

دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم المهيّن بالمعاهد العالية الخاصة لمواجهة أزمة كورونا

د. إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

مدرس إدارة الأعمال، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

Email: Inyali@yahoo.com

المستخلص :

اختبرت الدراسة العلاقة بين الارتجال التنظيمي وإدارة التغيير للتعليم المهيّن، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير الارتجال التنظيمي كمهارة قيادية لعمداء المعاهد العالية الخاصة على إدارة التغيير اللازم لمواجهة أزمة فيروس كورونا المستجد متمثلاً في تطبيق نظام التعليم المهيّن الذي يجمع بين التعليم عن بُعد والتعليم وجهاً لوجه، للحد من الكثافة العددية للطلاب بقاعات الدرس والمحاضرات. تم تطبيق الدراسة على المعاهد العالية الخاصة. وتوضح الدراسة أن الارتجال التنظيمي آلية للتعامل مع البيئات سريعة التغيير، فهو ليس فقط البديل الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي، ولكنه أيضاً أقوى ممارسة للبقاء والازدهار عند التعامل مع التغيير التدريجي والمتقطع. يمكن تأطير الارتجال كعملية لتغيير الممارسات والعلاقات لتحقيق غايات محددة، لكونه عملية تطويرية، ينتج عنها تدفق من التغييرات الصغيرة، التي يتم اختيارها ثم إعادة استخدامها، وبالتالي تترسب وتميل إلى الاستقرار المستدام. هذا، ويعد الارتجال إستراتيجية أكثر فاعلية للتعامل مع التحديات الجديدة لأن التخطيط والتنفيذ والتغذية الراجعة تتم بشكل متزامن تقريباً، مما يجعل عملية التدخل بأكملها أقصر بكثير من التسلسل القياسي للتخطيط، والتنفيذ، والتغذية الراجعة، والتعلم. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد (الارتجال التنظيمي) وأبعاد (إدارة التغيير للتعليم المهيّن)؛ وهي علاقة طرية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: التعامل مع التحول إلى التعليم الإلكتروني على مستوى استراتيجي وما يتطلبه من دعم. وضع سياسات واضحة لتحقيق مطالب

ضمان نجاح نظام التعليم الهجين على المدى القصير، والالكتروني على المدى الطويل. تطوير المهارات القيادية للعمداء.
الكلمات الدالة: الارتجال التنظيمي/ التعليم الهجين/ التغيير/ الابتكار/ التكيف/ التعلم.

Abstract :

The study examined the relationship between Organizational improvisation & Hybrid learning. It aimed to find out the effect of Organizational improvisation of the deans of private higher institutes on managing the change necessary to confront the emerging crisis of the Corona virus, represented by the application of the hybrid learning system. The study was applied to private higher institutes. The study finds there is statistically significant relationship between Organizational improvisation & Hybrid learning; then the study presented a set of recommendations.

Key words: Organizational improvisation/ Hybrid learning/ Bricolage.

مقدمة

كان العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٠ عام جديد مختلف عن باقي الأعوام الدراسية الأخرى، في ظل وجود فيروس كورونا، الذي ضرب دول العالم، بكافة مناحي الحياة، منها نظم التعليم، مما استوجب التوجه لنظم جديد للحد من انتشار الوباء، حيث اتجه العالم إلى نظم التعليم عن بُعد. حيث أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بيانا بتطبيق خطة التعلم بنسب الحضور المقررة وفقاً للإجراءات الاحترازية لمواجهة انتشار فيروس كورونا المستجد، واتخاذ كل مايلزم لضمان سلامة منتسبي المعاهد من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، وتعقيم جميع المنشآت والمرافق والتأكد من سلامة استخدامها. مع تطبيق نظام "التعليم الهجين"، الذي يجمع التعليم عن بُعد والتعليم وجها لوجه، للحد من الكثافة العددية للطلاب بقاعات الدرس

والمحاضرات، حيث يطبق النظام الحضور بالتناوب بين الطلاب، من خلال تقسيم الطلاب لمجموعات، لتكون الدراسة لطلاب المعاهد النظرية مقسمة بنسبة ٥٠% حضور مقابل ٥٠% محاضرات عن بُعد، ولطلاب المعاهد الهندسية نسبة ٦٠% حضور مقابل ٤٠% محاضرات عن بُعد. مع منح المعاهد مرونة في تعاملها مع هذه النسبة عند التطبيق طبقاً لظروف كل معهد وسعة قاعاته ومعامله، ومراعاة ألا تزيد كثافة الطلاب في المدرجات على ٥٠% من طاقتها الاستيعابية، وأن يتم إعداد جداول المحاضرات الحضورية وجداول المحاضرات Online وإعلانها قبل بدء الدراسة. وقد أتت موافقة مجلس الوزراء، على نظام "التعليم الهجين"، تطبيقاً لأساليب الأداء وضمان الجودة المحلية والعالمية، فضلاً عن تحقيق الاستفادة العظمى من الإمكانيات التكنولوجية خارج الفصل الدراسي، وقد قام كل معهد، بدايةً من تاريخ العمل بهذا النظام، بوضع الآليات والضوابط اللازمة لتنفيذه، وفقاً لطبيعة المعاهد المختلفة، العملية، والنظرية، منها، والبرامج المختلفة التي يقدمها كل معهد. كما تم من خلال هذا النظام، إعداد تسجيل صوتي للمحاضرات، ليتم رفعه على المنصات الإلكترونية، طبقاً للموعد المحدد لكل محاضرة، ووفقاً للبنية التحتية التكنولوجية لكل معهد.

يعتبر الارتجال التنظيمي آلية للتعامل مع البيئات سريعة التغير، فهو ليس فقط البديل الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي، ولكنه أيضاً أقوى ممارسة للبقاء والازدهار عند التعامل مع التغيير التدريجي والمتقطع. يمكن تأطير الارتجال كعملية لتغيير الممارسات والعلاقات لتحقيق غايات محددة، لكونه عملية تطويرية، ينتج عنها تدفق من التغييرات الصغيرة، التي يتم اختيارها ثم إعادة استخدامها، وبالتالي تترسب وتميل إلى الاستقرار المستدام.

هذا، ويعد الارتجال إستراتيجية أكثر فاعلية للتعامل مع التحديات الجديدة لأن التخطيط والتنفيذ والتغذية الراجعة تتم بشكل متزامن تقريباً، مما يجعل عملية التدخل بأكملها أقصر بكثير من التسلسل القياسي للتخطيط، والتنفيذ، والتغذية الراجعة، والتعلم. ومع ذلك، هناك فرق كبير بين عملية تغيير الارتجال التي أعادت إنتاج الاستقرار التنظيمي وعملية الارتجال التي أنتجت التغيير التنظيمي (Da Cunha & e Cunha, 2010).

وفقا لما سبق، تختبر الدراسة دور الارتجال التنظيمي في إدارة عملية التغيير للتعليم الهجين، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير الارتجال التنظيمي لعمداء المعاهد العالية الخاصة على إدارة عملية التغيير لتطبيق نظام (التعليم الهجين)، وقد رأت الباحثة أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هي المعاهد العالية الخاصة بمصر، حيث إنها لم تكن اتجهت بعد للتعليم الإلكتروني، مثل الجامعات الخاصة، وهو ما يتطلب سرعة اتخاذ تدابير للتعامل مع التغيير الاجباري الذي فرضه الوباء.

أولاً: الخلفية النظرية للدراسة

الارتجال التنظيمي Organizational improvisation

نشأ مفهوم الارتجال في سياقات مختلفة وقد تم تعريفه بطرق متنوعة، فيما يخص السياق التنظيمي، لا يعتمد الارتجال فقط على ما يحدث، ولكن أيضًا على الترتيب الزمني الذي تحدث فيه الأشياء. فعادةً ما يحدث تكوين نشاط ما أولاً ثم يتبعه لاحقًا التنفيذ أو التطبيق. في الارتجال، تضيق الفجوة الزمنية بين هذه الأحداث بحيث يتزامن التكوين مع التنفيذ. وكلما كان الفعل أكثر ارتجالية كلما ضاقت الفجوة الزمنية بين التخطيط والتنفيذ (Moorman & Miner, 1998).

الارتجال التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إضفاء الطابع الرسمي على الارتجال كقرار مدروس لوصف الابتكارات، والتكيف الذي تم سنه لمواجهة التحديات القائمة. وتصبح الممارسات المرتجلة روتينية حين يقوم الآخرون بدمجها في مجموعة الإجراءات التي يأخذونها في الاعتبار عند مواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة في العمل (Da Cunha & e Cunha, 2010).

يتجسد الارتجال في "التفكير والعمل في نفس الوقت" حيث تحدث "درجة تركيز للإبداع الجديد والتنفيذ في الوقت المناسب". لذا يعتبر الارتجال عملية عفوية وإبداعية تستخدم أساليب جديدة لتحقيق الأهداف. أو هو طريقة مبتكرة و عفوية لإدارة الأحداث غير المتوقعة. ويمكن أن يعيد تخصيص الموارد الحالية تلقائيًا لإنشاء قدرات تشغيلية جديدة للتعامل مع الظروف البيئية العاجلة وغير المتوقعة. فهو التطبيق المنزامن

للأفكار والتنفيذ (التخطيط في الوقت الفعلي)، مع السعي للحلول المتاحة بدلاً من الموارد المثلى (Ruan, et al., 2021).

يعتبر الارتجال بديل للتفكير الجامد، حيث يتم عمل شيء ما بدافع اللحظة، وليس نتيجة لعملية فكرية وتقييم متعمدة. فهو ينطوي على درجة عالية من البصيرة البديهية والحدس، والتحفيز، والوعي والفهم. إن الارتجال هو اختيار واع يقوم به الفرد، وليس سلوكاً عشوائياً (Arshad & Hughes, 2009). لذا، يعرف الارتجال التنظيمي على أنه "تغيير العمل أثناء تطوره، بناءً على الموارد المتاحة". فمن خلال الارتجال، يستجيب الأفراد بمرونة للظروف الجديدة، مع استثناءات للقواعد والاستخدام اللاشعوري للحدس لتوليد حلول سريعة. ويمكن اعتبار الحدس جزء من الارتجال، على الرغم من وجود ارتجال دون استخدام الحدس. (Scaglione, et al., 2019). كما عُرف الارتجال من منظور استراتيجي بأنه منهجية مرنة في التخطيط وحل المشكلات، يمكن للقادة استخدامها للتحرك بسرعة، عندما يجعل عدم اليقين وضغط الوقت عملية التخطيط مستحيلة. أو هو إجراء يتم اتخاذه في مواقف الوقت الفعلي ويتضمن قدرًا كبيرًا من العفوية والإبداع، والقدرة على صياغة وتنفيذ الإجراءات في وقت واحد مع متابعة الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة. (Abd Ali & Lafta, 2021). ويُعرّف الارتجال الاستراتيجي على أنه "قدرة المنظمة الديناميكية على تكامل وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة". القدرات الديناميكية هي إجراءات تهدف إلى تغيير الموارد والقدرات التنظيمية لتطوير قدرات جديدة تدعم بشكل أفضل الاستراتيجيات المتغيرة في البيئات الديناميكية. نظرًا لقدرة القادة على استخدام قدرات منظماتهم بسرعة وبشكل خلاق لاغتنام الفرص، يمكن اعتبار الارتجال الاستراتيجي على أنه قدرة ديناميكية. أولاً، قدرة لأن الأفعال الارتجالية "جماعية، قابلة للتكرار وهادفة". بالإضافة إلى ذلك، فهو ديناميكي حيث يكون حساس للوقت ومدفوع بالقدرة على معالجة الفرص بسرعة (Levallet & Chan, 2015).

لتوضيح الحدود المفاهيمية للارتجال التنظيمي، من المهم تمييزه عن السلوكيات الإدارية الأخرى مثل Bricolage والتعلم بالتجربة والخطأ. يختلف الارتجال التنظيمي عن التعلم عن طريق التجربة والخطأ لأنه يتحرك دائماً إلى الأمام دون أن يكون قادراً على العودة إلى الحالة الأولية والبدء مرة أخرى من البداية. أما مصطلح Bricolage فيعرف على أنه "التعامل على قدر الموارد الموجودة في متناول اليد". يعتبر Bricolage مهارة مهمة يمكن أن تحدث أثناء الارتجال، وليس كجزء من تعريفه الرسمي. فعادة ما ينطوي الارتجال على Bricolage، لأن التقارب الزمني بين التصميم والتنفيذ لا يترك سوى القليل من الوقت أو لا يترك أي وقت لاكتساب موارد جديدة، نتيجة لذلك، يعتمد الارتجال على إعادة تجميع الموارد المتاحة. يمكن للـ Bricolage أن يحدث في غياب الارتجال. كلما كان الفعل ارتجالياً، زادت احتمالية حدوث Bricolage، كما أن كون المدير ماهراً في الـ Bricolage قد يساعد في الواقع في إنتاج ارتجال قيم (Fultz & Hmieleski, 2021) (Moorman & Miner, 1998).

شروط الارتجال الإجراء دون اتفاق أو تخطيط مسبق. فهو يتكون من جزأين: العفوية والإبداع. الجزء الأول، عفوي، يحتوي على جانب الوقت، عندما يكون الوقت مورداً نادراً، يكون الارتجال عملية غير واعية وعفوية بدون خطط أو توقعات. الجزء الثاني، الإبداع، في البحث عن نتائج مبتكرة ومرضية (Arshad, et al., 2015) (Guang, et al., 2014). إن الارتجال ينطوي على التعامل مع ما هو غير متوقع دون التحضير. ويحدث على مستويات مختلفة، ويُفترض عمومًا أن الارتجال التنظيمي يحدث في المنظمات التي تتسامح مع الفشل، ولديها بيئة عمل تدعم العمل المرتجل، ولديها مقاومة ضئيلة للتغيير (Hadida, et al., 2015).

هناك أربعة جوانب رئيسية لفهم عملية الارتجال. أولاً، يشير الجانب المتعمد من الارتجال إلى أنه موجه نحو الهدف لمواجهة تحديات معينة أو متابعة الفرص المعطاة. ثانياً، يحدث عندما يعمل الفكر والفعل في وقت واحد، التقارب الزمني للتصميم والتنفيذ. ثالثاً، يتضمن انحرافاً منظماً - إجراء جديد ينحرف عن قوالب أو معايير معينة - كتحويل جديد

بعيداً عن خطة أو العملية الروتينية. وحدائث العمل تميز الارتجال عن السلوكيات المتكررة أو الروتينية. أخيراً، الارتجال ليس ذا قيمة بطبيعته. (Fultz & Hmieleski, 2021). وهناك ثلاثة مستويات للارتجال التنظيمي، هي (Moorman & Miner, 1998):

- المستوى الأول، يتضمن تعديلات بسيطة على عملية موجودة مسبقاً.
- المستوى الثاني، هو "الارتجال المعتمد". في هذا الوضع، يوجد القليل من الخطة الأصلية، إن وجدت، عنصراً واحداً على الأقل من الوضع الأصلي لكي يظل نموذجاً يرتجل الخطط حوله.

- المستوى الثالث، من أكثر أشكال الارتجال تطرفاً، يتجاهل المرتجل الروابط الواضحة للمرجع الأصلي ويؤلف أنماطاً جديدة. غالباً ما تربط الدراسات اللإدارية هذا الشكل من الارتجال بـ "موسيقى الجاز الحرة". حيث يبدأ المرتجل بلحن قياسي، ولكنه ينتقل إلى ارتجال لحنية لها أنماط داخلية غير مرتبطة بالتركيبات الأصلية التوافقية أو الإيقاعية. وغالباً ما يتم تنفيذ الارتجال التنظيمي فردياً. كما يمكن أن يتم من خلال فريق عمل فيكون الارتجال جماعي. وفي بعض الحالات، يمكن لسلوك الفرد أن يطلق أنشطة جماعية ذات طبيعة ارتجالية.

يسعى الارتجال التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها: يساعد المديرين على استخدام مجموعة من القدرات للتركيز على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، يولد قيمة للمنظمة من حيث الإدارة المسؤولة عن التغيير، ويجعل المنظمة قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة بسرعة، كما يوجد حلول إبداعية للمشكلات بناءً على الوقت المناسب. ويمكن إيجاز خصائص الارتجال التنظيمي فيما يلي (Abd Ali & Lafta, 2021):

- أنماط الإجراءات المرتجلة التي تتخذها الإدارة العليا لها تأثير على المنظمة بأكملها.
- يتطلب سرعة عالية في التعامل مع ما هو غير متوقع.
- يتطلب الوجود المسبق لمجموعة من الموارد تتمثل في (الأفكار، الوقت، الموارد، النماذج الذهنية للقادة، والهياكل الاجتماعية للمنظمة).

- عملية عقلانية لا يستطيع أي أحد القيام بها، وتتطلب توافر مجموعة من الخصائص في الشخص الذي يرتجل.

تتضمن العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي ما يلي (Guang, et al., 2014):
أساليب القيادة.

خصائص الأعضاء، ومستوى مهاراتهم وإبداعهم، قد تختلف درجة ونوع الخبرات والمهارات في بيئات مختلفة، ويمكن أن يكون لها تأثير مختلف على الارتجال. كلما زادت الخبرة التي يطورها المدير في مجالات المعرفة المتنوعة، كلما زاد تفكيره البديهي، وزادت الخيارات المتاحة له، وبالتالي زاد ميله لتطبيق الارتجال (Arshad & Hughes, 2009).

الهيكل التنظيمي، وحجم المنظمة، والبنية الاجتماعية والثقافة التجريبية. وفي عملية الارتجال التنظيمي، توفر المعرفة الخارجية مصدرًا للتنوع التنظيمي (Weixian & Shuyu, 2019).

كما يلعب الارتجال دورًا في عمليات صنع القرار الاستراتيجي. حيث يجب أن يكون التخطيط محددًا ومرنًا، خاصة في البيئات المتقلبة، كما يجب أن تكون المنظمة على دراية باحتمال إعادة صياغة الخطط وتعديلها بشكل تدريجي مع استمرار التنفيذ بسبب الديناميكية المتأصلة في البيئة الخارجية. هذا يعني أنه يمكن تعديل الخطط حتى يتم تنفيذها، وغالبًا ما ينتج عنها محتوى متغير أو غير محقق، لذلك يجب على المنظمات إعادة التصميم لدعم صنع الإستراتيجية في الوقت الفعلي، وهذه طريقة حيوية للمنظمة للتفكير بشكل ارتجالي نحو أداء أفضل. لذا لا يعني الارتجال بالضرورة غياب التخطيط الاستراتيجي. إنما يمكن اعتبار الارتجال تخطيط استراتيجي غير رسمي. حيث يوفر الأدوات اللازمة لإنشاء استراتيجية "ناشئة" أو "طارئة" للوصول إلى الهدف المنشود (Arshad & Hughes, 2009) (Scaglione, et al., 2019).

أختلفت الدراسات الخاصة بالارتجال التنظيمي من حيث تحديد أبعاده. فهناك من وضع أبعاد الارتجال من منظور استراتيجي، وهي: تحسين الملاءمة الثقافية، والاتصالات الداخلية والخارجية، وتوليد رؤى مستقبلية للمنظمة، والتحول التنظيمي

(Abd Ali & Lafta, 2021). في حين تم تقسيم أبعاد الارتجال التنظيمي إلى خمسة أبعاد، وفقا لخبرة ومهارة القائم به فكانت: الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر (الذبحاوي وشعلان، ٢٠١٩).

أما أبعاد الارتجال التنظيمي من حيث العناصر الأساسية للعملية الارتجالية، والتي قامت الباحثة بتبنيها في هذه الدراسة، فهي (Vuckic, 2012) (Moorman & Miner, 1998):

١. الابتكار: عملية الانحراف عن الممارسات أو المعرفة القائمة، من خلال تبني نظام أو عملية أو برنامج جديد على المنظمة. ولا يجب أن تكون عملية جديدة تماما، ولكن طالما أنها جديدة على المنظمة، فإنها تعتبر ابتكاراً. يرتبط هذا بدرجة الارتجال، وتعد الحاجة إلى تحقيق الابتكار مهمة بشكل خاص في البيئة المتغيرة بسرعة، بسبب ضيق الوقت اللازم للتصرف. إذا اتبعنا تعريف الابتكار كعملية تخرج عن العمليات والممارسات الحالية، يمكننا أن نستنتج أن النشاط الارتجالي ينطوي على درجة معينة من الابتكار، لأنه يتجاوز التكرار التلقائي لروتين موجود مسبقاً. كما يحدث الارتجال عندما يتقارب العمل والتخطيط؛ في حين، لا يجب أن يكون هذا هو الحال مع الابتكار، حيث يمكن التخطيط له. ويمكن للمنظمات ابتكار طريقة جديدة، ولكنها لم ترتجل. يعتبر الابتكار أحد التطلعات الرئيسية للمنظمات المعاصرة في أوقات التغيير. وهو أكثر من مجرد إنشاء، فهو يشمل أيضاً الاستكشاف نحو المنفعة، كطريقة لإضافة قيمة إلى المنظمات. وليس كل ابتكار يعتبر ارتجال. على العكس من ذلك، يمكن اعتبار الارتجال نوعاً خاصاً من الابتكار (Scaglione, et al., 2019) (Gojny-Zbierowska & Zbierowski,) (2021) (Moorman & Miner, 1998) (Guang, et al., 2014).

٢. التعلم: هو تجربة تعلمٍ تغييراً منهجياً في السلوك أو المعرفة. وهو في الحقيقة يؤدي إلى التغيير. قد تكون نتيجة التعلم في شكل تحسين أو إعادة توحيد المعارف والروتين السابق، ولكنها قد تؤدي أيضاً إلى معرفة جديدة أو إجراءات أو حتى رؤية ثابتة. يعتمد التعلم الارتجالي على الخبرة المتولدة في الوقت الفعلي. الفرق بين التعلم الارتجالي وأنواع التعلم الأخرى هو أنه لم يتم التخطيط له، ولكن أيضاً في الارتجال لا يسعى

المرء إلى مزيد من الاختلاف، مما يعني أنه على عكس أشكال التعلم الأخرى، حيث يكون الهدف هو التعلم فعلياً، من خلال حل المشكلة الحالية وقد يأتي التعلم كجزء من ذلك. إن الارتجال يمثل شكلاً من أشكال التعلم قصير المدى الذي قد يؤثر أو لا يؤثر على عمليات التعلم الأخرى. عندما يتعلق الأمر بالتعلم على المدى الطويل، لا توجد علاقة مهمة لأن الفكرة الرئيسية مع الارتجال ليست توليد المعرفة، ولكن حل المشكلة المطروحة. تقليدياً، ستكون نقطة البداية للتعلم هي الإدراك، ومع ذلك قد يوفر الارتجال دائرة جديدة للتعلم حيث يسبق الفعل الإدراك، أي فهم ما يحدث بعد الفعل. هذه هي العملية التي تخضع بها النماذج العقلية وسلوكيات الأفراد للتغييرات، والتي تحدث عن طريق الاكتشاف والاحتفاظ والاستكشاف والتجربة والخطأ واستخدام المعلومات (Scaglione, et al., 2019).

٣. التكيف: داروين قال "لن تبقى الأنواع الأقوى أو الأكثر ذكاءً، بل التي يمكنها التكيف بشكل أفضل مع التغيير". التكيف هو تعديل النظام للتأقلم مع الظروف الخارجية. على الرغم من أن تعريف التكيف قد يشبه تعريف الارتجال، إلا أن التكيف هو بناء أوسع بكثير وأكثر عمومية من الارتجال. ويتضمن كلا البناءين تغيير مسار العمل، ولكن على عكس الارتجال، لا يجب أن يتضمن التكيف مشكلات متعلقة بالترتيب الزمني ويمكن التخطيط له بشكل مثالي مسبقاً. فيما يتعلق بقياس الارتجال، هناك عدة مناهج لتقييم الارتجال التنظيمي. منها قياس درجة الارتجال من خلال تقدير طول الفترة الزمنية بين التصميم وتنفيذ الإجراء. كلما صغرت الفجوة، زادت درجة الارتجال (Moorman & Miner, 1998).

• التعليم الهجين Hybrid learning

نظام التعليم الهجين هو وسيلة تعلم جديدة تجمع بين "التعليم وجهًا لوجه" والتعليم عن بعد". التعليم الهجين بالجامعات هو كاسمه بالضبط، اختلاط أمران مع بعضهما ليخرجا نظامًا مختلفًا ومميزًا كخليط منهما، ولكن فريد في ذاته أيضًا! فيجلس الطالب في قاعة المحاضرات كالتعليم التقليدي تمامًا بضع أيام، ثم تتم باقي العملية التعليمية

على الإنترنت. حيث إن الهدف الرئيسي لنهج التعلم الهجين هو الحصول على فوائد كل من التعليم المباشر وجهاً لوجه وعبر الإنترنت (Park, et al., 2019).

التعليم الهجين هو طريقة تدريس يحضر فيها بعض الطلاب المحاضرات شخصياً بينما يشارك الآخرون فعلياً من منازلهم. يتم استخدام أجهزة الحاسب الآلي وبرامج مؤتمرات الفيديو لتعليم الطلاب عن بُعد وشخصياً في نفس الوقت. وقد يتضمن عناصر تعلم غير متزامنة مثل التدريبات عبر الإنترنت وتعليمات الفيديو المسجلة مسبقاً لتكملة جلسات التعليم وجهاً لوجه. عندما يصمم النظام الهجين جيداً، فإنه يجمع بين أفضل جوانب التعلم الشخصي والتعلم عبر الإنترنت، مما يجعل التعليم في متناول مجموعة أكبر من الطلاب (Sumandiyar, et al., 2021).

محاضرات التعليم الهجين لها "وقت مواجهة" أقل. حيث أن الوقت الذي يقضيه الطلاب خارج قاعات التدريس التقليدية تشتمل على التعليم أونلاين، وقد تتضمن تعليم يحدث دون تدخل من المحاضر. فالتعليم الهجين لا ينجح بالضرورة على قاعة التدريس والتعليم الإلكتروني فقط. كما يمكن تقسيم الطلاب إلى مجموعات، بحيث مجموعة تتابع المحاضرة عن بُعد، وأخرى تتابعها وجهاً لوجه، وتكون المحاضرة مسجلة ويتم وضعها على التطبيق الخاص بالجامعة في حالة عدم تمكن أي من الطلاب من حضور المحاضرة في وقتها. (Snart, 2010).

يسعى التعليم الهجين لإيجاد بيئة تعليمية تدمج فيها مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات بطريقة مؤثر وفعالة، بعضها تقني مثل بنية تحتية وتكنولوجية عالية وخدام قوى وبرمجيات خاصة، وبعضها تنظيمي وإداري، من أبنية وأنظمة وإدارة عصرية، وبعضها الآخر متطلبات بشرية، من خبراء يرتقون بالنظام، وتدريب خاص للمحاضرين، فضلاً عن تدريب للطلبة، لذلك لابد من إرساء قواعد التعليم الهجين من خلال توفير بيئة تعليمية تدعم خطوات تنفيذ إستراتيجية التعليم الهجين تبدأ بالوعي الكامل بأهميته وضرورته وتوفير محتويات هذه البيئة من الأجهزة والمصادر التعليمية والملحقات المتنوعة وأنظمة الوسائط المتعددة والبرمجيات التعليمية وتصميم المقررات الإلكترونية والمتقنة تربوياً وفنياً، إضافة إلى كافة وسائل الاتصال الأخرى

لخدمة التعليم، لذا هناك ضرورة لتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على التعليم الهجين، وتجهيز القاعات الدراسية لاستخدام التعليم الهجين (محمود، ٢٠٢١).
من أهم الأمور التي يبني عليها نجاح التعليم الهجين هو الاطمئنان إلى معايير وضمان جودة متطلباته، وهي قابليته للتجهيز والتطبيق والتقويم، في ظل توفر بنية تحتية بشرية مثقفة داعمة ومدربة ومؤهلة، وقاعدة مجتمعية واسعة وعريضة في مجال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته والإنترنت. نذكر فيما يلي بعض المتطلبات لجودة التعليم الهجين (Meydanlioglu & Arikan, 2014) (Abdelrahman & Irby, 2016) (محمود، ٢٠٢١):

أن يكون التعليم الهجين متكاملًا مع أساليب التعليم التقليدية القائمة
أن يكون المحاضر قادرًا على استخدام تقنيات التعليم الحديثة، واستخدام الوسائل المختلفة للاتصال
أن تتوفر لدى الطالب المهارات الخاصة باستخدام الحاسب الآلي والإنترنت والبريد الإلكتروني
توفير البرمجيات والأجهزة والبنية التحتية والتي تتمثل في إعداد الكوادر البشرية المدربة، وتوفير خطوط الاتصالات المطلوبة.

ثانياً: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

عندما ضربت جائحة COVID-19 العالم، تم استبدال الاتصال المباشر بتكنولوجيا الاتصالات، لمواجهة الوباء، وبحثت الحكومات والمسؤولين في جميع أنحاء العالم عن وسيلة لوصول الطلاب إلى مواد التعلم عبر الإنترنت واستخدامها. في مصر، تم اعتماد نظام "التعليم الهجين" بالجامعات والمعاهد منذ بداية العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١. وقد أتت موافقة مجلس الوزراء، على هذا النظام، تطبيقًا لأساليب الأداء وضمان الجودة المحلية والعالمية، فضلًا عن تحقيق الاستفادة العظمى من خبرة أعضاء هيئة التدريس والبنية التحتية للمؤسسات التعليمية، خاصة الإمكانيات التكنولوجية خارج القاعات الدراسية. وقد قامت كل مؤسسة تعليمية، بدايةً من تاريخ

إلزام العمل بهذا النظام، بوضع الآليات والضوابط اللازمة لتنفيذه، وفقاً لطبيعة المؤسسة سواء عملية أو نظرية، خاصة أو حكومية، والبرامج المختلفة التي تقدمها. حيث يعتمد نظام "التعليم الهجين" على الدمج بين الحضور المباشر واستخدام المنصات الإلكترونية، مع إتاحة الفرصة لكل مؤسسة لتحديد نسب وأيام الحضور بناءً على قدرتها وخطتها الاستيعابية، وذلك في إطار الحرص على تقليل الكثافة الطلابية، وضمان حسن سير العملية التعليمية في ظل أزمة كورونا.

إن نظام "التعليم الهجين" يعد من أهم أنماط التعليم الإلكتروني التي شاع استخدامها مؤخراً. لمزجه بين التعليم التقليدي (وجهاً لوجه) والتعليم عن بعد، ولكنه يحتاج إلى فترة انتقالية لإعداد القائمين على العملية التعليمية والمستفيدين منها من التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيقاته؛ وتجهيز المؤسسة التعليمية بالآليات اللازمة لتطبيق نظام "التعليم الهجين" والتي يمكن إيجاز بعضها فيما يلي^(١):

- تقسيم الطلاب إلى مجموعات تدريسية صغيرة.
- احتساب نسبة مشاركة كل من "التعلم وجهاً لوجه" و"التعلم عن بعد" في "التعليم الهجين" وفقاً للمحتوي المعرفي والمهاري المطلوب تحقيقه من المقررات المختلفة.
- استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني مع وضع آليات مرنة وفق طبيعة المؤسسة التعليمية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والعاملين، على كيفية التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- تقديم كافة أنواع الدعم المستمر للطالب على كل من المستوى العلمي، والتقني، والإرشاد الأكاديمي.
- استخدام وسائل التعلم عن بعد المختلفة من خلال منصة التعليم الإلكتروني.
- تحديد عدد الساعات المعتمدة، والأهداف العامة والسلوكية، والمحتويات النظرية والعلمية، والجدول التدريسي للمقرر عن طريق التعليم عن بعد أو وجهاً لوجه،

١. مقال منشور، بعنوان (تعرف على مصير نظام "التعليم الهجين" بالجامعات)، جريدة الأهرام القومية، بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠٢٠.

- والدرجات المخصصة للمقرر وطريقة وموعد التقييم؛ لإعلانها للطلاب ليكونوا على دراية كاملة بما هو مطلوب منهم.
- إعداد المحاضرات مع تسجيل صوتي لها، ورفعها للطلاب على المنصات الإلكترونية في الموعد المحدد بكل محاضرة طبقاً للجدول الدراسي للمقرر.
 - الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لكل من الفيديوهات والنصوص التي تم الاستعانة بها.

وحيث أن طرق إدخال وإدارة التغيير تعتبر هي جوهر عملية التغيير والتطوير التنظيمي، لذا يجب استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بطريقة تؤدي إلى بلوغ الأهداف المحددة، من خلال تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، والقدرة على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وتجديد حيويتها وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة (حافظ وآخرون، ٢٠٠١). وبما أن نظام التعليم الهجين هو صورة التغيير التي نختصها بالبحث في هذه الدراسة الحالية، فإن الباحثة ترى أنه يمكن وصفه وفقاً للطريقة التي استخدمت في تطبيقه، بأنه كان تغييراً غير مخطط وغير متوقع من جهة المؤسسات التعليمية؛ حيث إنه تحقق نتيجة لرغبة الدولة في مواجهة أزمة جائحة COVID-19، وكانت هناك أهداف محددة من إحداثه، ولكن لم يكن هناك استراتيجيات واضحة لتنفيذه، حيث كان لا بد من تطبيقه بسرعة في نطاق فترة زمنية محددة.

مما سبق نجد، أنه لإنشاء شيء جديد ومفيد في موقف غير مخطط له، يجب أن يكون الشخص مبدعاً (Arshad, et al., 2015). وبما أن الارتجال هو اختيار واع وليس شيئاً يحدث بالصدفة، فقد كان الارتجال التنظيمي هو النمط السلوكي الشائع لقيادات المؤسسات التعليمية، بهدف إضافة قيمة لمؤسساتها، من حيث إدارة التغيير للنظام التعليمي الجديد، واعتماد أفضل الممارسات، وإضافة المرونة والابتكار. لذلك، من مصلحة المنظمات فهم كيفية حدوث الارتجال التنظيمي، وكيفية استخدامه في الأنشطة اليومية. فهو يرتبط بإدارة معرفة المنظمة؛ لأن المنظمات تحتاج إلى إجراء تكيف من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، وتكييف المعرفة هو أحد مكونات الارتجال، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور الارتجال

التنظيمي لدي قيادات المعاهد العالية الخاصة خلال فترة أزمة كورونا في إدارة عملية التغيير من نظام التعليم التقليدي لنظام التعليم الهجين بمتطلباته المختلفة والمتعددة؟، ويأتي هذا التساؤل كجوهر لمشكلة الدراسة نتيجة فناعة الباحثة الأولية بما يلي:

- الارتجال التنظيمي ضروري في فترات الأزمات.
 - كل معهد له طبيعة خاصة، وتعامل مع الحدث وفقا لهذه الطبيعة.
- عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة تساؤلات ستحاول الباحثة الإجابة عليها من خلال الجزء النظري والميداني للدراسة، وهي كما يلي:
١. ما دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير لنظام التعليم الهجين بالمعاهد الخاصة؟
 ٢. ما طبيعة العلاقة بين الارتجال التنظيمي وإدارة التغيير لنظام التعليم الهجين؟

١. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٢. الوقوف على مدى تأثير الارتجال التنظيمي على إدارة التغيير لنظام التعليم الهجين.
٣. تقديم بعض التوصيات، بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تطوير المهارات القيادية للمؤسسات التعليمية.

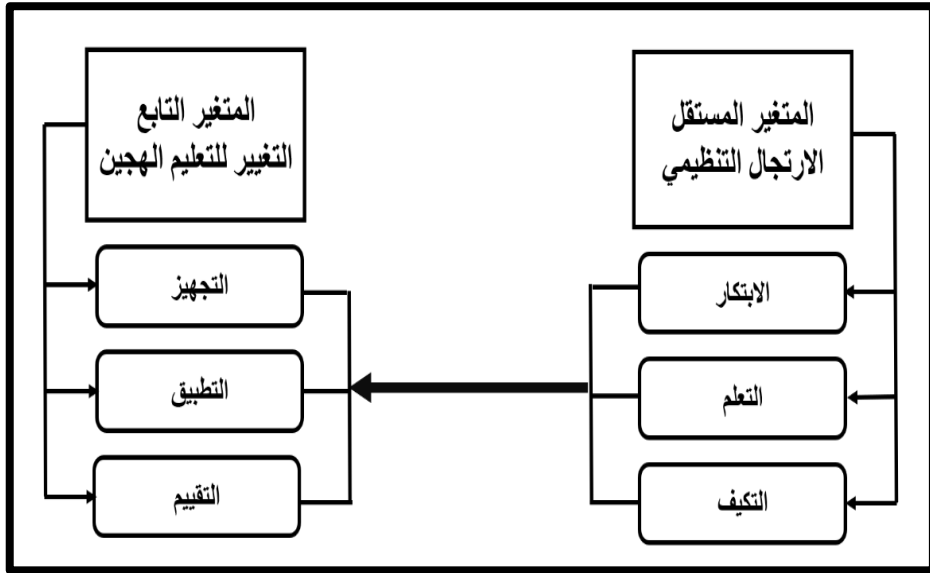
٢. أهمية الدراسة

تأتي الأهمية العلمية للدراسة من خلال الربط بين متغيراتها وهي (الارتجال التنظيمي) و(إدارة التغيير للتعليم الهجين)، والتي في حدود علم الباحثة وحتى توقيت النشر لم يسبق أن تم الربط بينهم؛ كما يعد الارتجال التنظيمي مجالاً جديداً نسبياً للبحث في الإدارة. أما الأهمية من الناحية العملية، فتأتي من التركيز على إدارة التغيير التي واجهتها إدارة المعاهد الخاصة، من خلال تطبيق نظام التعليم الهجين. والمهارات القيادية التي يجب توفرها في إدارة هذه المؤسسات التعليمية.

٣. نموذج الدراسة الفرضي

من خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، تم وضع نموذج فرضي ليعكس ابعاد ومتغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل (١). حيث قامت الباحثة بقياس متغير الارتجال التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد (الابتكار، التعلم، التكيف) وهي تمثل العناصر الأساسية للعملية الارتجالية، وفقاً لدراسة (Vuckic, 2012) (Moorman & Miner, 1998)، وقياس متغير إدارة التغيير للتعليم الهجين من خلال ثلاثة أبعاد (التجهيز، التطبيق، التقييم) وهي تمثل معايير ضمان جودة متطلباته، وفقاً لدراسة (Meydanlioglu & Arikan, 2014) (Abdelrahman & Irby, 2016) (محمود، ٢٠٢١).

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة الفرضي



من إعداد الباحثة

٤. فروض الدراسة

في ضوء المشكلة والأهداف السابق طرحها، تختبر الدراسة الفرض الرئيسي التالي: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الارتجال التنظيمي والتغيير للتعليم المجهين". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي وبعد التجهيز.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي وبعد التطبيق.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي وبعد التقييم.

٥. مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة والعينة

- مجتمع الدراسة هو المعاهد العالية الخاصة، ويبلغ عدد المعاهد العالية الخاصة القائمة حالياً ١٨٩ معهداً، موزعة على قطاعات أكاديمية متخصصة على النحو التالي: ٥٤ معهداً خاصاً عاليًا هندسيًا، ٧٢ معهداً خاصاً عاليًا (الشعب التجارية وعلوم الحاسب ونظم المعلومات)، بالإضافة إلى ٢٠ معهداً خاصاً عاليًا للغات والإعلام، ١٨ معهداً خاصاً عاليًا للسياحة والفنادق، ١٧ معهداً خاصاً عاليًا للخدمة الاجتماعية، ٥ معاهد خاصة عالية تكنولوجية للعلوم الصحية التطبيقية والتمريض، ٢ معهداً خاصاً عاليًا زراعيًا، ١ المعهد العالي للدراسات الإسلامية.
- أما وحدة المعاينة وهي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها؛ في هذه الدراسة هي كل من يشغل وظيفة عميد أو قائم بأعمال العمادة في المعهد، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.
- تم تحديد حجم العينة عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%). باستخدام المعادلة التالية^(٢):

٢. نعيم حافظ أبو جمعة، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة"، ط٢، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩. ص ص ٢٥٦-٢٥٧.

$$n = \frac{c(1-c)}{a + \frac{c(1-c)}{b}}$$

حجم مجتمع

حيث:

ن = حجم العينة المطلوب

ح = (٥٠%) للحصول على أكبر حجم للعينة .

أ = $\frac{1.96}{b}$ ، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (٠.٩٥)) .

حجم مجتمع الدراسة = ١٨٩ (معهد خاص)

بتطبيق المعادلة يكون حجم العينة = ١٢٧ (عميد).

٦. المنهجية

- اعتمدت الباحثة لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتوضيح المفاهيم والتعرف على المتغيرات وعرض ما توصل إليه الآخرون من خلال مراجعة الدراسات النظرية السابقة، بالإطلاع على المتاح من: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة، وشبكة الإنترنت، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام أسلوب الاستقصاء، ثم قامت الباحثة بتوضيح وتحليل واستنتاج العلاقة بين المتغيرات من خلال إطار الدراسة الميداني.
- قامت الباحثة بتصميم وإعداد قائمة استقصاء، تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، والتي بلغ عددها (١٠٠) من إجمالي (١٢٧)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٧٩%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version25).

- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة وذلك كما يلي:
- التحليل الإحصائي الوصفي: وهي تحليلات إحصائية تصف البيانات التي تم جمعها وتشمل: الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- التحليل الإحصائي الاستدلالي: وهو ما يمكن الباحثة من قياس العلاقات والارتباطات بين المتغيرات مثل:
 - اختبار الصدق والثبات: من أجل التأكد من مدى صدق وثبات أبعاد المقياس المختلفة بالاعتماد على معامل " ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha).
 - تحليل (T-Test) لدراسة الفروق عن المتوسط المفترض، من خلال تحديد مدي إختلاف الوسط الحسابي لكل متغير عن القيمة الوسطي لمقياس ليكرت (محايد).
 - حساب معامل الارتباط (Pearson's correlation coefficient) لتحديد مدي قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لدراسة علاقة الارتباط ما بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

٧. محددات الدراسة

- تمت الدراسة خلال الفترة من نوفمبر (٢٠٢٠) إلى مايو (٢٠٢١).
- اقتصر توزيع قوائم الاستقصاء على عمداء المعاهد العالية الخاصة.
- كما هو الحال في معظم الدراسات الميدانية، فقد واجهت الباحثة مشكلة صعوبة في توزيع قوائم الاستقصاء، والوصول لعمداء المعاهد العالية الخاصة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة النتائج، في النهاية تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات تخص المعاهد العالية الخاصة، ومثيلتها من مؤسسات التعليم العالي، وأخرى تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والميداني للدراسة.

• اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة

يقصد بثبات المقياس Reliability الاتساق الداخلي بين عباراته، وثبات المقياس جانبان: الأول هو استقرار المقياس وذلك من خلال الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية. أما الجانب الآخر لثبات المقياس فهو الموضوعية وذلك من خلال الحصول على الدرجة ذاتها بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه؛ وقد تم استخدام معامل Cronbach`s alpha لاختبار ثبات وتجانس المقياس واتساقه الداخلي؛ حيث يتراوح قيمة معامل الارتباط ألفا بين (٠.٠)، و(١.٠)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (٠.٧٠). أما صدق المقياس المستخدم في الدراسة فهو يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، وشموله لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح الفقرات والمفردات، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. ويتم حساب معامل الصدق الذاتي لمقياس الدراسة بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات والصدق لمقياس الارتجال التنظيمي:

جدول رقم (١) معاملات الثبات والصدق لمقياس الارتجال التنظيمي

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الابتكار	٤	٠.٩٢٤	٠.٩٦١
التعلم	٥	٠.٩٠٣	٠.٩٥٠
التكيف	٤	٠.٨١٥	٠.٩٠٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨١٥ و ٠.٩٢٤ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس الارتجال التنظيمي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩٠٢ و ٠.٩٦١، بما يؤكد أن عبارات قياس الارتجال التنظيمي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي).

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات والصدق لمقياس التعليم الهجين:
جدول رقم (٢) معاملات الثبات والصدق لمقياس التعليم الهجين

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
التجهيز	٥	٠.٩٣٧	٠.٩٦٧
التطبيق	٤	٠.٩٥٤	٠.٩٧٦
التقييم	٣	٠.٧١٢	٠.٨٤٣

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٧١٢ و ٠.٩٥٤ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس التعليم الهجين. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٤٣ و ٠.٩٧٦، بما يؤكد أن عبارات قياس التعليم الهجين تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (التعليم الهجين).

• مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير المستقل

تناولت الباحثة مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير المستقل من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مفردات العينة لأبعاد الارتجال التنظيمي، ويوضح الجدول رقم (٣) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد الارتجال التنظيمي

أبعاد الارتجال التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الابتكار	٣.٨٩٥	١.٢٦٨	٢
التعلم	٣.٩١٦	١.٢٥٧	١
التكيف	٣.٥٦	١.٠٥٨	٣

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

- بتحليل بيانات الجدول السابق، تتضح النتائج التالية:
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "الارتجال التنظيمي" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء "بعد التعلم" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩١٦)، تلاه "بعد الابتكار" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩٥)، وأخيرا "بعد التكيف" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦).
 - **مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير التابع**
يوضح الجدول رقم (٤) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع (التغيير للتعليم الهجين) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
جدول رقم (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد التغيير للتعليم الهجين

أبعاد التغيير للتعليم الهجين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التجهيز	٣.٨٦٤	١.٢٨٤	٢
التطبيق	٣.٩٢٧	١.٣٠٣	١
التقييم	٣.٦٦	١.٣٥٧	٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

- بتحليل بيانات الجدول السابق، تتضح النتائج التالية:
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "التغيير للتعليم الهجين" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء "بعد التطبيق" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢٧)، تلاه "بعد التجهيز" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٦٤)، وأخيرا "بعد التقييم" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٦).

● **نتائج اختبارات الفروض**

أولاً: اختبار الفرض الرئيس

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (الابتكار، التعلم، التكيف) والتغيير للتعليم الهجين". قامت

الباحثة بحساب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير التابع (التغيير للتعليم المجهين)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

T-Test		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة			
0.000	4.307	0.377	0.304	الابتكار
0.000	3.887	0.293	0.258	التعلم
0.000	4.875	0.323	0.293	التكيف
المعنوية الكلية للنموذج : قيمة (F) المحسوبة المعنوية				
191.328 0.000				
مؤشرات جودة التوفيق : معامل التحديد (R ²) معامل الارتباط المتعدد (R)				
0.857 0.926				

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.857، أى أن أبعاد المتغير المستقل الذي تضمنها النموذج (الابتكار، التعلم، التكيف) تفسر 85.7% من التباين في المتغير التابع (التغيير للتعليم المجهين). أما النسبة الباقية (14.3%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.926، وهي تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار F الى ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث

- ان مستوى المعنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإنه يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.
- معنوية أبعاد المتغير المستقل: بفحص قيم معامل الانحدار تبين ما يلي:
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد (الابتكار) 0.304، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (التغيير للتعليم الهجين)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد (التعلم) 0.258، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (التغيير للتعليم الهجين)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد (التكيف) 0.293، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (التعليم الهجين)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05.
 - من خلال قيم معاملات بيتا Beta أمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع كما يلي:
 - ١- الابتكار (بيتا = 0.377).
 - ٢- التكيف (بيتا = 0.323).
 - ٣- التعلم (بيتا = 0.293).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيس، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بين الارتجال التنظيمي والتغيير للتعليم الهجين.

ثانياً: اختبار الفرض الفرعي الأول

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (الابتكار، التعلم، التكيف) وبعد التجهيز".

قامت الباحثة بحساب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير التابع (بعد التجهيز)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل وبعد التجهيز

T-Test		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة			
0.000	5.082	0.406	0.406	الابتكار
0.000	4.440	0.306	0.334	التعلم
0.000	4.853	0.293	0.330	التكيف
235.993 0.000				المعنوية الكلية للنموذج : قيمة (F) المحسوبة المعنوية
0.881 0.938				مؤشرات جودة التوفيق : معامل التحديد (R^2) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0,881، أي أن أبعاد المتغير المستقل المتضمنة في النموذج (الابتكار، التعلم، التكيف) تفسر 88.1% من التباين في المتغير التابع (بعد التجهيز).
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0,938، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المتغير المستقل التي تضمنها النموذج والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار F إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة احصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05، ومن ثم فإنه يوجد على الأقل واحد من أبعاد المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.
- معنوية أبعاد المتغير المستقل: بفحص قيم معامل الانحدار تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار لبعـد (الابتكار) 0.406، وهى تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (بعـد التجهيز)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 .
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعـد (التعلم) 0.334 ، وهى تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (بعـد التجهيز)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 .
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعـد (التكيف) 0.330 ، وهى تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (بعـد التجهيز)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 .
 - من خلال قيم معاملات بيتا Beta أمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل من حيث الاهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع كما يلى:
 - ١- الابتكار (بيتا = 0.406).
 - ٢- التعلم (بيتا = 0.306).
 - ٣ - التكيف (بيتا = 0.293).
- بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الفرعى الأول، وهو ما يعنى أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بين أبعاد الارتجال التنظيمي (الابتكار، التعلم، التكيف) وبعـد التجهيز كأحد أبعاد التغيير للتعليم الهجين.

ثالثاً: اختبار الفرض الفرعي الثاني

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (الابتكار، التعلم، التكيف) وبعد التطبيق". قامت الباحثة بحساب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير التابع (بعد التطبيق)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل وبعد التطبيق

T-Test		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة			
0.001	3.321	0.367	0.367	الابتكار
0.004	2.974	0.283	0.310	التعلم
0.001	3.495	0.292	0.329	التكيف
108.237 0.000				المعنوية الكلية للنموذج : قيمة (F) المحسوبة المعنوية
0.772 0.879				مؤشرات جودة التوفيق : معامل التحديد (R ²) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.772 ، أى أن أبعاد المتغير المستقل التي تضمنها النموذج (الابتكار، التعلم، التكيف) تفسر 77.2% من التباين في المتغير التابع (بعد التطبيق).
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.879 ، وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار F الى ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية،

- حيث ان مستوى المعنوية أقل من 0.05 ، ومن ثم فإنه يوجد على الاقل واحد من أبعاد المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.
- معنوية أبعاد المتغير المستقل: بفحص قيم معامل الانحدار تبين ما يلي:
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد (الابتكار) 0.367 ، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (بعد التطبيق)، كما تشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية أقل من 0.05 .
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد (التعلم) 0.310 ، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (بعد التطبيق)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية أقل من 0.05.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعد (التكيف) 0.329 ، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (بعد التطبيق)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية أقل من 0.05.
 - ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta أمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل من حيث الاهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع كما يلي:
 - ١- الابتكار (بيتا = 0.367).
 - ٢- التكيف (بيتا = 0.292).
 - ٣- التعلم (بيتا = 0.283).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الفرعي الثاني، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (الابتكار، التعلم، التكيف) وبعد التطبيق كأحد أبعاد التغيير للتعليم الهجين.

رابعاً: اختبار الفرض الفرعي الثالث

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (الابتكار، التعلم، التكيف) وبعد التقييم". قامت

الباحثة بحساب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير التابع (بعد التقييم)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل وبعد التقييم

T-Test		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة			
0.320	0.999	0.183	0.113	الابتكار
0.295	1.053	0.167	0.113	التعلم
0.032	2.178	0.303	0.211	التكيف
18.709 0.000				المعنوية الكلية للنموذج : قيمة (F) المحسوبة المعنوية
0.369 0.607				مؤشرات جودة التوفيق : معامل التحديد (R ²) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة (R²) 0.369 ، أى أن أبعاد المتغير المستقل التي تضمنها النموذج (الابتكار، التعلم، التكيف) تفسر 36.9% من التباين في المتغير التابع (بعد التقييم).
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.607 ، وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار F الى ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية أقل من 0.05 ، ومن ثم فإنه يوجد على الاقل واحد من أبعاد المتغير المستقل له تأثير معنوى على المتغير التابع.
- معنوية المتغيرات المستقلة: بفحص قيم معامل الانحدار تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار لبعـد (الابتكار) 0.113 ، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (التقييم)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 .
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعـد (التعلم) 0.113، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (التقييم)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 .
 - بلغت قيمة معامل الانحدار لبعـد (التكيف) 0.211، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين هذا البعد والمتغير التابع (التقييم)، وتشير نتيجة اختبار T الى ان هذه العلاقة معنوية وان تأثير هذا البعد يعتبر معنويا وذا دلالة احصائية، حيث ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 .
 - ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta أمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل من حيث الاهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع كما يلي:
 - ١- التكيف (بيتا = 0.303).
 - ٢ - الابتكار (بيتا = 0.183).
 - ٣- التعلم (بيتا = 0.167).
- بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الفرعي الثالث، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بين أبعاد الارتجال التنظيمي (الابتكار، التعلم، التكيف) وبعـد التقييم كأحد أبعاد التغيير للتعليم الهجين.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

← نتائج الدراسة:

- في ضوء الشق النظري والعملي للدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- بالنسبة لإدراك السادة عمداء المعاهد لأبعاد متغير "الارتجال التنظيمي" ووفقاً للوسط الحسابي، فقد جاء "بعد التعلم" في المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، تلاه "بعد الابتكار"، وأخيراً "بعد التكيف".
- بالنسبة لإدراك السادة عمداء المعاهد لأبعاد متغير "التغيير للتعليم المجهين" وفقاً للمتوسط الحسابي، فقد جاء "بعد التطبيق" في المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، تلاه "بعد التجهيز"، وأخيراً "بعد التقييم".
- للارتجال التنظيمي دور في التباين الحادث في التغيير للتعليم المجهين في المعاهد العالية الخاصة.
- فيما يتعلق بمدى الارتباط بين متغيرات الدراسة، إتضح من خلال نتائج استخدام معاملات الارتباط البسيط، وجود علاقة ارتباط (طردية) معنوية إحصائياً بين جميع أبعاد متغير (الارتجال التنظيمي) وأبعاد متغير (التغيير للتعليم المجهين).
- للتعليم المجهين فوائد مؤثرة وفعالة، فهو يسعى لخلق بيئة تعليمية تدمج فيها مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات، بعضها تقني مثل البنية التحتية التكنولوجية العالية وبرمجيات خاصة، وبعضها تنظيمي وإداري، وأنظمة وإدارة عصرية، ومتطلبات بشرية، من خبراء يرتقون بالنظام، وتدريب خاص للمحاضرين، فضلاً عن تدريب للطلبة.
- من أهم الأمور التي يبني عليها نجاح التعليم المجهين هو تحقيق معايير وضمان جودة متطلباته، وهي قابليته للتجهيز والتطبيق والتقويم، في ظل توفر رأسمال بشري داعم ومؤهل، وقاعدة تكنولوجية عريضة في مجال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته والإنترنت.

- نظرا لاستمرار أزمة وباء كورونا، أضحي من المستحيل فعليًا تجنب تطوير المعاهد لأنظمتها لتتحول إلى التعليم الإلكتروني، حيث إن التركيز على الحلول المؤقتة لم تعد تكفي.
- إن الارتجال هو اختيار واع وليس شيئاً يحدث بالصدفة. لذا يمكن للارتجال التنظيمي أن يضيف قيمة للمنظمة، من حيث إدارة التغيير، واعتماد أفضل الممارسات، وإضافة المرونة والابتكار إلى المنظمة. لذلك، من مصلحة المنظمة فهم كيفية حدوث الارتجال التنظيمي وكيفية استخدامه في الأنشطة اليومية.
- يرتبط الارتجال التنظيمي بإدارة معرفة المنظمة، لذا تحتاج المنظمات إلى تعلم كيفية إجراء سرعة استجابة للمتغيرات الخارجية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، هذه الاستجابة مصدرها مخزون المعرفة وهو أحد مكونات الارتجال.
- لإنشاء شيء جديد ومفيد في موقف غير مخطط له، يجب أن يكون المرء مبدعًا.

← توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات تخص المعاهد العالية الخاصة، وتوصيات تتعلق بالمؤسسات التعليمية المماثلة، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات الأكاديمية المستقبلية.

توصيات تخص المعاهد العالية الخاصة:

آليات التنفيذ	التوصيات
- التزام مجالس الإدارات بدعمها الاستراتيجي لهذا التغيير ومتطلباته. - اشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في خطة عملية التحول، لإيجاد السبل المثلى التي تساعد على الاستفادة من مميزات هذا النظام التعليمي.	• التعامل مع التحول إلى التعليم الإلكتروني على مستوى استراتيجي وما يتطلبه من دعم.

آليات التنفيذ	التوصيات
مراجعة بيئة العمل وتحسينها، ومراجعة فلسفة الإدارة والثقافة التي تتبعها. توفير الدعم المادي، والدعم الفني المتواصل، والتشجيع على العمل التعاوني من خلال فرق عمل.	• وضع سياسات واضحة لتحقيق مطالب ضمان نجاح نظام التعليم المجهين على المدى القصير، والالكتروني على المدى الطويل.
حيث يتم إدارة معظم المعاهد من خلال مجلس الإدارة، أما العميد فيقوم بالاشراف الأكاديمي فقط.	• تفعيل دور العمداء القيادي.
الحصول على برامج تدريبية حول: - التعليم الالكتروني وتطبيقاته. - التعامل مع المشكلات، وإدارة الأزمات. - التفكير الإبداعي.	• تطوير المهارات القيادية للعمداء.

← توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

تدرك الباحثة أن إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها على جميع مؤسسات التعليم العالي تحتاج لمزيد من الدراسات التكميلية الأخرى ومجالات تطبيق أخرى لتأكيد النتائج المرصودة. على الرغم من هذا القيد، فإن النتائج تقدم منظوراً جيداً لواقع الارتجال التنظيمي عند عمداء المعاهد الخاصة في ظل التعامل مع أزمة كورونا، ولكن ستوفر فرصة تكرر هذه الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة رؤية أوسع.

هناك حاجة ملحة لإجراء مزيد من الأبحاث في الموضوعات التالية:

- دور نمط القيادة في تحقيق الارتجال التنظيمي.
- تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على القيادات في دفع الارتجال التنظيمي.
- دراسة دور الارتجال التنظيمي على التوجه الريادي للمنظمات في ظل الأزمات.
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالارتجال التنظيمي.
- أثر الخصائص الفردية لكبار المديرين على الارتجال التنظيمي.
- أثر الارتجال التنظيمي على أداء المنظمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الذبحاوي، عامر عبد الكريم وشعلان، منذر عباس (٢٠١٩). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل. دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف. Kufa Studies Center Journal. المجلد ٥٥، العدد الأول.
- حافظ، إجلال عبد المنعم وآخرون (٢٠٠١). أصول التنظيم والإدارة. القاهرة. مكتبة عين شمس. ص ٣٨٧.
- مقال منشور، بعنوان (تعرف على مصير نظام "التعليم الهجين" بالجامعات)، جريدة الأهرام القومية، بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠٢٠.
- محمود، مشيرة محمود أحمد (٢٠٢١). تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق متطلبات جودة التعليم الهجين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. المقالة ٥، المجلد ٥٣، العدد ٣، ص ٦٠٥-٦٤٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abd Ali, S. S., & Lafta, B. S. (2021). Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks/Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks. REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(4), 4146-4159.
- Abdelrahman, N., & Irby, B. J. (2016). Hybrid learning: Perspectives of higher education faculty. International Journal of Information Communication Technologies and Human Development (IJICTHD), 8(1), 1-25.
- Arshad, D., & Hughes, P. (2009). Examining organizational improvisation: The role of strategic reasoning and managerial factors. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering, 3(6), 948-954.
- Arshad, D., Julienti, L., Bakar, A., Ahmad, H., & Hassan, S. (2015). Unraveling the link between environmental factors and organizational

- improvisation. In E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research. pp. 647-655.
- Da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2010). Organizational improvisation: change or stability?. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management.
 - Fultz, A. E., & Hmieleski, K. M. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. Journal of Business Venturing, 36(4), 106121.
 - Gojny-Zbierowska, M., & Zbierowski, P. (2021). Improvisation as Responsible Innovation in Organizations. Sustainability, 13(4), 1597.
 - Guang, Xu, Xue, Zhang & Zhuang, Tian Ye. (2014). Organization factors influence on organizational improvisation - building and testing a theoretical model. Indian Journal, BTAIJ, 10(8). Pp 2304-2309.
 - Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. International Journal of Management Reviews, 17(4), 437-459.
 - Levallet, N., & Chan, Y. (2015). Using IT to unleash the power of strategic improvisation. Completed Research Paper, Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth.
 - Meydanlioglu, A., & Arikan, F. (2014). Effect of hybrid learning in higher education. International Journal of Information and Communication Engineering, 8(5), 1292-1295.
 - Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. Academy of Management Review, 23(4), 698-723.
 - Park, E., Martin, F., & Lambert, R. (2019). Examining predictive factors for student success in a hybrid learning course. Quarterly Review of Distance Education, (2), 11-74.

- Ruan, G., Wu, N., & Peng, K. (2021). Impact of Cross-Organization Improvisation on New Product Development From Viewpoint of Network Embedding. In 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021) (pp. 110-113). Atlantis Press.
- 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.
- Snart, J. A. (2010). Hybrid Learning: The Perils and Promise of Blending Online and Face-to-Face Instruction in Higher Education. ABC-CLIO.
- Sumandiyar, A., Husain, M. N., Sumule, M., Nanda, I., & Fachruddin, S. (2021). The effectiveness of hybrid learning as instructional media amid the COVID-19 pandemic. *Jurnal Studi Komunikasi*, 5(3), 651-664.
- Vuckic, A. (2012). Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management an Exploratory Research. Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management. Chalmers University of Technology, Sweden.
- Weixian, X. U. E., & Shuyu, S. U. N. (2019). Relationship between Organizational Improvisation and Organizational Creativity under Multiple Regression Analysis. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 65, 206-229.