التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان لها آثار مهمة على صانعي السياسات بشكل عام وعلى القيادات بشكل خاص. دراسة (Yoshikuni, 2022) توصلت أن القدرات الديناميكية والارتجالية تسهم في الابتكار وبالتالي تعزيز الإنتاج. خاصة في ظل ظروف عالية العداء البيئي، فإن تأثير القدرات الديناميكية والارتجال في الابتكار كبير. في حين اختلفت مع نتائج دراسة: (Takahashi, et.al., 2017). والتي توصلت إلى أن القدرات الديناميكية ليس لها تأثير على الأداء التنظيمي إلا عندما تتوسطها القدرة التسويقية. حيث أن للقدرة التسويقية دور مهم في بقاء ونمو وتجديد عروض الخدمات التعليمية لمؤسسات التعليم الجامعي في القطاع الخاص، وبالتالي في الأداء التنظيمي.

الخطوة الخامسة: النتائج و التصور المقترح .
على ضوء الخطوات السابقة من البحث تتضمن الخطوة الحالية نتائج البحث والتصور المقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، كالتالي:

أولاً: نتائج البحث:

تم تقسيم النتائج إلى نتائج نظرية مرتبطة بالإطار النظري، وأخرى مرتبطة بالواقع الميداني:-
(١) نتائج مرتبطة بالإطار النظري للبحث، تتمثل فيما يلي:

- أن الجامعات في حاجة لدراسات حول أحدث المداخل للاستجابة السريعة للتغيرات والأزمات بناء على تنمية قدراتها التنظيمية بحيث تتسم بالديناميكية، وبالتالي تغيير في العمليات والممارسات الجامعية التي تعزز وتطور المعرفة والقدرات الجديدة .
- يعد نجاح القادة في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في الوقت الراهن قائم على تفعيل الارتجال التنظيمي، فالكفاءات المهنية للقيادات أمر لا بد منه لتعزيز الدافع للتميز في الأداء الفردي والمؤسسي.
- الارتجال التنظيمي للقائد أسلوب تفاعلي للسلوك يستجيب للتغيرات غير المتوقعة والمفاجئة في البيئة، مع استخدام الموارد المتاحة للاستجابة السريعة للأحداث.
- الارتجال التنظيمي عبارة عن آلية استباقية لدى القادة بالجامعة قائم على الجمع بين التفكير والشعور بالأحداث المفاجئة المحيطة لمواجهة التحديات والصعوبات المفاجئة التي تعترض بيئة العمل التنظيمي، والاستعداد لها، مع تقديم حلول ملائمة وسريعة، قائم على مجموعة ممارسات تتمثل في (بناء الحل، الحدس، التكيف، الابداع، الفرصة، إدراك المخاطر، العفوية) بحيث يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الحل في الوقت المناسب، معتمدا في ذلك على القدرات التنظيمية الديناميكية لديها، في الوقت الفعلي بالشكل الذي يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي بأسرع وقت ممكن.
- كما أن للقدرات التنظيمية الديناميكية دور فعال في خفة الحركة والرشاقة التنظيمية عند حالات الأزمات والاضطرابات والتغيرات بمؤسسات التعليم الجامعي.
- تستخدم القدرات التنظيمية الديناميكية، كمدخل لتعزيز العمل التعاوني كنهج أساسي وقت الاضطرابات المستمرة في بعض المؤسسات وفي البيئة شديدة التنافسية مما يجبر على المؤسسات أن تتكيف معتمدة على قدراتها ومواردها .
- تمتلك القدرات التنظيمية الديناميكية تأثير إيجابي وقت الأزمات والتحديات خاصة القدرات القائمة على المعرفة والتي تشمل امتصاص وتوليد وتخزين، والتكيف وتشجيع القدرة على الاستيعاب والتوليد لرواد أعمال على اكتساب معرفة جديدة باستمرار مع القدرة على اكتساب المعرفة بسرعة
- تعتبر القدرات التنظيمية الديناميكية مدخلاً للتطوير والإصلاح قائم على جمع المعلومات اللازمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مواردها وأنشطتها لإعادة بناء قدراتها الحالية للحصول على أشكال جديدة مبدعة من المزايا التنافسية بشكل يتلاءم وينسجم مع

التغيرات البيئية والاضطرابات المحيطة بشكل سليم وسريع. من خلال القدرات التالية (قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التنسيق التنظيمي). - يتضح دور القدرات التنظيمية الديناميكية في تطوير استراتيجيات الأداء الحالي والمستقبلي في الاستجابة في أوقات الأزمات، من خلال تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي التي تتسم بخفة الحركة والاستشعار والتشكيل والإمساك إعادة تشكيل للفرص والتهديدات. فتأثيرها فعال على ممارسات الارتجال التنظيمي ك(بناء الحل، الحدس، التكيف، الابداع، الفرصة، إدراك المخاطر، العفوية) بحيث يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الحل في الوقت المناسب، معتمداً في ذلك على القدرات التنظيمية الديناميكية لديها، في الوقت الفعلي بالشكل الذي يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي.

٢) نتائج مرتبطة بدراسة الواقع وثائقيًا: تتمثل فيما يلي:

- يتضح اهتمام وزارة التعليم العالي بتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات وإعداد وتدريب القيادات واعضاء هيئة التدريس. وأن هناك جهوداً عدة في ذلك.
- سعت الجامعات أن يكون لكل جامعة خطة استراتيجية تقوم من خلالها الجامعة بدراسة البيئة، واستشعار التطورات المحيطة واتجاهات السوق والتعرف على المنافسين وقدراتهم، وتحديد الفرص والتهديدات والتعرف على حاجات المستفيدين. كما قامت بعض الجامعات المصرية بإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي.
- كان للتحويل الرقمي نصيباً كبيراً من اهتمامات الجامعات المصرية لبناء وتنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لديها.
- كان هناك اهتماماً خاصاً بالعنصر البشري وتمثل هذا في " مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" باعتباره الآلية الأهم في إحداث التغيير والتطوير في الجامعات المصرية ، وذلك لأنه يركز على تنمية العنصر البشري وخاصة القيادات الجامعية باعتبارهم محور الارتكاز في الجامعة.
- تعاني الجامعة من هياكل إدارية غير مستقرة وغير واضحة، وثقافة تنظيمية تتسم بالانغلاق، والهيكلية الصارمة.
- وافتقار غالبية القيادات الجامعية للقدرات المهارات اللازمة للاستشعار والتخطيط المستقبلي، مع نقص التدريب على تلك المهارات والقدرات.

- ضعف البنية التحتية الرقمية بالحرم الجامعي، وضعف عملية التدريب والتأهيل الرقمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والجهاز الإداري بالجامعات.
- ضعف قدرة الجامعات على الاستثمار المعرفي لرسم السياسات، واتخاذ القرارات السريعة.
- عزز الجامعات عن تكوين أجهزة مؤسسية قادرة على استثمار الإنتاج المعرفي في رسم السياسات، واتخاذ القرارات العاجلة.
- ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الجامعية مع غياب المناخ التنظيمي الداعم والتي تعد من أهم معيقات نجاح تطبيق الذكاء التنافسي الجامعي.
- ضعف الارتباط بين الجامعة والمجتمع الذي تنتمي إليه، مما أدى لضعف استجابة الجامعة لمتطلبات البيئة المحيطة بها.
- ضعف عام في قدرة الدمج التنظيمي للجامعات المصرية وبالتالي الضعف في تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة .
- قصور في برامج التنمية المهنية الجامعية، مما انعكس ذلك سلباً على تطوير وتنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية للقيام بأدوارهم الحالية والمستقبلية،
- تباعد وحدات الجامعة الواحدة، وافتقاد التكامل بينهما، فضلاً عن معوقات تزواج التخصصات، مما أضعف شبكة الاتصالات على المستوى الإداري والمؤسسي.
- غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، قصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر. مع ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، ضعف وقصور في المتابعة المستمرة للمؤسسة على للتغيرات الحادثة في البيئة محلياً وعالمياً، في استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات الحاصلة محلياً وعالمياً بشكل مدروس وعلمي.
- قصور في فهم وتطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال .
- عدم كفاية الوسائل المتاحة بالجامعة للتعامل مع الأزمات والكوارث. فالجامعة بعيدة كل البعد عن مجري التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وضعف قدرتها على الاستفادة من نتائج هذه العلوم، وتوظيفها في اتخاذ القرارات أو في التطوير أو التغلب على مشكلاتها، مما أدى لبطء النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية وحفظها واسترجاعها.

- ضعف القدرات الإدارية للقيادات ومعاونيهم، والنزعة التسلطية في الإدارية، والمركزية الشديدة في إدارة العمل الجامعي، والاهتمام بالإدارة التيسيرية أو الروتينية دون اهتمام بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة والتكنولوجية لتطوير العمل وتحقيق فاعليته.
- ضعف كفاءة الجامعة في التعامل مع الأحداث وجمع المعلومات والتنبؤ بالأحداث قبل حدوثها، مع غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، مع قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها.
- ضعف الإدراك الواعي للقدرات المحورية للجامعات مع غياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبنا القدرات التنافسية.
- قصور في وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات متوافقة مع معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ضعف وقصور في إدارة الطوارئ والكوارث، مع غياب الالتزام بمعايير الأمن والسلامة، وقصور في تدريب العاملين على مكافحة الحرائق.
- قصور في تدريب القيادات الإدارية والعاملين على نظام الإدارة الإلكتروني لإدارة الأزمات.
- غياب تفعيل وحدة إدارة الأزمات، وأن إدارة الأزمات تتم كرد فعل وليس مبدأ منع حدوثها، قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها.
- اعتقاد غالبية القيادات الجامعية أن إدارة الأزمات نوع من التشاؤم بحلول أزمة مستقبلية.
- بطء استجابة الجامعات لمطالب التغيير والتطوير المستمر، بسبب تعقد الإجراءات والبيروقراطية الإدارية، وأن هناك قصور وضعف في استثمار الفرص والكفاءات والمعلومات والموارد المتاحة

٣) نتائج مرتبطة بدراسة الواقع الميداني بجامعة الزقازيق: تتمثل فيما يلي:

- يتضح من دراسة واقع تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بجامعة الزقازيق، أن إجمالي استجابات العينة كانت ممثلة للاتجاه السلبي، مما يدل على أن هناك ضعف وقصور في أبعادها وقد تم ترتيب واقع ممارسة تلك الأبعاد، فكانت واقع تنمية قدرة الدمج التنظيمي ضعيفة بمتوسط حسابي (١.٣٣٧٧)، تلاه قدرة التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٤٧٨)، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٣٧٢٥)، وأخيراً قدرة الاستشعار التنظيمي بمتوسط حسابي (١.٤٣٩١).

- يتضح أن جامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية لديها مرتبة كالتالي (قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي، قدرة الاستشعار التنظيمي).
- يتضح من دراسة واقع ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق، أن إجمالي استجابات العينة كانت ممثلة للاتجاه السلبي، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة ضعيفة. فكان هناك ضعف وقصور في ممارساته وقد تم ترتيبها فجاءت ممارسة إدراك المخاطر في جامعة الزقازيق بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٢)، تلاها ممارسة الفرصة بمتوسط حسابي (١.٣٧١٠)، تلاها ممارسة الابتكار بمتوسط حسابي (١.٣٣٤٨)، ثم ممارسة التكيف بمتوسط حسابي (١.٣٩٢٨)، ثم جاءت ممارسة بناء الحل بمتوسط حسابي (١.٣٢١٧)، وأخيراً كانت ممارسة الحس بمتوسط حسابي (١.٣٥٠٣).
- يتضح من دراسة واقع ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق أنها تعاني من ضعف وقصور مرتبة كالتالي (إدراك المخاطر، الفرصة، الابتكار، التكيف، التكيف، وأخيراً الحس).
- يتضح من دراسة علاقة واقع تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية بممارسات أبعاد الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق، أنه توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كافة أبعاد محور (القدرات التنظيمية الديناميكية) والمتمثلة في (قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة إعادة التشكيل التنظيمي، قدرة الاستشعار التنظيمي)، وأبعاد محور (ممارسات الارتجال التنظيمي)، والمتمثلة في (إدراك المخاطر، الفرصة، الابتكار، التكيف، وأخيراً الحس).
- كما تبين انه كلما كان هناك مستوى عال من التنمية والتطوير لمدخل القدرات التنظيمية الديناميكية كلما زاد مستوى ممارسات أبعاد الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق. فقد حقق بعد الاستشعار التنظيمي مع التكيف والفرصة بمعامل ارتباط (0.984^{**})، ثم جاء الدمج التنظيمي مع الابتكار أعلى معدلات الارتباط بمعامل ارتباط (0.982^{**})، ثم جاء التعلم التنظيمي مع إدراك المخاطر بمعامل ارتباط (0.981^{**}) وجميعها عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وتعد هذه النتيجة واقعية ومنسجمة مع الافتراضات النظرية التي تشير إلى

وجود علاقة ارتباط بين تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية وتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: التصور المقترح

لقد مر وضع تصور مقترح "لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية"، بعدة خطوات كالتالي:

(١) تصميم مبدئي للتصور المقترح وعرضه على مجموعة من الخبراء التربويين.

(٢) بناء التصور المقترح النهائي ، ويتضمن ما يلي:

(أ) منطلقات التصور المقترح.

(ب) مكونات التصور المقترح

(ج) صعوبات تنفيذ التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها.

ويمكن توضيح هذه المراحل فيما يلي:

(١) تصميم مبدئي للتصور المقترح وعرضه على مجموعة من الخبراء التربويين

بعد بناء المخطط المبدئي للتصور المقترح تم عرضه على مجموعة من الخبراء لاستطلاع آرائهم (ملحق ٢) حوله للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم؛ من أجل الوصول إلى التصور النهائي، وقد تم تقديم للتصور المقترح المبدئي لبعضهم بصورة ورقية، ولل البعض الآخر بصورة الكترونية، من خلال البريد الإلكتروني، حيث بلغ عدد السادة الخبراء المحكمين (٥) خبيراً (ملحق ٣)، ومن أبرز مقترحاتهم (تعديل بعض الصياغات اللغوية، حذف واختصار بدمج بعض العبارات، اقتراح بعض الصياغات والعبارات، نقل البعض الآخر لأبعاد أخرى مع اختصار العبارات بالمنطلقات، دمج المكونين معا). وبناء على ملاحظات السادة الخبراء المحكمين؛ تم التوصل إلى التصور المقترح النهائي لتفعيل الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية.

(٢) بناء التصور المقترح: يتضمن هذا المحور ما يلي:

(أ) منطلقات التصور المقترح:

تشتمل منطلقات التصور المقترح على منطلقات نظرية، وأخرى محلية، والتي تبرر الحاجة إلى تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات الجامعية على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية، ويمكن توضيحها كما يلي:

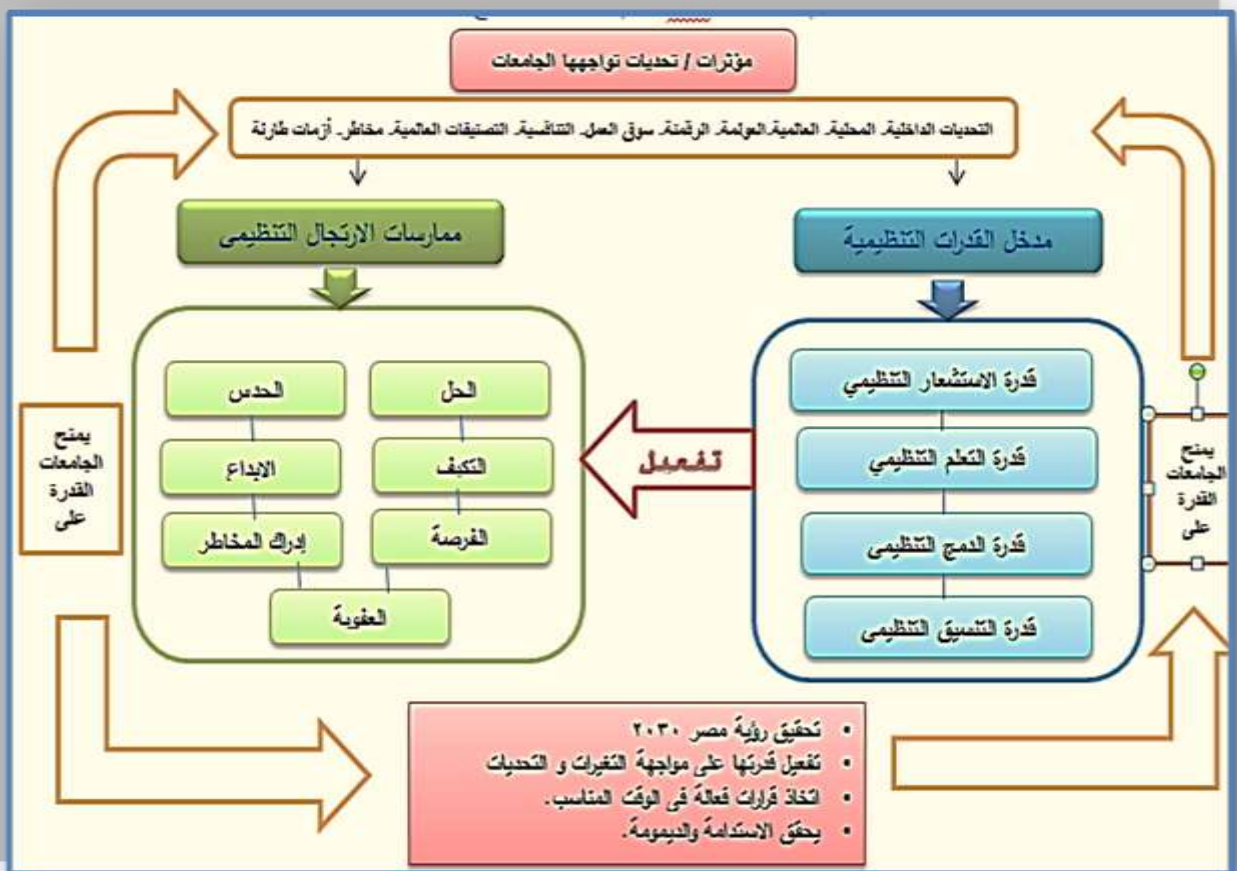
• المنطلقات النظرية: تتحدد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في النقاط التالية:

- أن القدرات التنظيمية الديناميكية تستخدم كمدخل لتعزيز العمل التعاوني كنهج أساسي لبناء الثقافة التعاونية، تحفز وتشجع الاستشعار، الاستطلاعات والسيناريوهات و الابتكار السريع وقت الحاجة.
- أن القدرات التنظيمية الديناميكية تمتلك تأثير إيجابي على ممارسات التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة من خلال امتصاص وتوليد وتخزين، والتكيف وتشجيع القدرة على الاستيعاب والتوليد اكتساب لمعرفة جديدة باستمرار و بسرعة
- أن للقدرات التنظيمية الديناميكية دورا فعالا في خفة الحركة والرشاقة التنظيمية عند حالات الأزمات والاضطرابات والتغيرات بمؤسسات التعليم الجامعي مما يسهم في تفعيل ممارسات الارتجال ك "الحدس والتكيف وبناء الحل والابداع وإدراك المخاطر".
- أن القدرات التنظيمية الديناميكية تحقق المرونة وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة ضمن ممارسات الارتجال التنظيمي و ذلك خلال البيئات المضطربة والتي يعيشها عالم اليوم، وبالتالي تتطلب السرعة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة بسرعة وكفاءة عالية .
- أن أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية تشد وقت الاضطرابات المستمرة في بعض المؤسسات وفي البيئة شديدة التنافسية مما يجبر على المؤسسات أن تتكيف معتمدة على قدراتها في ممارسة الارتجال التنظيمي.
- يمكن تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية للجامعات من خلال تعديل الطرق التي تعمل بها، وتطوير طرق جديدة للعمل، كممارسات الارتجال التنظيمي بتغيير أسلوب العمل التقليدي ويتم التعامل بشكل إبداعي غير مخطط له من قبل، بالإجراءات تتم بشكل عفوي لمواجهة الموقف الطارئ في ظل الاستثمار الأفضل للقدرات التنظيمية بشكل فعال.
- تسهم العلاقة القائمة ما بين القدرات التنظيمية الديناميكية والارتجال التنظيمي في الحفاظ على درجة معينة من التوافق مع البيئة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات، من خلاله التكيف من أجل استيعاب هذه التغيرات، فيجمع بين المرونة والتكيف مع التغيرات في البيئة بسرعة عالية وبالتالي الحفاظ على التقارب بين السريع وغير المتوقع.
- يسهم تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات على ممارسات الارتجال التنظيمي فيزيد من قدرة المؤسسات الجامعية على التعلم، ويمكن للمؤسسات أن تعطي الارتجال نوع من الرسمية من خلال اعتماده كأداة للتخلص من الروتين التنظيمي لديها.

- تمكن العلاقة السابقة المؤسسات الجامعية من معرفة المزيد عن أنفسهم وبيئتهم، كما يحقق دافعية وتحفيز للمؤسسة الجامعية كونه يمنحها القدرة على مواجهة الأحداث.
- أن القادة الذين يرتجلون عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة. وأن قدرة القادة على الارتجال لن تحل المشكلة فحسب، بل ستمنحهم أيضاً القدرة على الاستفادة من الفرص التي من شأنها تحريك المؤسسات الجامعية إلى الأمام كنتيجة لقراراتها المبتكرة الجديدة.
- ومن ثم يعد مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية أحوج ما تكون إليه الجامعات إلى الاهتمام بها؛ من أجل تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي. حيث تعمل القدرات التنظيمية الديناميكية على تحسين فعالية وسرعة وكفاءة الاستجابات التنظيمية للمتطلبات البيئية، وبالتالي تدعم بشكل أساسي الأداء المتفوق ومن ثم تحسين ممارسات الارتجال التنظيمي في وقت التحديات والأزمات والاضطرابات والتي تحتاج لسرعة في الاستجابة واتخاذ قرارات فورية فعالة.
- **المنطلقات المحلية:** تتحدد المنطلقات المحلية للتصور المقترح في النقاط التالية:
- تحقيقاً لرؤية مصر (٢٠٣٠) بالتوسع في الجامعات كما وكيفا، وتحويل الجامعات المصرية إلى منتج للمعرفة والتكيف مع التحديات، مما يحقق الديمومة والبقاء بل والاستدامة التنظيمية للجامعات.
- توجهات الدولة، وزيادة اهتمامها بالجامعات والمعرفة، والابتكار؛ وذلك وفقاً لما جاء في استراتيجية التنمية المستدامة، وتركيزها على أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ م مجتمع مبدع، ومنتج للعلوم، والمعارف، والتكنولوجيا، بما يلبي مختلف احتياجات المجتمع.
- انتشار متغيرات العصر الرقمي الذي تتطلب أعداد قوى بشرية تواكب تلك المتغيرات، في ظل التكدس الطلابي وتزايد الأعداد في الجامعات يفرض ضرورة تحسين ممارسات الارتجال التنظيمي في الجامعات.
- التحول الرقمي والأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها في ظل الأزمات المفاجئة.
- كثرة التحديات الداخلية، والخارجية التي تواجه الجامعات المصرية؛ مما يُحتم عليها ضرورة التأقلم معها، والاستعداد لها. تزايد المتغيرات العالمية المرتبطة بالتنافسية والتصنيفات العالمية للجامعات.
- الاهتمام المتزايد بالتحول نحو الجامعات الريادية مع دعم الابتكار والابداع في الممارسات الجامعية بما يحقق الاستدامة والديمومة.

ب) مكونات التصور المقترح

في هذا الجزء من البحث يتم عرض مكونات التصور المقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية ، من خلال الشكل التالي حيث تم بناؤه على ضوء ما تم استخلاصه من نتائج البحث .



شكل (٢٣) يوضح التصور المقترح

يتضح من الشكل السابق أن هناك العديد من التغيرات الخارجية التي تؤثر على الجامعات مثل العولمة والتحديات التكنولوجية والضغط التنافسية والأزمات الطارئة، والتي تتطلب ضرورة التعامل معها والاستعداد لها من خلال ممارسات ارتجالية تنظيمية سريعة. والتي تتم من خلال تنمية قدراتها التنظيمية الديناميكية وهي "قدرة الاستشعار التنظيمي، قدرة التعلم التنظيمي، قدرة الدمج التنظيمي، قدرة التنسيق التنظيمي"؛ حيث تسهم هذه القدرات في تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات الجامعية ممثلة في "بناء الحل، الحدس،

التكيف، الابداع، الفرصة، إدراك المخاطر، العفوية". والتي بدورها تمكن الجامعات من تنمية قدرتها للتغلب على تلك التحديات مما ينعكس على قدرة الجامعة على بناء قدراتها التنافسية العالمية الأمر الذي قد يؤدي إلى مواجهة استباقية وتفاعلية للتغيرات الخارجية من جهة، وإلى تحسين أداء الجامعات وتحقيقها لميزة تنافسية واستمرارية بقائها من جهة أخرى. ومن ثم تحقيق التميز والريادة تحقيقا لرؤية ٢٠٣٠، باتخاذ قرارات فعالة فى الوقت المناسب وبالتالي تحقيق التميز والاستدامة.

ويتضمن التصور المقترح تنمية أربع قدرات تنظيمية ديناميكية تسهم فى تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق كالتالى:

(١) قدرة الاستشعار التنظيمي: ويمكن أن تسهم تنمية هذه القدرة فى تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق، من خلال التالي:

إقامة ورش تدريبية وندوات لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس، تتضمن الورش الفعاليات التالية:

- تنمية مهارة الذكاء العملي فى تنظيم الأشخاص والأنشطة اليومية للتكيف مع الظروف الطارئة.
- تنمية مهارة استثمار الفرص التى تلائم القدرات الحالية والمستقبلية لمؤسسته.
- تنمية القدرة على دمج الموارد الغير مستخدمة بطريقة ابداعية لإيجاد حلول جديدة.
- تنمية القدرة على إعادة تركيب وتوليف الموارد فى عمليات جديدة.
- تنمية القدرة على استثمار الفرص الجديدة لتحقيق ميزة للمؤسسة أو حل مشكلة طارئة.
- تنمية القدرة على استثمار جميع الأصول والقدرات والكفاءات فى الجامعات.
- تنمية مهارة وضع حلول سريعة للمشكلات المفاجئة بالموارد المتاحة.
- تنمية القدرة على اكتشاف التغيرات الحاصلة فى البيئة المحيطة بالعمل الجامعي.
- بناء ثقافة تشجع على المخاطرة والمبادرة لاقتناص الفرص واستثمارها داخل الجامعة
- تطوير مهارات وأساليب العاملين بهدف بناء واستثمار الفرص الجديدة لديهم.
- الاهتمام أكثر بالقدرات الديناميكية كمدخل لتعزيز الجانب التنافسي للجامعة

- اشراك الجميع فى الاجتماعات المخصصة لمناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة.
- تقييم الفرص التى تواجهه على أساس التكلفة والعائد المترتب عليها.
- القدرة على البحث عن الفرص الريادية واستثمارها داخل البيئة غير المستقرة.
- عرض خبرات وتجارب الآخرين فى كيفية استثمار الفرص والتحديات وتحويلها لجوانب قوة
- يتبنى خطة فعالة للتعامل مع كافة المخاطر الجامعية معتمداً على التنبؤ بمؤشرات الخطر
- استخدام طرق كمية للكشف عن المخاطر قبل وقوعها.
- إجراء البحوث المستمرة لأي اخفاق قد يحدث مما يجنب الجامعة الوقوع في أي تكرار لتلك الإخفاقات إن وجدت.
- إجراء تقييمات دورية لاختبار التحسن في الأداء .
- تطبيق التحليل الاستراتيجي لاكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالجامعة.
- يأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر عند عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للكلية.
- يقلل من تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بالأفراد والمؤسسة الجامعية.
- يشكل فريق عمل مؤهل ذوي خبرة ومهارة ومعرفة للإدارة السريعة للمخاطر بقرارات ارتجالية.
- أن تجري الجامعة تحليلاً لبيئة العمل الخارجية بما يسهم في اكتشاف الفرص والتهديدات والتعامل معها بشكل استباقي، من خلال إعداد دراسة ملزمة بمتطلبات البيئة الخارجية
- تطبيق عمليات وأساليب وإجراءات ابتكارية غير روتينية لاستشعار الفرص والتحديات مع التكيف مع التغيرات المستقبلية. من خلال عقد ورش عمل.
- تتفوق الجامعة فى استثمار الفرص الجديدة والموارد المتاحة قدر الإمكان مع تشكيل فريق عمل بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة لإعداد دراسة شاملة لتحديد المتطلبات والمعوقات.
- تجمع الجامعة معلومات دورية عن الاحتياجات اللازمة للمستفيدين من خدماتها. مع نشر ثقافة البحث عن موارد جديدة

- تعتمد الجامعة على الأساليب العلمية في دراسة تأثيرات التغيرات البيئية على المستفيدين من خدماتها. من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجية بالجامعة والكليات المختلفة.
 - تطور الجامعة برامج تعليمية متوافقة مع احتياجات سوق العمل. مع وضع آليات للتعرف على المهن المستقبلية محليا وعالميا، مع توفير مرونة في اللوائح الجامعية لتلبية التغيرات في المهن.
 - تستجيب الجامعة للمبادرات التطويرية لتحسين خدماتها الأكاديمية والإدارية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي بحيث يتكامل هذا مع الخطة الاستراتيجية للجامعة مع تحديث اللوائح المنظمة للجامعة.
 - إنشاء نظام بالجامعة في حالة تأهب لاكتشاف الإشارات الواردة لها من البيئة الداخلية والخارجية مع الاعتماد على أحدث الأساليب التكنولوجية في ذلك.
 - تحديث اللوائح المنظمة للعمل الجامعي بحيث تسمح بمزيد من المرونة التنظيمية وقبول التغيير.
- (٢) **قدرة التعلم التنظيمي:** ويمكن أن تسهم تنمية هذه القدرة في تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق، من خلال التالي:
- إقامة ورش تدريبية وندوات لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس، تناول الفعاليات والقضايا التالية:**
- تنمية القدرة على التخطيط بشكل سريع وفوري عند استشعار أزمة مستخدما التفكير والشعور.
 - تنمية القدرة على بناء استراتيجية واقعية للتعامل مع التحديات التي تواجه بيئة العمل التنظيمية.
 - تشجيع القيادات لبناء ذاكرة تنظيمية تتضمن خبرات ومعارف سابقة لأعضاء هيئة التدريس والاستفادة منها في مواجهة المشكلات المستقبلية
 - تنمية مهارة التمكن من اتخاذ القرارات الارتجالية بناء على خبراته السابقة، مع التدريب على صنع واتخاذ قرار سريع عند الطوارئ يتسم بالجودة والسرعة ويستحوذ على ثقة الجميع.
 - تنمية القدرة على التخطيط عند استشعار الفرص الجديدة المتاحة داخليا وخارجيا/ مع تنمية مهارة التصرف بتلقائية معتمدا على تجاربه السابقة لعلاج موقف / اضطراب ما.

- مع عرض خبرات وتجارب الآخرين والتعرف على نقاط القوة والضعف وإمكانية الاستفادة
- تستثمر الجامعة المخزون المعرفي المتاح من أفرادها لمواجهة أي تغيرات/طوارئ بيئية.
- توفير بيئة تدعم الابتكار والابداع وتوفير البنية التحتية لهم والدعم والتشجيع
- تمكين الأفراد من توليد وتطبيق الأفكار والأساليب والممارسات الحديثة في العمل، مع ضرورة توفير أدوات للتحليل البيئي بالجامعة
- تستفيد الجامعة من المهارات والمعارف الجديدة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري بشكل عام.
- تستجيب الجامعة لمتطلبات وتوجهات المستفيدين من خدماتها. تعتمد الجامعة على التغذية الراجعة من المجتمع الداخلي والخارجي لتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية وتطويرها وزيادة مساحة المشاركة المجتمعية.
- إنشاء حاضنات للأفكار وريادة الأعمال لتعزيز البحث التطبيقي، دعم وتشجيع الافكار الابتكارية
- تعمل الجامعة على استيعاب المعارف الجديدة وتوظيفها في تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية.
- وضع آليات للحصول على احتياجاتهم ووضع خطة لتلبيتها/ مع تحديث الخدمات وفق المستجدات
- تشجع الجامعة العاملين بها على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة لزيادة كفاءتهم الأكاديمية والإدارية. ووضع برامج تدريبية تفي بذلك، وتشجع فرق العمل البحثية
- ٣) **قدرة الدمج التنظيمي:** ويمكن أن تسهم تنمية هذه القدرة في تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق، من خلال التالي:
- إقامة ورش تدريبية وندوات لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس، تناول الفعاليات والقضايا التالية:
- تنمية جانب السعي للتوافق والتأقلم مع التطورات والتحديات في عمله الجامعي بصفة دائمة.
- إجراء تعديلات على النظام الحالي لمواكبة التغيرات المتسارعة المتوقعة والمفاجئة في وقت محدود.

- يهتم بتحديد المشكلات والأولويات من خلال وضع خطط مسبقة للظروف والأحداث الغير متوقعة.
- مستعد لتقديم خدماته خارج مؤسسته في كافة الكليات المجاورة.
- المراجعة الدورية للوضع القائم وتقديم حلول ممكنة وسريعة للمواقف التي تتطلب ذلك.
- يعتمد على التكيف من خلال الاحتواء بالتعامل مع المشكلات بمراقبتها والتخطيط لها معاً.
- يهتم برأي كافة الأطراف في مؤسسته لرفع أداء العمل.
- تقوم الجامعة بتعديل أهدافها وجدولة أعمالها بما يتناسب مع الاحتياجات والظروف المتغيرة/ الطارئة والمستقبلية من خلال فرق مهمتها الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل.
- مع بناء ثقافة تنظيمية تدعم التكيف التنظيمي.
- تحلى الجامعة بمرونة القواعد والإجراءات التنظيمية مما يسهم في تنمية قدرتها على التكيف مع الاحتياجات المجتمعية الداخلية والخارجية.
- تشكيل القيادات لفرق عمل لإجراء البحوث وتنفيذ المشروعات المشتركة؛ بما ينمي ثقافة تنظيمية تدعم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع الجامعي.
- تبادل الجامعة للآراء والمقترحات والأفكار والخبرات التنظيمية مع كافة الجهات ذات العلاقة داخلياً وخارجياً بسهولة ويسر. ووضع خطط تنفيذية لتحقيق أقصى استفادة من مختلف الاتفاقيات.
- عقد القيادات لتحالفات مع منظمات القطاع الخاص من أجل الحصول على تمويل يساعد الجامعة في تحسين خدماتها المختلفة والتجديد فيها
- تسمح الجامعة للعاملين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الإبداعية. مع إنشاء بنك أو حاضنة لريادة الأعمال تخطيطاً وتنفيذاً على أرض الواقع وتسويقاً لها.
- إعداد خطط وبرامج تدريبية مكثفة مستمرة ومنوعة لموظفي وتدريسي الجامعة الغرض منها تنمية وتطوير أداء الكليات وتقديم أعلى الخدمات لإرضاء رغبات الزبائن المتعددة.
- تحرص الجامعة على إحداث تكامل ما بين وظائفها وتجانس لأنشطتها. من خلال إنشاء الفرق البحثية المتكاملة.

- تفعيل العوامل الاجتماعية بين أفراد الجامعة ومحاولة التشجيع على إقامة العلاقات الودية فيما بينهم لزيادة التفاعل الاجتماعي والصدقات عبر إقامة الورش و إشراك الأفراد في اللجان التنسيقية وإقامة المهرجانات التي تزيد من قوة وترابط العلاقات بين الأفراد وتزيد من الحب والاحترام.
- تشرك الجامعة أفراد المجتمع المحلي في تخطيط وتحديد أولويات البرامج الأكاديمية وخدمات البحث العلمي. واتخاذ إجراءات فعالة لتلبية تلك الاحتياجات
- ٤) **قدرة التنسيق التنظيمي:** ويمكن أن تسهم تنمية هذه القدرة في تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي بجامعة الزقازيق، من خلال التالي:
- إقامة ورش تدريبية وندوات لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس، تناول الفعاليات و القضايا التالية:**
- الاستفادة من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص المختلفة بالجامعة في تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في...
- التشجيع على استخدام المستحدثات التكنولوجية في تقديم الخدمات الجامعية المختلفة.
- تنمية مهارة التخطيط للاستثمار الأمثل للموارد الجامعية المتاحة بشكل تشاركي مع أعضاء هيئة التدريس بعقد الندوات والورش.
- تبني خطة عمل تشاركية لتسويق الخدمات الجامعية بشكل مبتكر واكتساب خبرة الآخرين.
- تشجيع تقديم الأفكار والأنشطة المبتكرة لخدمة المجتمع المحلي، مع بث روح التعاون وخلق ثقافة تركز على العمل الابداعي والجماعي.
- يحفز ويكافئ الأداءات والأنشطة الجامعية المبتكرة.
- تشجيع الكوادر الإدارية والعلمية في الجامعة بتقديم مقترحاتهم وافكارهم بصورة مستمرة من خلال عمل مسابقات علمية واستقطاب الأفكار التي من شأنها تطوير عمل وأداء الجامعة.
- تطبيق مقولة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" بناء على قدراته ومهاراته لاسيما من يمتلك مهارة الارتجال والاستعداد.
- تنمية القدرة على تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة ملموسة.

- التشجيع والاهتمام بالأفراد الذين لديهم خبرات ومؤهلات وحث ارتجالي سريع فلديهم مهارات نادرة نحو اكتشاف الفرص واستثمارها.
- إنشاء مركز المعلومات بالجامعة يضم فريق من أعضاء المجتمع الجامعي لمتابعة الأحداث الجارية والتطورات الحديثة بما يمكن الجامعة من إجراء التعديلات الملائمة .
- إعداد بدائل استراتيجية تتضمن إحداث تعديلات في العمليات الإدارية بالجامعة وهيكلها ومواردها المالية والتكنولوجية لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات البيئية.
- إجراء مقارنات مرجعية مع جامعات متميزة للاستفادة من خبراتها في التعرف على كيفية إعداد الخطط والبدائل مع تنظيم زيارات ولقاءات مع المسؤولين .
- تعمل الجامعة على إحداث التنسيق بين مدخلاتها بهدف تطوير استراتيجيات الأداء.
- العمل على الربط بين عوامل التشارك المعرفي والتركيز على جميع الجوانب (الفردية، الاجتماعية، التنظيمية) لتحقيق الانسجام بين توجهات الجامعة -الأفراد داخلها، محققا صورة تكاملية بما تمتلكه من قدرات ديناميكية يمثل أساسها شيوع سلوك التشارك .
- تضع الجامعة آليات وخطوات إجرائية واضحة لتحقيق التوافق والانسجام بين مخرجات البرامج الأكاديمية المختلفة.
- إنشاء قاعدة بيانات وتحديثها من قبل وحدات ومراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعات بحيث تتضمن معلومات عن موارد الجامعة وإمكاناتها الداخلية ومشكلاتها وخططها
- عدم الفصل لهذه المحاضرات بين الأقسام العلمية، أي اشراك جميع الأقسام في ذلك، خصوصا أن الجامعة تمتلك أقسام علمية متكاملة وتكمل بعضها البعض في كافة المجالات والتخصصات.
- تشجيع ومنح المكافآت المالية والمعنوية للأساتذة الذين يقدمون ورش عمل ومحاضرات جديدة عن آخر التطورات في بيئة التعليم ومجال الاختصاص،
- تفعيل المحاسبية بأن تضع الجامعة قواعد ومعايير موحدة للأداء الجامعي المتميز. مع مكافأة الأداء المتميز. ومنح صلاحيات أكبر لعضو هيئة التدريس في أداء العمل.
- العدالة في توزيع الجامعة المواد والأدوات اللازمة لإنجاز العمل على العاملين.
- تضع الجامعة المبادئ التوجيهية لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والوظائف. مع أحداث توأمة مع الجامعات ذات القدرة التنافسية العالية.
- توزيع الجامعة المهام والواجبات للعاملين وفق قدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم المهنية.

- تنظيم دورات علمية للتمكن من وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف والأفراد وتعزيز قدراتها على التعلم.

ج) صعوبات تنفيذ التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها.

يوجد العديد من الصعوبات التي تحول دون تنفيذ التصور المقترح وتتضح في التالي:

✗ **صعوبة تغيير اللوائح والقوانين الجامعية،** مما لا يسمح بالانفتاح والتطور والابتكار في إداء العمل بالجامعات مما يعوق تحقيق الابتكار وسرعة الاستجابة للتحديات واستثمار الفرص من خلال ثقافة الارتجال التنظيمي باستثمار القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات. **ويقترح** البحث أنه يمكن التغلب على تلك الصعوبة بتشجيع العمل الفريقي والتعاوني وإجراء البحوث المشتركة وتفعيل التشارك المعرفي بين كافة أعضاء هيئة التدريس بالتخصصات البينية وفي الجامعات الأخرى.

✗ **قصور في التمويل للجامعات والبحث العلمي** مقارنة بالمؤسسات الأخرى بالدولة، مما يعتبر تحد كبير يواجه القيادات في تقديم الحوافز المشجعة مع توفير الامكانيات لتحسين البيئة الجامعية والبحث العلمي والابداع واستثمار المعرفي وتفعيل قدرة التعلم التنظيمي.

ويقترح البحث أنه يمكن التغلب على تلك الصعوبة من خلال إقامة الحفلات التشجيعية المعنوية وتقديم الدعم المعنوي بكافة أشكاله والحوافز العينية، وتوفير مصادر تمويل خارجية بتسويق المنتجات الجامعية للمجتمع الخارجى وتقديم الاستشارات المختلفة.

✗ **الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة والطويلة،** والتي تعتبر أكبر معوق لإنشاء وحدات وبرامج حديث وسريعة استجابة للطوارئ والتحديات في الوقت نفسه مما يعوق تفعيل الارتجال التنظيمي واستثمار القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات.

ويقترح البحث أنه يمكن التغلب على تلك الصعوبة من خلال وضع سيناريوهات وخطط بديلة عند مواجه أى معوق تنظيمي، مما يساهم في سرعة الاستجابة في الوقت والنمو، وتنمية الثقافة التنظيمية المرنة لدى القيادات في التعامل مع الأحداث والمواقف.

✗ **الكثير من القيادات يفقد لمهارة الارتجال التنظيمي والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة** بالجامعة بل يهتم بأداء الاعمال الإدارية الروتينية، مما يعرق تنفيذ التصور المقترح.

ويقترح البحث أنه يمكن التغلب على تلك الصعوبة اختيار القيادات الجامعية التي تتسم بالمرونة التنظيمية ولها خبرة وكاريزمة شخصية في سرعة الاستجابة للتحديات وقادر على الاستثمار والتعلم التنظيمي ولديه خبرات عديدة في هذا المجال، مع اقامة الورش والندوات

لتدعيم تلك الثقافة. مع إدراج برامج الارتجال التنظيمي وتنمية القدرات التنظيمية داخل برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات.

✖ غياب ثقافة الارتجال التنظيمي بالجامعات، مع انتشار النمطية والروتين في أداء العمل مما يفوت العديد من الفرص علا الجامعات نظرا للبطء الشديد في الاستجابة.

ويقترح البحث أنه يمكن التغلب على تلك الصعوبة بعقد العديد من الورش والبرامج التدريبية ضمن أنشطة مركز تنمية القدرات بالجامعة لأهمية ممارسة الارتجال التنظيمي خاصة في ظل التحديات المتسارعة المحيطة.

✖ قصور في إدارة القدرات التنظيمية الديناميكية بالجامعات مع الافتقار لنظام للمحاسبية والمساءلة عن التقصير في الأداء مع عدم تقبل المقترحات والانتقادات وانتشار الخلافات والصراعات داخل معظم الاجتماعات و اللجان الجامعية.

ويقترح البحث أنه يمكن التغلب على تلك الصعوبة بإعادة النظر في لوائح لجان الترقيات بإضافة بعد إدارة القدرات التنظيمية الديناميكية الجامعية بأن يقدم العضو نموذج مقترح لكيفية إدارة القدرات التنظيمية الديناميكية في جامعته، وما الدور الذي قدمه في تنمية القدرات التنظيمية بجامعته.

المراجع الأجنبية

- 1) Abou-Ful, M., Ruiz-Alba, J. L., & López-Tenorio, P. J. (2023). The impact of artificial intelligence capabilities on servitization: The moderating role of absorptive capacity-A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 157, 113609.
- 2) Abrantes, A., Cunha, M. P., & Miner, A. S. (2022). *Elqar introduction to organizational improvisation theory*. Edward Elgar Publishing, 1, 2.
- 3) Açıkgoz, A., & Latham, G. P. (2022). Self-Set learning Goals and Service Performance in a gig Economy: A Moderated-Mediation role of Improvisation and Mindful Metacognition. *Journal of Business Research*, 139, 1555.
- 4) Aghimien, D., Aigbavboa, C., & Matabane, K. (2023). Dynamic capabilities for construction organizations in the fourth industrial revolution era. *International Journal of Construction Management*, 23(5), 855-864.
- 5) Ahmed, S., Wang, H., & Tian, Y. (2018). Model-free control using time delay estimation and fractional-order nonsingular fast terminal sliding mode for uncertain lower-limb exoskeleton. *Journal of Vibration and Control*, 24(22), 5273-5290.
- 6) Al Wali, J., Muthuveloo, R., Teoh, A. P., & Al Wali, W. (2023). Disentangling the relationship between employees' dynamic capabilities, innovative work

- behavior and job performance in public hospitals. *International Journal of Innovation Science*, 15(2), 368-384.
- 7) Al-Badrany, Iman Abdel Mohamed Ahmed (2010). Levels of Competitive Coopetition Strategy and Its Role in Building the Dynamic Capabilities for Organizations. *Buhuth Mustaqbaliya Scientific Periodical Journal*, 4(2). 1-66.
 - 8) Al-Hawary, S. I. & Al-Syasneh, M. S. (2020). Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan. *Business, Theory and Practice*, 21(2), 578-587.
 - 9) Al-Musawi, M. R. M. (2023). The Role of Knowledge Makers in Building the Capabilities of Ingenious Organizations. *Czech Journal of Multidisciplinary Innovations*, 22, 1-13.
 - 10) Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, 20, S9-S24.
 - 11) Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?*. [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10\(E\)_2006.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10(E)_2006.pdf)
 - 12) Arias-Pérez, J., & Cepeda-Cardona, J. (2022). Knowledge management strategies and organizational improvisation: what changed after the emergence of technological turbulence caused by artificial intelligence?. *Baltic Journal of Management*, 251.
 - 13) Arpentieva, M. R., Gorelova, I. V., Kassymova, G. K., Garbuzova, G. V., Kosov, A. V., Lavrinenko, S. V. & Stepanova, O. P. (2020). Human resource management and dynamic capabilities of educational enterprises: psychological, social and economic aspects. *Научный журнал ,Вестник НАН РК* , (1), 242-254.
 - 14) Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (2015). Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 482.
 - 15) Barbosa, F. P. M., & Davel, E. (2022). Organizational improvisation: challenges and perspectives for management education. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 1018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-3951220200191>.
 - 16) Barrett, F. J. (2012). *Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
 - 17) Barrett, K. C., & Limb, C. J. (2019). Unveiling artistic minds: case studies of creativity. *Current opinion in behavioral sciences*, 27, 84-89.
 - 18) Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342. Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4). 1295-1318.
 - 19) Becker, A. M., Schneider, A., & Finamor, J. S. (2019). Industry concepts 4.0 associated with the dynamic capacity approach in the manufacture of medical

- and hospital products for radioprotection applied to nuclear medicine. *International journal of advances in engineering & technology*, 12(6), 89-98.
- 20) Beier, C. G., Schmidt, S., & Froehlich, C.(2023). Dynamic capabilities and value co-creation in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-20.
 - 21) Bejinaru, R. (2017). Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577-595.
 - 22) Bernstein, E. S., & Barrett, F. J. (2011). Strategic Change and the Jazz Mindset: Exploring Practices that Enhance Dynamic Capabilities for Organizational Improvisation. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 55-90.
 - 23) Bitar, J., & Somers, W. J. (2004). *A contingency view of dynamic capabilities*. HEC Montréal, Chaire de management strategies international Walter-J.
 - 24) Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J., (2016), Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management. *Journal of Business Ethics*, 135 (2), 293-307.
 - 25) Boucher, R. H. (2014). *Creative breakthrough emergence: A conversational accomplishment* (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University), 54.
 - 26) Cannas, R. (2023). Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1611-1637.
 - 27) Cavalcanti, B. (2004). Da modelagem à improvisação: reinterpretando a modelagem organizacional. *Revista de Administração Pública*, 38(4), 589.
 - Charissi, A., Tympa, E., & Karavida, V. (2020). Impact of the covid-19 disruption on university students' perceptions and behavior. *European Journal of Education Studies*, 7(11), 223.
 - 28) Chevrollier, N., & Kuijf, F. (2023). Sensing and seizing in the apparel industry: the role of dynamic capabilities in fostering sustainable strategic orientations. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 605-623.
 - 29) Ciuchta, M. P., O'Toole, J., & Miner, A. S. (2021). The organizational improvisation landscape: Taking stock and looking forward. *Journal of Management*, 47(1), 288-316.
 - 30) Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2008). Improvisation in Organizations. In Barry, D., & Hansen, H. (Eds.), *the Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
 - 31) Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2010). Organizational improvisation: change or stability? *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 87.
 - 32) Cunha, M. P. (2002). All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 36-42.
 - 33) Cunha, M. P. (2005). A arte dos Improvisadores: a Busca da Estandardização na Música e nas Organizações. *Organizações & Sociedade*, 12(32), 93-104.
 - 34) Cunha, M. P. E., Neves, P., Clegg, S. R., & Rego, A. (2015). Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning*, 46(5).
 - 35) Cunha, M. P., & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: A defense of the infra ordinary. *The learning organization*, 239.

- 36) Cunha, M. P., Clegg, S., Rego, A., Giustiniano, L., Abrantes, A. C. M., Miner, A. S., & Simpson, A. V. (2022). Myopia during emergency improvisation: lessons from a catastrophic wildfire. *Management Decision*, 1.
- 37) Cunha, M. P., Cunha, R. C., & Kamoche, K. N. (2014). Organizational Improvisation and Leadership – A Field Study in Two Computer- Mediated Settings. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), 34-57.
- 38) Cunha, M.P.E, Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A.S. and Rego, A. (2020), Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM, *Human Resource Management Review*, 30 (1).
- 39) De Jardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-. *Review of Managerial Science* 17(5) 1703-1729
- 40) Dias, Á. Pereira, L. & Lopes da Costa, R. (2023). Organizational capabilities as antecedents of entrepreneurship: A basis for business practice and policymaking. *Journal of African Business*. 24 (1), 1-19 (p.2-3)
- 41) Doll, W. J., & Deng, X. (2013). Antecedents of improvisation in IT-enabled engineering work. In *Innovative Strategies and Approaches for End-User Computing Advancements* (pp. 242-264). IGI Global, 28.
- 42) Du, W. D., Wu, J., Liu, S., & Hackney, R. A. (2019). Effective organizational improvisation in information systems development: Insights from the Tencent messaging system development. *Information & Management*, 56(4), 18.
- 43) Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*, 258, 108790.
- 44) Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249.
- 45) Eisenhardt, M & Martin, A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They? , *Strategic Management Journal*, 21(8): 1105–1121.
- 46) Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of Communication Management*, 26
- 47) Felsman, P., Gunawardena, S., & Seifert, C. M. (2020). Improv experience promotes divergent thinking, uncertainty tolerance, and affective well-being. *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100632.
- 48) Fenech, R., Baguant, P., & Alpenidze, O. (2021). The impact of dynamic capabilities on teaching strategies in higher education. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-13.
- 49) Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Technovation*, 92(16), 1-18.

- 50) Fisher, C. M., & Barrett, F. (2017). The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Process Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 148-162
- 51) Flach, L. (2012). A Rota das Cervejarias Artesanais de Santa Catarina: Analisando Improvisação e Aprendizagem. *GESTÃO.Org*, 10(3), 567-594.
- 52) Ghafar, A. (2020). Convergence between 21st century skills and entrepreneurship education in higher education institutes. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 218-229.
- 53) Gheitarani, F., Nawaser, K., Hanifah, H., & Vafaei-Zadeh, A. (2023). Human-behavioural micro-foundations of dynamic capabilities: a systematic review of the last two decades of research. *International Journal of Management and Decision Making*, 22(1), 1-26.
- 54) Giustiniano, L., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2016). LEGG, S. The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia. *Business Horizons*, 59(2), 224.
- 55) Granholt, M. F., & Martensen, M. (2021). Facilitate design through improv: The qualified eclectic. *Thinking Skills and Creativity*, 40, 100785.
- 56) Greven, A., Kruse, S., Vos, A., Strese, S., & Brettel, M. (2023). Achieving product ambidexterity in new product development: The role of middle managers' dynamic managerial capabilities. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1786-1818.
- 57) Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459.
- 58) Haki, K., Blaschke, M., Aier, S., winter, R., & Tilson, D. (2022). Dynamic capabilities for transitioning from product platform ecosystem to innovation platform ecosystem. *European Journal of Information Systems*, 1-19.
- 59) Hamzeh, F. R., Faek, F., & AlHussein, H. (2019). Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviours and consequences. *Construction Management and Economics*, 37(2), 61-71.
- 60) Hanan, Safa K., (2019), The Impact of Dynamic Capabilities on Competitive Advantage: Analytical Research in the Iraqi General Company for Cement, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(111). 138-159.
- 61) Hatch, M. J. (2002). Explorando os Espaços Vazios: Jazz e Estrutura Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 19-35
- 62) Hayaeian, S., Hesarzadeh, R. and Abbaszadeh, M.R. (2021), "The impact of knowledge management strategies on the relationship between intellectual capital and innovation: evidence from SMEs", *Journal of Intellectual Capital*, Emerald Publishing, in press, doi: 10.1108/JIC-07-2020-0240
- 63) Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- 64) Hijal-Moghrabi, I., Sabharwal, M., & Berman, E. M. (2017). The importance of ethical environment to organizational performance in employment at will states. *Administration & Society*, 49(9), 1347.

- 65) Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A. (2013). Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: A study of dispositional and environmental moderators. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 138-150.
- 66) Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1251-1268.
- 67) Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485-499.
- 68) Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*, 38.
- 69) Ibrahim, N., Mahmood, R., & Bakar, M. (2016). Linking strategic improvisation and entrepreneurial self-efficacy to corporate entrepreneurship in Nigerian higher education institutions (HEIs). *Management Science Letters*, 6(12), 746.
- 70) Jun, W., Nasir, M. H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A., & Shirazi, S. H. (2021). Innovation performance in digital economy: does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter?. *European Journal of Innovation Management*, (ahead-of-print), 7.
- 71) Kamoche, K. N., & Cunha, M. P. (2001). Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733-764
- 72) Kareem, M. A., & Alameer, A. A. A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(4), 402-418.
- 73) Kaur, V., & Mehta, V. (2016). Knowledge-based dynamic capabilities: A new perspective for achieving global competitiveness in IT sector. *Pacific Business Review International*, 1(3).
- 74) Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2023). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms the moderating role of organizational culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 241-258.
- 75) Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623-641.
- 76) Kindström, D; Kowalkowski, C and Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research* 66 (8): 1063–1073.
- 77) Koppett, K. (2013). *Training to imagine: practical improvisational theatre techniques for trainers and managers to enhance creativity, teamwork, leadership, and learning*. Stylus Publishing, LLC.
- 78) Kuratko, D. F., Burnell, D., Stevenson, R., Neubert, E., & Fisher, G. (2022). Enacting entrepreneurial hustle. *Business Horizons*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.06.007>.

- 79) Kurtz, D. J., & Varvakis, G. (2016). Dynamic capabilities and organizational resilience in turbulent environments. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*, 19-37.
- 80) Kuuluvainen, A. (2012). How to Concretize Dynamic Capabilities? Theory and Examples. *Journal of Strategy and management*, 5(4), 381-392.
- 81) Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- 82) Lage-Gómez, C., & Cremades-Andreu, R. (2019). Group improvisation as dialogue: Opening creative spaces in secondary music education. *Thinking skills and creativity*, 31, 232-242.
- 83) Lê, P., & Pradies, C. (2022). Sailing through the storm: Improvising paradox navigation during a pandemic. *Management Learning*, 13505076221096570, 1, 2.
- 84) Ley, B., Pipek, V., Reuter, C., & Wiedenhofer, T. (2012, May). Supporting improvisation work in inter-organizational crisis management. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*.
- 85) Leybourne, S. A., & Sadler-Smith, E. (2006). The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. *International Journal of Project Management*, 24, 483-492.
- 86) Limon, Í., & Dilekçi, Ü. (2020). Organizational improvisation capability of schools: A study of scale adaptation and level determination. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10(4), 1147-1182.
- 87) Liu, Y., Wang, S. Y., Wu, X. L., & Liang, J. (2022). Analysis and Impact Evaluation of Entrepreneurs' Improvisational Behavior Trigger Patterns. *Mathematical Problems in Engineering*, 3.
- 88) Lombardi, S., e Cunha, M. P., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904.
- 89) Loureiro, R., Ferreira, J. J., & Simoes, J. (2023). Understanding healthcare sector organizations from a dynamic capabilities perspective. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 588-614.
- 90) Macpherson, A., Breslin, D., & Akinci, C. (2022). Organizational learning from hidden improvisation. *Organization Studies*, 43(6), 868.
- 91) Madsen, E. L. (2012). Entrepreneurship and dynamic capabilities. An empirical testing *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 8 (4), 317-332. <https://doi.org/10.1504/IJTIP.2012.051774>
- 92) Magistretti, S., Pham, C. T. A., & Dell'Era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70.
- 93) Magni, M., & Maruping, L. M. (2013). Sink or swim empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 717.

- 94) Magni, M., Provera, B., & Proserpio, L. (2010). Individual attitude toward improvisation in information systems development. *Behaviour & Information Technology*, 29(3), 245-255.
- 95) Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- 96) Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719.
- 97) Mam_edio, D.F., Cunha, M.P.E. and Meyer, V., Jr (2022), Strategic improvisation: an introductory conceptual framework, *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(1), 24-47.
- 98) Mamédio, D. F., e Cunha, M. P., & Meyer Jr, V. (2021). Strategic improvisation: an introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- 99) Martins, A. (2023). Dynamic capabilities and SME performance in the COVID-19 era: the moderating effect of digitalization. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(2), 188-202.
- 100) McGrath, R. G. (2013). Continuous reconfiguration in the transient advantage economy. *Strategy & Leadership*, 22.
- 101) Medina-Garrido, Jose A., and Jose Ruiz-Navarro (2003). IT and dynamic capabilities. *International Journal of Information Technology*, 9(1), 47-66.
- 102) Mendonça, D., & Fiedrich, F. (2006). Training for improvisation in emergency management: Opportunities and limits for information technology. *International Journal of Emergency Management*, 3(4), 348-363.
- 103) Menon, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking an International Journal*, 28(1), 307-332.
- 104) Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative science quarterly*, 46(2), 314.
- 105) Mohammadi, R. (2023). The Role of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 40-45.
- 106) Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
- 107) Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of cleaner production*, 203(22), 224-239.
- 108) Muneeb, D., Khattak, A., Wahba, K., Abdalla, S., & Ahmad, S. Z. (2023). Dynamic capabilities as a strategic flexibility enabler: organizational responsiveness to COVID-19. *Journal of Asia Business Studies*, 17(4), 824-849.
- 109) Murtinheira, A. S. D. (2017). Sense making and improvisation in the presence of protocols: the empirical case of pre-hospital assistance professionals) Doctoral dissertation, 240.

- 110) Nicholls, T. (2012). *An Ethics of Improvisation: Aesthetic Possibilities for a Political Future*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
- 111) Nieves, J; Quintana, A & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158-171.
- 112) O'Reilly, N. M., Robbins, P., & Scanlan, J. (2019). Dynamic capabilities and the entrepreneurial university: a perspective on the knowledge transfer capabilities of universities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(3), 243-263.
- 113) Osisioma, H; Nzewi, H & Mgbemena, I. (2016). Dynamic capabilities and performance of selected commercial banks in Awka, Anambra State, Nigeria, *European Journal of Business and Social Sciences*, 4 (10), 98 - 110
- 114) Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104, 116-135.
- 115) Pavlou, P & El Sawy, A. (2011). "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities". *Decision Sciences Journal*, 42 (1): 273-293.
- 116) Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M. (2019). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management*, 23 (9), 1-21.
- 117) Pervan, M., Curak, M., & Pavic Kramaric, T. (2017). The influence of industry characteristics and dynamic capabilities on firms' profitability. *International Journal of Financial Studies*, 6(1), 1- 4.
- 118) Pettus, M. L., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2009). A theory of change in turbulent environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. *International journal of strategic change management*, 1(3), 186-211.
- 119) Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International journal of management reviews*, 1(3), 299-341.
- 120) Putritamara, J. A., Hartono, B., Toiba, H., Utami, H. N., Rahman, M. S., & Masythoh, D. (2023). Do Dynamic Capabilities and Digital Transformation Improve Business Resilience during the COVID-19 Pandemic? Insights from Beekeeping MSMEs in Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 1760.
- 121) Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the new normal, a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(1), 55-73.(65)
- 122) Ratih, E., & Gusdian, R. I. (2018). Word formation processes in English new words of Oxford English dictionary (OED) online. *Celtic: A Journal of Culture, English Language Teaching, Literature and Linguistics*, 5(2), 24-35.
- 123) Ren, L., Zhang, X., Chen, P., & Liu, Q.(2022). The Impact of Empowering Leadership on Employee Improvisation: Roles of Challenge-Hindrance Stress

- and Psychological Availability. *Psychology Research and Behavior Management*.
- 124) Rezazadeh, B., Karami, H., & Karami, A. (2016). Technology orientation, dynamic capabilities and SMEs performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 41-60.
- 125) Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”, competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of management journal*, 44(6), 1263-1280.
- 126) Roud, E. (2021). Collective improvisation in emergency response. *Safety Science*, 135, 105104. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105104>
- 127) Salunke, S; Weerawardena, J & McColl-Kennedy, R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy- Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.
- 128) Scaglione, V. L. T., Meyer, V., & Mamédio, D. F. (2019). Improvisation in higher education management: Coping with complexity and organizational dynamics. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(4), 291-302.
- 129) Shan, B., Pu, Y., Lv, X., & Zhang, R. (2022). How do organizations deal with crisis? A case study on improvisational behaviors of Chinese companies during the COVID-19 epidemic. *Asia Pacific Business Review*, 1-24.
- 130) Sheehan, M., Garavan, T. N., & Morley, M. J. (2023). The Microfoundations of Dynamic Capabilities for Incremental and Radical Innovation in Knowledge-Intensive Businesses. *British Journal of Management*, 34(1), 220-240.
- 131) Shirooyehpour, S., Fazli, S., & Keshavarz Turk, E. (2022). Modeling the Effect of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities: The Moderating Role of Environmental Uncertainty, *Iranian Journal of Management Science*, 7(65), 1-28
- 132) Smets, M., Morris, T. I. M., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of management journal*, 55(4), 877-904.
- 133) Smith, D. J., & Blundel, R. K. (2014). Improvisation and Entrepreneurial Bricolage Versus Rationalization: A case-based Analysis of Contrasting Responses to Economic Instability in the UK Brass Musical Instruments Industry. *Journal of General Management*, 40(1), 55-56.
- 134) Son, C., Sasangohar, F., Neville, T., Peres, S. C., & Moon, J. (2020). Investigating resilience in emergency management: An integrative review of literature. *Applied ergonomics*, (87), 103114.
- 135) Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022). Organizational Strategic Intuition for High Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Digital Transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 117.
- 136) Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & society*, 43(8), 850.

- 137) Souza, C. P. D. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397-411.
- 138) Sune, A & Gibb, J. (2015). "Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base". *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2): 213-231
- 139) Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46-81.
- 140) Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., & Giacomini, M. M. (2017) ^a. Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 375-393.
- 141) Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semprebon, E., & Giacomini, M. M. (2017) ^b. Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 466-478.
- 142) Tashman, P., & Marano, V. (2009). Dynamic capabilities and base of the pyramid business strategies. *Journal of business ethics*, 89, 495-514.
- 143) Teece ,D. J ,(2018) , Business models and dynamic capabilities, Long Range Planning 51 40- 49.
- 144) Teece D.J., Pisano G., & Shuen A. (1990). Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: Four paradigms of strategic management, Berkley, CA: University of California at Berkley.
- 145) Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319–1350.
- 146) Teece, D. (2010). "Business Model: Business Strategy and Innovation". Long Range Planning, 43 (2/3): 172-194
- 147) Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- 148) Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- 149) Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, in Pundziene, A., Adams, R., Grichnik, D., & Volkmann, C. (2023). Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. Exploring the Unforeseen and Paving the Way to a Sustainable Future. 119-122.
- 150) Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- 151) Teece, D; Peteraf, M & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58 (4), 13-35.
- 152) Teoh, S. Y., Wickramasinghe, N., & Pan, S. L. (2012). A bricolage perspective on healthcare information systems design: An improvisation model. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 43(3),50

- 153) Tomé, E., & Gromova, E. (2021). Development of emergent knowledge strategies and new dynamic capabilities for business education in a time of crisis. *Sustainability*, 13(8), 4518.
- 154) Van der Ven, H., & Sun, Y. (2021). Varieties of crises: Comparing the politics of COVID-19 and climate change. *Global Environmental Politics*, 21(1), 17.
- 155) Velez-Ocampo, J. and Gonzalez-Perez, M.A. (2021), "Internationalization and capability building in emerging markets: what comes after success, *European Management Review*, John Wiley& Sons, in press, doi: 10.1111/emre.12487.
- 156) Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Manaqinq digital transformation*, 13-66.
- 157) Vito, V. L. (2016). Being human, an argument for improvising. PhD diss, Strathclyde Business School, Strathclyde Glasgow University, 2016, 57.
- 158) Vuckic, A. S. M. I. R. (2012). Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management. *Master of Science Thesies, University Gotdborg, Sweden, Northumbria*.
- 159) Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R., & Lange, D. (Eds.). (2010). *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries*. Edward Elgar Publishing.
- 160) Walsh, J.N. and Lannon, J. (2020), Dynamic knowledge management strategy development in international non-governmental organizations, *Knowledge Management Research and Practice*, Taylor & Francis, in press, 1-12.
- 161) Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- 162) Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- 163) Weick, K. E. (2002). An estética da imperfeição em orquestras e organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 6-18.
- 164) Wided, R. (2022). Achieving sustainable tourism with dynamic capabilities and resilience factors: A post disaster perspective case of the tourism industry in Saudi Arabia. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2060539.
- 165) Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- 166) Witcher, Barry J. & Chau, Vinh Sum, (2010), Strategic Management: Principles and Practice, 1st Ed, *Cenqage Learning EMEA*. Mar 5.
- 167) Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103-1114.
- 168) Yoshikuni, A. C. (2022). Effects on corporate performance through ISS-enabled strategy making on dynamic and improvisational capabilities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2161-2187.
- 169) Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information systems research*, 13(2), 147-150.

- 170) Zakra, S.A., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities, a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- 171) Zenk, L., Hynek, N., Schreder, G., & Bottaro, G. (2022). Toward a system model of improvisation. *Thinking Skills and Creativity*, 43, 100993, 5, 6.
- 172) Zenk, L., Steiner, G., Pina e Cunha, M., Laubichler, M. D., Bertau, M., Kainz, M. J. & Schernhammer, E. S. (2020). Fast response to superspreading: uncertainty and complexity in the context of COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7884.
- 173) Zollo, M & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

المراجع العربية

- ١٧٤) الأء شهاب أحمد، حميد مجيد مجي (٢٠٢٢). مدى توافر القدرات الديناميكية في المنظمات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية. *تنمية الرفادين*، ٤١ (١٣٥)، <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650>
- ١٧٥) أحمد إبراهيم بيومي (أكتوبر ٢٠١٠). فاعلية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في تحسين جودة الأداء المهني، *مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، (٢٩١).
- ١٧٦) أحمد الرفاعي بهجت العريزي وآخرون (أبريل ٢٠١٧). منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، *دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية*، (٩٥)، جامعة الزقازيق.
- ١٧٧) أحمد الزنقلى محمود (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية جامعة الزقازيق.
- ١٧٨) أحمد محمد محمد (٢٠١٤). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية- رؤية تربوية، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس.
- ١٧٩) أحمد محمد غانم، وأسامة محمود وقرني (٢٠٠٣). تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، (٢)، مركز تطوير التعليم الجامعي.
- ١٨٠) أكرم الياسري، عادل حسين (٢٠١٦). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، ١٢ (٥٠)، العراق.
- ١٨١) أمل عارف العردان (٢٠٢٣). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوم الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل. *كلية التربية (الأزهر)، مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ٤٢ (١٩٧)، القاهرة.
- ١٨٢) السعيد السعيد بدير (٢٠١٥). تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة- دراسة تحليلية، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢ (٥).
- ١٨٣) إيمان حسين فضلي، زينب كامل كاظم (٢٠٢٣). أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارة والاقتصادية*، ١٩ (٦٢)، ١، جامعة تكريت.
- ١٨٤) محمد محمد إبراهيم؛ وآخرون (٢٠١٩، إبريل). دور نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الخاصة بجودة التعليم العالي دراسة مقارنة على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٢ (٦)، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- ١٨٥) إيمان وصفي السيد (٢٠٢٠، يناير). دراسة مقارنة لمجتمعات الممارسة في جامعات بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المجلة التربوية، كلية التربية*، ٦٩ (١)، جامعة سوهاج.
- ١٨٦) البنك الدولي: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠١٠) *مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر- التعليم العالي في مصر*، القاهرة.

- ١٨٧) بيومي محمد الضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (سبتمبر ٢٠١١). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، "مجلة كلية التربية بالإسماعيلية"، (١١)، جامعة الإسماعيلية، مصر.
- ١٨٨) ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات (٢٠١٥م). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م، مصر تستثمر في المستقبل.
- ١٨٩) ج.م.ع، مجلس الوزراء المصري، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (يناير ٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الانجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة.
- ١٩٠) ج.م.ع (٢٠١٥). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠، مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي STI-EGY 2030، مصر.
- ١٩١) ج.م.ع، وزارة التعليم العالي (٢٠٠٠). الإطار الاستراتيجي لتطوير منظومة التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي للتعليم العالي، ١٣-١٤ فبراير، القاهرة.
- ١٩٢) جامعة الزقازيق (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة الزقازيق (٢٠١٨/٢٠٢٣)، وحدة التخطيط الاستراتيجي، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ١٩٣) جمال أبو الوفا (٢٠١١). توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهه التحديات المحلية والعالمية رؤية نقدية وإطلالة مستقبلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية حول: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٩ يوليو، القاهرة.
- ١٩٤) جيهان حسن أمين (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات بالجامعات- دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبناها، آفاق جديدة في تعليم الكبار، (٢٣)، جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار، القاهرة.
- ١٩٥) حاتم علي الحمداني (٢٠١٨). أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (٤٥)، العراق.
- ١٩٦) حنان زاهر عبد الخالق (٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، دراسات تربوية واجتماعية، ٢٣ (١)، كلية التربية جامعة حلوان.
- ١٩٧) خليفة بن حماد البلوي (٢٠٢٢). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكلية جامعة تبوك، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢ (٢).
- ١٩٨) رمضان محمد السعودي (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٢ (٤٣)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ١٩٩) رواء محمد عثمان (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤ (٤٤).
- ٢٠٠) روان يوسف الحروب (٢٠٢١). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٠١) سعيد محمود مرسى (أبريل ٢٠١٥). مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢ (٨٢)، جامعة الزقازيق.
- ٢٠٢) سهام أحمد علوان (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥ (٤)، جامعة عين شمس.
- ٢٠٣) شعبان أحمد هلال (يناير ٢٠١٤). واقع إدارة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها، مستقبل التربية العربي، ٢١ (٨٨).
- ٢٠٤) صالح عبد الرضا رشيد، وعلى عبد الرازق العبودي (٢٠١٦). توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤ (١٨)، جامعة القادسية.
- ٢٠٥) صدام أسود عواد الجبوري (٢٠٢٠). دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢٠٦) طارق رشاد رياض (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة جنوب الوادي.

- ٢٠٧) عاطف عطا الله (٢٠١٠). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية- دراسة تطبيقية على مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، "مجلة الإدارة التربوية"، ٤٨(٢)، مصر.
- ٢٠٨) عامر عبد كريم الذبحاوي، منذر عباس شعلان (٢٠١٩). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، "مجلة مركز دراسات الكوفة"، (٥٥)، جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة.
- ٢٠٩) عبد الوهاب جودة الحاييس (٢٠١٤). تحديات استخدام البحث العلمي الاجتماعي في صنع السياسات بالوطن العربي "دراسة ميدانية"، "مجلة عجمان للدراسات والبحوث"، ١٣ (٢).
- ٢١٠) عزة أحمد الحسيني (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، "مجلة التربية"، ١٦(٤٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- ٢١١) عهود خطيب يوسف (٢٠٢٢). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل الإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، فلسطين.
- ٢١٢) غادة محمد عبد السلام (٢٠١٩). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية تصور مقترح، "مجلة الإدارة التربوية"، ٦(٢١)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- ٢١٣) فاطمة زكريا محمد (٢٠١٠). تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، "مجلة الثقافة والتنمية"، ١١(٣٥)، كلية التربية بسوهاج.
- ٢١٤) كرار محمد مدلول (٢٠١٩). دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية بجامعة الكوفة، "مجلة مركز دراسات الكوفة"، ١ (٥٥)، العراق.
- ٢١٥) لمياء عبد الرحيم سليمان (٢٠٢٢ ديسمبر). العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا، "المجلة العلمية التجارة والتمويل"، (٤).
- ٢١٦) لمياء علي أمين (٢٠٠٩م). دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: دراسة حالة على جامعة المنصورة، "مجلة مستقبل التربية العربية"، ١٦(٥٨)، القاهرة.
- ٢١٧) محمد صبري الأنصاري، رجب أحمد عطا (٢٠٢١). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. "المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج"، ٨٩(٨٩)، سوهاج.
- ٢١٨) محمد عيد عتريس (٢٠١٧، يوليو). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي (ص)، "مجلة كلية التربية"، ٢٨(١١١)، جامعة بنها
- ٢١٩) محمود الباشقالي، حكمت سلطان (٢٠٢١). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. "المجلة العربية للإدارة"، ٤١(١)، العراق.
- ٢٢٠) مصطفى أحمد أمين (سبتمبر ٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، "مجلة الإدارة التربوية"، (١٩)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- ٢٢١) منال عبد الفتاح رشاد (٢٠١٢). نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية - لمواجهة التحولات العالمية. "مجلة التربية"، ١١(٣٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- ٢٢٢) مؤيد الساعدي، سعد العنزي (٢٠٠٧). الارتجال التنظيمي - مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة، "مجلة دراسات إدارية"، ١(٣)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصري.
- ٢٢٣) معالي فهمي حيدر (أكتوبر ٢٠٠٢). أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية في مرحلة حدوث الأزمات والكوارث، المؤتمر السنوي لكلية التجارة جامعة عين شمس.
- ٢٢٤) نهى صبحي نجم (٢٠٢٢). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٢٢٥) نور صباح البلاغي، سماء علي الزبيدي (أيلول ٢٠٢١). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، "مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (خاص)، ج ١، العراق.

(٢٢٦) وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات (٢٠٠٥). مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دليل المشروع، جامعة الزقازيق، مصر.
(٢٢٧) وفاء مرزوق (٢٠٢١). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٤)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

المواقع الإلكترونية:

- (٢٢٨) مجمع البحرين، الشيخ الطريحي: (٣ / ٤٦٦). <https://hawzah.net/ar/Book/View/45297>. (24/12/2023) at 10.8 am
- (٢٢٩) ج.م.ع، الهيئة العامة للاستعلامات (بوابتك إلى مصر): "ثمانى سنوات انجازات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي"، الأحد ٥ يونيو ٢٠٢٢م، <https://www.sis.gov.eg/Story/236190>، ثمانى-سنوات-انجازات-في-قطاع-التعليم-العالي-والبحث-العلمي?lang=ar on (10/11/2023) at 10 am
- (٢٣٠) ج.م.ع، مجلس الوزراء المصري، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: "٧ سنوات من الانجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي"، مرجع سابق، ص ٣٣، ص ٣٤، ص ٣٥، ص ٣٦.
- (٢٣١) ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الدراسة في مصر " <https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/StudyInEgypt.aspx> on (10/11/2023) at 9 am
- (٢٣٢) جامعة الإسكندرية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، <http://www.fldp.alex.edu.eg/programs.html>, on (29/10/2023) at 9.45 am
- (٢٣٣) قاموس المعاني الجامع <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D9%84>
- (٢٣٤) لسان العرب، ابن منظور: ١١ / ٥٧. مادة (قدر). <https://hawzah.net/ar/Book/View/45297>. (24/12/2023) at 8.8 pm
- (٢٣٥) معجم اللغة العربية المعاصرة <https://www.arabdict.com/ar>
- (٢٣٦) معجم المعاني الجامع معنى القدرة، (24/12/2023). <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->
- 237) <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dynamic>
- 238) <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/dynamic>.
- 239) <https://www.kachaf.com/wiki.php?n=5ed59b936ae14360a8683952>
- 240) <https://www.vocabulary.com/dictionary/dynamic>.
- 241) Study in Egypt: "About us", Available at: <https://www.study-in-egypt.gov.eg/about>, on (7/4/2023) at 3.10am.