

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في
الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية.

هيا عاطف علي العيسة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2020م

ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في
الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية.

إعداد:

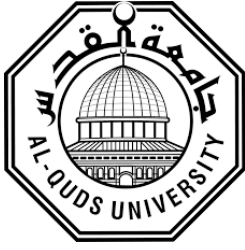
هيا عاطف علي العيسة

علوم مالية ومصرفية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: الدكتور محمود صلاحات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد
التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

1442هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في
الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية.

اسم الطالب: هيا عاطف علي العيسة

الرقم الجامعي: 1720039

إشراف: د. محمود صلاحات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/29 من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة:	د. محمود صلاحات	التوقيع:
ممتحناً داخلياً:	د. أحمد حرز الله	التوقيع:
ممتحناً خارجياً:	د. مجيد منصور	التوقيع:

القدس - فلسطين

1442هـ / 2020م

الإهداء

إلى من أوصلني إلى ما أنا عليه الآن بسعيه وتعبه .. أدامه الله لي ..
والدي الحبيب

إلى من عطرت حياتي بوجودها
أمي الحبيبة
إلى نور العين .. وطمأنينة القلب ..

زوجي العزيز
إلى زهرات حياتي أبنائي الأعزاء
قيس وتالا

إلى من هم عزتي وسندي وخير من ترعرعت بينهم ..
أخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى الأصدقاء والأحبة ورفاق الدرب .

هيا العيسة

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

هيا عاطف علي العيسة

التاريخ: 2020/12/29

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم ولو بجزء يسير في إتمام هذه الرسالة، خاصاً بالذكر جامعة القدس ممثلة برئيسها أ.د. عماد أبو كشك، لإتاحتهم المجال وتمهيدهم الطريق لي لإنجاز رسائل وأبحاث علمية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في نهضته وتطوره.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور محمود صلاحات، الذي تشرفت به مشرفاً على هذه الدراسة ووجهني لما هو خير ومنفعة.

ولا أنسى تقديم شكري وامتناني للصرح الأكاديمي الكبير التي أتاح لي الوصول اليوم إلى هذه الخطوة المهمة من حياتي، معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، ممثلاً بمديره د. أحمد حرز الله وكافة الأخوة والأخوات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيه، وذلك لتشجيعهم الدائم وتحفيزهم المتواصل لي ولزملائي كافة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير لكل من السادة الأفاضل أساتذتي الذين تكرموا بمساعدتي في تحكيم أداة الدراسة والتي كان لملاحظاتهم الأثر الكبير والفائدة المرجوة في إخراج أداة الدراسة بأحسن مظهرها.

ولن أنسى فضل كل من ساهم ولو بشيء بسيط أو مساعدة، أو نصيحة في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

لکم کل الشکر والتقدير

تعريفات الدراسة

التعلم: "بالنسبة للفرد سواء نظر إليه كمفهوم أو عملية أو نظام فإن قوامه المعرفة والخبرة، إلى جانب القدرة على توظيفهما في الاستجابة لمواقف الحياة المتغيرة سعياً لتحقيق أهداف محددة" (دخل الله، 2015، 15).

التعلم التنظيمي: الطرق التي تتبنى المنظمات من خلالها المعرفة وإجراءات العمل حول نشاطاتها ضمن ثقافتها، بما يتكيف وكفاءتها التنظيمية ويؤدي إلى تطويرها من خلال استخدام المهارات الواسعة لمواردها البشرية (العبادي والطائي، 2011، 307).

ديناميكيات التعلم (إجرائياً): هي مجموع الطرق والوسائل التي يكون الهدف منها الوصول إلى مستوى التعلم المطلوب.

تمكين الأفراد: هي العملية التي تركز على بناء الطاقات البشرية القادرة على مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة، وذلك من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي وتزويد هؤلاء الأفراد بالمعلومات والمعارف اللازمة ومنح الثقة والحرية لهم وتوفير الموارد اللازمة، إضافة إلى تشجيعهم على الإبداع والابتكار (المهيرات، 2010، 26).

إدارة المعرفة: "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وحصر كل أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (الهوش، 2016، 52).

الابتكار: "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارجها سواء تتعلق بالمنتج أو الطريقة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وتكون هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة عند تطبيقها" (حريم، 2009، 303).

الاستراتيجية: هي مجموعة من السياسات والأساليب والخطط والمناهج التي يتم اتباعها داخل المنظمة لأجل تحقيق الأهداف المخطط لها في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبدول (محمد، 2014، 45).

البنية المؤسسية: هي كل ما يخص المؤسسة من بيئة عمل جيدة، لا مركزية، فرق عمل، هيكل تنظيمي مرن، أجهزة وتكنولوجيا مناسبة وحديثة وأدوات مساعدة وما إلى ذلك (نصر الدين، 2011).

الآليات الداعمة: هي كل ما تملك المؤسسة من أنظمة فعالة ومشجعة للإبداع والابتكار كأنظمة المكافأة والحوافز والترقيات (نصر الدين، 2011).

الرشاقة التنظيمية: قدرة المنظمة على التفوق واستغلال مواردها بالشكل الأمثل من خلال الشعور بسرعة التغييرات في بيئة العمل، واتخاذ ردود الأفعال المناسبة والسريعة على هذه التغييرات، وإعادة نشر وتكوين وتخصيص الموارد بما يخدم مصلحة المنظمة في ظل البيئة التي آلت إليها الأعمال (الدباغ، 2019، 171).

رشاقة الاستشعار: كشف والتقاط كافة الأحداث من محيط المنظمة ومن بيئتها الداخلية والخارجية في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة (Nafei, 2016, p. 299).

رشاقة اتخاذ القرار: عملية تتمثل في القدرة على جمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة وإعادة هيكلة هذه المعلومات وتقييمها وفقاً لمجموعة من المصادر ووضع البدائل وشرح الآثار المترتبة دون تأخير، إضافة إلى تحديد الفرص والتحديات بالتوازي مع تطوير خطط العمل التي تتطلب إعادة تشكيل للموارد (Nafei, 2016, p. 299).

رشاقة الاستجابة: سرعة القيام بمجموعة من الأنشطة والمحددة في خطط العمل التي انبثقت عن عملية اتخاذ القرار، وهي أنشطة تشرح كيفية إعادة تكوين الموارد في المؤسسة وإعادة هيكلة العمليات والوظائف فيها بما يخدم عملية تنفيذ ما تم اتخاذه من قرار (El Sawy & et al., 2016, p. 653).

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية (في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية).

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المجالين الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (2609) وفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2019، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة مكونة من (335) مفردة، تم استرجاع (289) استبانة منها صالحة للتحليل والدراسة، واستخدمت الدراسة في تحليل بيانات الاستبانة برنامج الرزم الإحصائية (SPSSV.23).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود الدور الإيجابي لكل من التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار على تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، حيث أن هناك علاقة إيجابية الاتجاه بين توفر هذه المتغيرات ومستواها وبين تحقق ومستوى الرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج عدم تمتع الجامعات الفلسطينية بالمستوى المطلوب والعالي من التعلم التنظيمي وكذلك من ثقافة الابتكار، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى رشاقته التنظيمية.

إن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة، أهمية أن تولي الجامعات الفلسطينية الاهتمام الأكبر في رفع مستوى التعلم التنظيمي لديها وخاصة فيما يتعلق بتمكين الأفراد، كذلك عليها البدء بتوجيه طاقاتها وخططها نحو دعم الابتكار وتوفير البنية التحتية الملائمة له بما ينعكس ذلك على قدرتها بالوصول إلى رشاقة تنظيمية ذات مستوى عالٍ ومرضي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الابتكار، التعلم التنظيمي، الرشاقة التنظيمية، الجامعات الفلسطينية، رشاقة الاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستشعار.

The culture of innovation and organizational learning and their role in achieving organizational agility in Palestinian universities in the southern and central West Bank.

Prepared By: Haya Atef Ali Alayaseh.

Supervisor: Dr. Mahmoud Salahat.

Abstract

The study aimed to know the role of the culture of innovation, and organizational learning in achieving organizational agility In Palestinian universities in the West Bank.

To achieve the objectives of the study, the study used the descriptive approach, and the study population consisted of workers in the academic and administrative fields in Palestinian universities in the central and southern West Bank, who numbered (2609) According to the Palestinian Central Bureau of Statistics for the year 2019. A stratified random sample was taken from the study population consisting of (335) individuals. 289) a questionnaire of which is suitable for analysis and study, and the study used in the analysis of the questionnaire data the statistical packages program (SPSSV.23).

The study reached several results, the most important of which were: the positive role of both organizational learning and the culture of innovation in achieving organizational agility in Palestinian universities, as there is a positive-directional relationship between the availability and level of these variables and the achievement and level of organizational agility. The results also showed that universities do not enjoy The Palestinian Authority has the required and high level of organizational learning as well as a culture of innovation, which is negatively reflected in its organizational agility.

The most important recommendations concluded by the study is the importance for Palestinian universities to pay greater attention to raising their level of organizational learning, especially with regard to empowering individuals. They should also begin directing their energies and plans towards supporting innovation and providing the appropriate infrastructure for it, which will be reflected in their ability to reach organizational agility. High standard and satisfactory.

Key words: innovation culture, organizational learning, organizational agility, Palestinian universities, agility in response, agility in decision-making, agility of sensing.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تقع المؤسسات الفلسطينية اليوم، العامة منها والخاصة، في مواجهة سلسلة مستمرة وسريعة من التغيرات والتقلبات في كافة مجالات البيئة المحيطة بهذه المؤسسات أو حتى البيئة الداخلية لها، وبالنظر إلى تعدد أسباب هذه التغيرات وقوة تأثيرها على المؤسسة، فإنه لا بد من اتخاذ إجراءات واستراتيجيات وقرارات تسمح لهذه المؤسسات بمواكبة هذه التغيرات بل ومحاولة استمالة آثارها في خدمة المؤسسة أو المنظمة، وتحويل بعضها من نقاط تهديد أو ضعف إلى نقاط قوة وفرص متاحة، ما يجعل المؤسسة أو المنظمة قادرة على الاستمرارية وتحسين وضعها التنظيمي لتحقيق أهدافها، من خلال امتلاكها ومحافظةها على قدر كافٍ من الرشاقة التنظيمية القادرة على تحويل آثار التقلبات والتغيرات وتوجيهها نحو خدمة مصالحها (مغاوري، 2016).

وأصبحت الرشاقة التنظيمية اليوم باعتبارها قدرة المنظمة على مواجهة واستجابة التحديات في العمل، أحد المداخل الإدارية الحديثة والمهمة، والمنظمة التي لا تكتسب الرشاقة التنظيمية وتحافظ عليها في

عالم الأعمال اليوم سينتهي بها الحال إلى أن تكون منظمة جامدة وغير قادرة على المنافسة وعلى الاستمرارية (عمرو، 2016).

كما تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية للمنظمة في أنها تسهم بشكل كبير في محافظتها على مركزها التنافسي المتقدم وتعمل على تقييمه في إطار البيئة التنافسية، كما وتحسن قدرتها على البقاء والنمو وتطوير قدراتها التحليلية والمهارات المتواجدة والتي تملكها (المحاسنة، 2017).

وتبرز أهمية توافر المرونة التنظيمية في الجامعات في كونها باتت تواجه اليوم تحديات تفرض ضرورة الاستجابة واتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة في ظل بيئة متغيرة ومضطربة، وذلك لتسيير أمور التعليم واستثمار ما يتاح من فرص في البيئة المحيطة، وهو ما يضمن لها مكانتها التنافسية واستمراريتها، حيث أن أسباب المشكلات التي تؤثر في الجامعات اليوم ليس نقص الكوادر البشرية أو عدم الكفاءة لدى هذه الكوادر، وإنما تتمثل بافتقار الأساليب الإدارية والتنظيمية فيها إلى المرونة والرشاقة في القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات (الأشرم، 2016).

1.2 مشكلة الدراسة

أصبحت معايير التميز تركز على عدة عناصر وقيم من أهمها اليوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility، والرشاقة التنظيمية كمفهوم إداري هي قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل مسبق للتغيرات المتسارعة والمفاجئة، إضافة إلى قدرتها على تلبية رغبات واحتياجات الزبون المتغيرة، وذلك من خلال استخدامها لمواردها الداخلية وإعادة تشكيلها (صبر وآخرون، 2019).

وتخلص العديد من الأبحاث إلى أن تبني المنظمة وتطبيقها للرشاقة التنظيمية في أعمالها وأنشطتها يحقق لها العديد من الفوائد من أهمها التحسين المستمر في العمليات التنظيمية وزيادة الحصة السوقية فيها وكذلك السيطرة على التكاليف، كما أن هذه المنظمات يكون مستوى الرضا الوظيفي فيها عالياً وتكون سريعة في تحقيق أهدافها وتقديم منتجات عالية الجودة (الدباغ، 2017).

وفي المقابل، فإن عدم امتلاك المؤسسات والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة للرشاقة التنظيمية، سيؤدي بها إلى فقدان موقعها التنافسي في ظل التغيرات المتسارعة التي يمر بها العالم اليوم، في ظل ثورة تكنولوجية تتطور باستمرار، كما أن عدم تبنيها للرشاقة التنظيمية في عملياتها وأنشطتها سيؤدي بها إلى خسارة الكثير من الفرص المتاحة وبالتالي سيؤدي مع الوقت إلى ضياع فرصها في الاستمرار والتطور.

ويرتبط التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار كمفاهيم إدارية حديثة مع الرقابة التنظيمية في إطار نظرية المنظمة التي تعد الحقل المعرفي الذي يهتم عادة في دراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها، وذلك في سعيها الدائم إلى التطور والتغيير، والتنبؤ بالمشكلات ورصدها والمساهمة في حلها في سبيل الارتقاء بالمنظمة وبعملها بتطوير أساليب ومفردات العمل بشكل دائم ومستمر بما يحقق استمرارية المنظمة ونجاحها وتميزها.

ووفقاً للتنافسية الشديدة في منظمات الأعمال بكافة مجالاتها في القرن الحادي والعشرين، فإن ذلك يدفع المنظمات دائماً للبحث عن الرقابة لتواجه الضغوط الكبيرة المتزايدة ومحاولة إيجاد الطرق والتقنيات الجديدة والفعالة من المنافسة، إضافة إلى تطوير وإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وهو شأن الجامعات الفلسطينية، التي تعاني من تطور تكنولوجي هائل فيما حولها وكثير من التخصصات الجديدة التي يفرضها هذا التطور الهائل في التكنولوجيا، إضافة إلى التغييرات المستمرة في سوق العمل والتي تفرض نفسها على الكثير من المؤسسات وخاصة الجامعات (النشيلي، 2020).

كما أن ندرة البحوث التي تناولت بالدراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية وبين التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار تدل على وجود فجوة معرفية ينبغي التصدي لها، ولعل التباين بين الجانب النظري الذي يناقش مفهوم وأهمية تبني الرقابة التنظيمية في المؤسسات وخاصة التعليمية منها، وبين الجانب التطبيقي الذي يُظهر عدم الاهتمام محلياً بهذا المفهوم في مؤسساتنا، جعل الباحثة تكتشف أهمية إجراء دراستها وذلك لأجل مناقشة هذه المشكلة التي تتمثل في دراسة ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

1.3 أهمية الدراسة

تتسم الدراسة بأهمية بالغة على الجانبين العلمي والعملية، ويمكن وصف هذه الأهمية فيما يلي:

• أهمية عملية

1. التركيز على مفهوم الرقابة التنظيمية ودراسة أبعادها وكذلك التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار، كمفاهيم إدارية حديثة تخدم تطور المؤسسات التعليمية وتساهم في قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها، وتجعلها قادرة على تقوية وحفظ مواقعها التنافسية محلياً وإقليمياً.

2. تسليط الضوء على تأثير التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار كمفاهيم ضرورية لزيادة المؤسسة التعليمية الفلسطينية رقابة وتطوراً.

• أهمية علمية

1. أن هذه الدراسة تمثل إضافة جديدة إلى أدبيات الرقابة التنظيمية.

2. تزود الباحثين المهتمين بهذا المجال بنتائج تطبيقية عن دور ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية.
3. إثراء المكتبة الفلسطينية بدراسة جديدة حول علاقة هذه المتغيرات في قطاع التعليم الفلسطيني.

1.4 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق عدة من الأهداف أهمها:

الهدف الرئيس: معرفة دور ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية.

ولتحقيق الهدف الرئيس للدراسة، صاغت الباحثة عدداً من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية من حيث مجالاتها المتمثلة في (الاستراتيجية، البنية المؤسسية، الآليات الداعمة، الاتصالات والتعاون).
- معرفة واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بأبعاده المتمثلة في (ديناميكيات التعلم، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا).
- التعرف على مجالات الرشاقة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الاستجابة) ومدى تحققها في الجامعات الفلسطينية.
- معرفة تأثير أبعاد ومجالات ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستجابة) في الجامعات الفلسطينية؟

1.5 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة من خلال إجراءاتها ومنهجيتها للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: ما هو دور كلاً من ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية؟ وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس السابق لا بد من الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

سؤال الدراسة الأول: ما مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية والمتمثلة في محاور: الاستراتيجية، البنية المؤسسية، الآليات الداعمة، الاتصالات والتعاون.

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ملائمة الاستراتيجية المتبعة في الجامعات الفلسطينية لثقافة الابتكار بما يعزز الرشاقة التنظيمية؟
 2. ما مستوى ملائمة الهيكل التنظيمي (البنية المؤسسية) في الجامعات الفلسطينية لثقافة الابتكار؟
 3. ما درجة توافر الآليات الداعمة لثقافة الابتكار لدى الجامعات الفلسطينية بما يحقق الرشاقة التنظيمية؟
 4. ما مستوى منظومة التواصل والتعاون التي تتبعها الجامعات الفلسطينية والتي تشكل ثقافة الابتكار القادرة على تحقيق الرشاقة التنظيمية؟
- سؤال الدراسة الثاني: ما هو واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من خلال قياس أبعاده المتمثلة في: ديناميكيات التعلم، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا.
- ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة استخدام ديناميكيات التعليم المعززة لواقع التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟
 2. ما مستوى تمكين الأفراد في الجامعات الفلسطينية بما يخدم الرشاقة التنظيمية فيها؟
 3. ما درجة إدارة المعرفة المطبقة في الجامعات الفلسطينية الرامية إلى تعزيز واقع التعلم التنظيمي المعزز للرشاقة التنظيمية؟
 4. ما درجة تطبيق التكنولوجيا في الجامعات الفلسطينية وتوظيفها لتحقيق الرشاقة التنظيمية؟
- سؤال الدراسة الثالث: ما مدى تحقق الرشاقة التنظيمية بمحاورها المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستجابة)؟
- ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

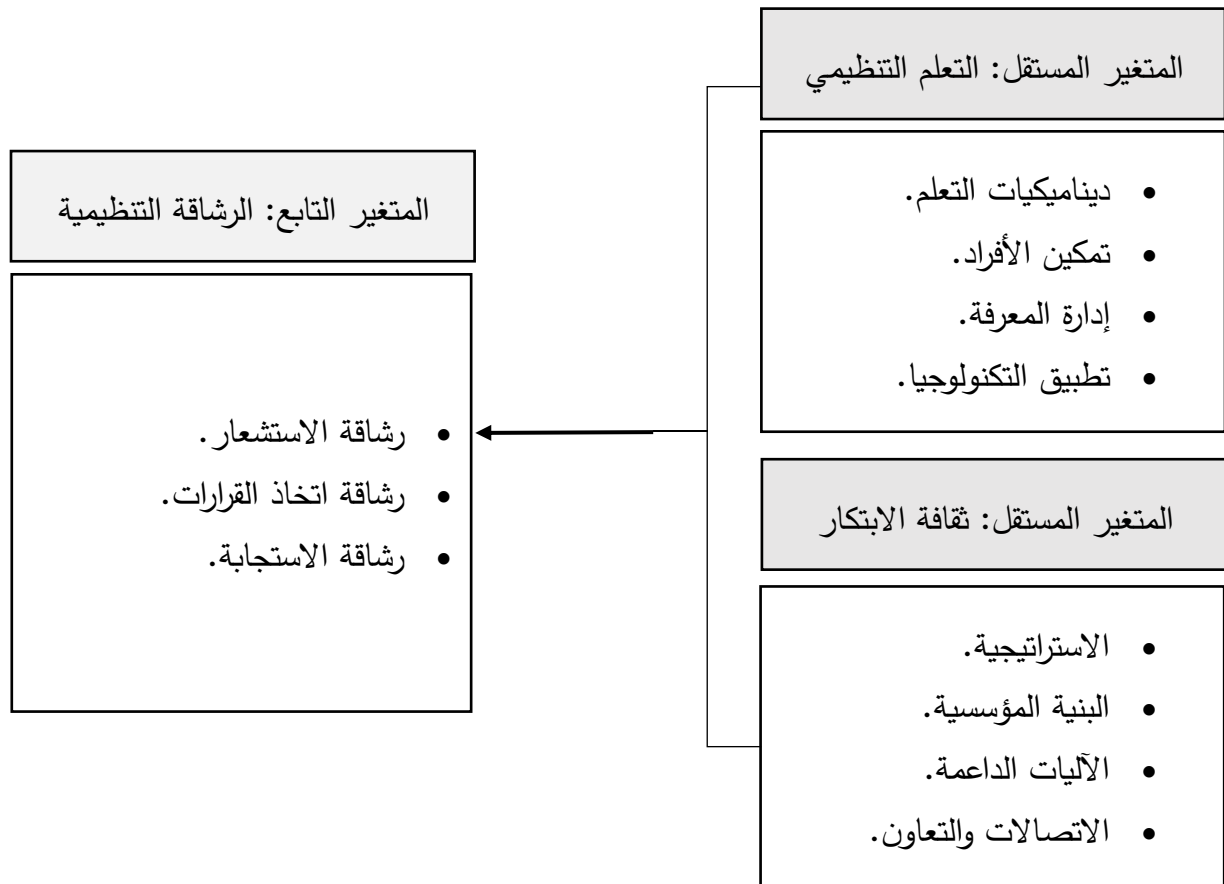
1. ما مدى رشاقة الاستشعار في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما مدى رشاقة اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية؟
3. ما مدى رشاقة الاستجابة في الجامعات الفلسطينية؟

1.6 حدود ومحددات الدراسة

- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة بين العامين 2019 - 2020.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية وذلك بسبب تفشي جائحة كورونا COVID-19 وخطورة التنقل إلى كافة المحافظات الفلسطينية..

- الحدود البشرية: جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، من مستوى موظف إداري فأعلى.
- الحدود الموضوعية: تحدد موضوع الدراسة في واقع ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي وعلاقتها في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.

1.7 نموذج الدراسة



رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة

1.8 فرضيات الدراسة

للموصول إلى النتائج المرجوة، قامت الباحثة من خلال دراستها بفحص الفرضيات التالية والتحقق من صحتها:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ثقافة الابتكار بكافة مجالاتها وبين تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التعلم التنظيمي بكافة أبعاده وبين تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

1.9 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلص إليها الباحث.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمد عليها الباحث في دراسته وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري لمتغيرات الدراسة، وسيتم التطرق لها من خلال عرض ما اطلعت عليه الباحثة من كتب ودراسات ذات علاقة بمفاهيم الرشاقة التنظيمية والابتكار والتعلم التنظيمي في المؤسسات والمنظمات، في محاولة لرصد علاقة التعلم وثقافة الابتكار في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية.

ويعتبر التعليم اليوم أحد أهم المجالات التي يقاس بها تطور الأمم وتقدمها ورفيها، إضافة إلى اعتباره دعامة من دعائم المجتمعات، فهو البداية نحو بناء قدرات وإمكانيات بشرية قادرة على تحمل مسؤوليات وتولي مهام كبيرة في تطور وتقدم مجتمعاتها، وبالتالي أصبح من الضرورة الاهتمام بالمؤسسات التعليمية والاهتمام بقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة على الصعيدين المحلي والعالمي، وذلك من خلال مواكبة أنظمة حديثة في مجالات التعليم وكذلك في مجالات إدارة هذه المؤسسات.

2.2 التعلم التنظيمي

التعلم هو "التغير الدائم في المعرفة أو السلوك، يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة، بمعنى أنه يحدث تغيراً في سلوك الفرد، وللتعلم أهمية كبيرة في عملية التغيير" (المغربي، 2018، 47).

يعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، والتي يمكن بعد ذلك الوصول إليها ومراجعتها وتقييمها في أوقات كثيرة، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها من خلال التعلم التكيفي والابتكاري (الفروخ، 2010، 15).

ويعرض المواضيع (2016، 38) ما تشير إليه Dixon (1994) حول التعلم التنظيمي، حيث نظرت إليه نظرة تختلف عن سبقها، وبينت أن هذا المفهوم يتعدى مجرد اكتساب المعلومات، بل هي العملية التي تقوم بإيجاد هذه المعلومات، وأن التعلم التنظيمي ليس ما يعرفه الأعضاء في المنظمة كمجموعة معارف ومعلومات، بل هو توظيف جماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معانٍ على ما يوجد حولهم من أشياء، وهو ما لا يلغي التعلم الفردي في خلال التعلم التنظيمي.

ويعرفه القاضي (2015، 88)، أنها عملية دائمة ومستمرة، تنبع من رؤية أعضاء المنظمة نحو استهداف الخبرات الموجودة واستثمارها والاستفادة من تجارب المنظمة ورصد المعلومات الناتجة عن هذه التجارب والخبرات وخبزنها في ذاكرة المنظمة، وذلك للمراجعة والاستفادة منها في حل مشكلات حالية ومستقبلية قد تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قبل قيادة المنظمة بشكل خاص وثقافة المنظمة التنظيمية بشكل عام.

ويعد التعلم التنظيمي اليوم أحد السمات التنافسية المستدامة، فالتعلم أسرع من منافسيك في العمل هي ميزة تنافسية لا بد منها خاصة في الأعمال التي تعتمد على المعلومات والمعرفة بشكل دائم، وهي عملية تحسين الإجراءات وتغييرها بشكل دائم من خلال المعرفة والفهم الأفضل (Pham & Hoang, 2019, p. 261).

والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تطورت لديها القدرة على التكيف والتغير بشكل مستمر، ذلك أن جميع أفرادها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة والمرتبطة بالعمل، وهي المنظمة التي تمتلك مهارة إبداع المعرفة والقدرة على اكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة ناتجة عن معرفة وبصيرة ودراية (مخلوفي و شريفي، 2015، صفحة 79).

كما يمكن وصف المنظمات المتعلمة بأنها تلك التي تساند وتدعم وتشجع تعلم جميع العاملين فيها، وتقوم بتعديل ذاتها بشكل دائم ومستمر لما فيه تحقيقاً لمصلحتها العامة، وهي التي تتمتع بمهارة إيجاد

المعرفة والحصول عليها وتبادلها ومشاركتها مع جميع العاملين فيها، وتتمتع بمهارة تعديل سلوكها ورؤيتها المستقبلية بما يعكس هذه المعرفة، ويمكن تحديد خمس قواعد أساسية لا بد من توافرها في ثقافة المنظمة إذا ما أرادت أن تكون منظمة متعلمة وهي (الفروخ، 2010، 39-40):

- البراعة الشخصية: وهو ما يتطلب من الأفراد العاملين في المنظمة تحديد وتوضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد، والعمل بجهد كبير لتحقيق أقصى طموحاتهم الفردية وطموحات منظماتهم التي يعلمون بها.
- طرائق التفكير: وهي قاعدة تتطلب تحديد ومراجعة أساليب التفكير المتبعة والمتعلقة بالافتراضات الشخصية عن الكيفية التي تجري بها الأمور، والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات اليومية في العمل، وذلك للخروج بطرق جديدة وأساليب مبتكرة في التفكير تتناسب والظروف التي تعيشها المنظمة.
- الرؤية المشتركة: ومن خلال هذه القاعدة يتم تحديد وتوضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، حيث تمثل الأهداف الخاصة بهم خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.
- التعلم الجماعي: من خلال وضع خطط للتعلم الجماعي تكون قائمة على الحوار، للحد من الأخطاء والخسائر المترتبة على العمل الفردي في العمليات التنظيمية اليومية.
- أنظمة التفكير: وهي قاعدة تشير إلى النماذج والأطر التي ينتمي إليها السلوك للأفراد، وهي ما يساعد على فهم واستيعاب المشكلات التي تحدث على مستوى المنظمة وإيجاد الحلول الملائمة لها، من خلال النظر إلى النظام بصورة شاملة دون التركيز على جزء منعزل فيه.

وفي خلال الحديث عن التعلم التنظيمي، لا بد لنا من الإشارة إلى عملية يجدها البعض ضرورية في إنجاز التعلم التنظيمي، وهي عملية اللا تعلم التنظيمي Organizational Unlearning، حيث أن عملية التعلم التنظيمي واللا تعلم التنظيمي هما عمليتان تكمل الواحدة الأخرى، فتعلم المهارات الجديدة والطرق والعمليات وأساليب العمل الجديدة تتطلب في ذات الوقت أن يتم التخلص من بعض المعارف والمهارات القديمة، وإلغاء تلك الأمور التي قد تصبح في وقت ما مقاومة ومعيقاً لعملية التعلم الجديدة، ويفسر أصحاب هذه النظرية بأن المعرفة تنمو باستمرار، وفي نفس الوقت فإن هناك الكثير من المعارف التي قد تصبح عتيقة مع تغير الواقع والظروف المحيطة بالمنظمة، بالتالي حين يتم تعلم معرفة جديدة واكتسابها فإن هذا يعني ضمناً القدرة على التخلص من المعرفة القديمة والتي قد تكون مضللة، وهو ما يجب أن يكون في استراتيجيات التعلم التنظيمي، بحيث تشمل استراتيجيات التعلم التنظيمي على استراتيجيات للتخلص من المهارات والمعارف القديمة على مستوى المنظمة (Bratianu, 2015, p. 296).

2.2.1 أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي كعملية يجب على المنظمات اليوم القيام بها من خلال عدة أمور أهمها (دروزة وآخرون، 2014، 648):

- تحول الاهتمام من حيث عوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري والذي تقوم عليه عملة التعلم التنظيمي.
- التطورات الفكرية التي وصفت المعرفة بأنها مصدر أساس في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال اليوم.
- سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات في الوقت الحاضر، إضافة إلى قوة التنافس في بيئة الأعمال.
- التطورات الهائلة والمتسارعة في مجالات التكنولوجيا والاتصالات، والتي أدت إلى خلق أنظمة إنتاج جديدة تتطلب المعرفة والمهارة والكفاءة المرتفعة من قبل العاملين، إضافة إلى القدرة الكبيرة على التكيف من قبلهم.
- التحول في الفكر الإداري الحديث نحو إشراك العاملين في عملية صنع القرار واتخاذة بدلاً من المركزية والتوجيه من قبل الإدارة العليا.
- ارتفاع متطلبات الأسواق العالمية التي باتت تتطلب المرونة الأكبر في عمل المنظمات ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها، إضافة إلى كم امتلاكها للكوادر وقوى العمل المتعلمة.

2.2.2 خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي عن غيره من أنواع التعلم المتعارف عليها بعدة خصائص وسمات أهمها (أبو النصر، 2012، 139):

1. التعلم التنظيمي عملية مستمرة: فهي عملية تحدث تلقائياً كجزء لا يتجزأ من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها العاملون شيئاً إضافياً إلى أعمالهم اليومية، بل هي جزء من هذا العمل اليومي.
2. الرؤية المشتركة: والتي تعتبر بوجودها بين أعضاء المنظمة عنصراً أساساً في عملية التعلم التنظيمي.

3. التعلم التنظيمي هو نتاج خبرة وتجارب داخلية وخارجية للمنظمة: فالخبرة تسهم بشكل أساسي في نجاح عملية التعلم التنظيمي، وهي ما يمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المفيدة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

4. التعلم التنظيمي هي عملية تشكل إطاراً لعمليات ونشاطات أخرى فرعية، والتي تتمثل في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة، ومن ثم الوصول إليها وتنقيحها والاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية التي تواجه المنظمة.

5. عملية التعلم التنظيمي لا تحقق نتائجها المرجوة دون مساندة قيادة المنظمة، والتي لا بد أن تكون قدوة في سلوكها وتصرفاتها لجميع الأفراد العاملين في المنظمة.

2.2.3 مستويات التعلم التنظيمي:

تمر عملية التعلم التنظيمي في ثلاثة مستويات، وهي مستويات تتكامل وتدعم بعضها بعضاً في المنظمة، وهذه المستويات هي كما يراها (ججيق وعبيدات، 2014، 278):

- **مستوى التعلم الفردي:** وهو التغيير الدائم والمستمر على سلوكيات الأفراد نتيجة لتراكم الخبرة لديهم جراء تجارب وممارسات العمل.
- **مستوى التعلم الجماعي (فريق العمل):** وهو التعلم الذي يحدث على مستوى فريق العمل في إطار من التفاعلات الاجتماعية التي تنتج عن تعاون وتشارك الأفراد أثناء قيامهم بالأعمال ضمن الفريق، والذي يتميز بتبادل المعرفة والتشارك في بالمعلومات والخبرات بغض النظر عن المستويات الإدارية لهؤلاء الأفراد.
- **مستوى تعلم المنظمة ككل:** وهو التعلم الذي تكون نتيجته إحداث تعديل على المنظمة وتطوير ثقافتها واستراتيجياتها وأنظمتها التي كانت تعيق خلق وتبادل المعرف التنظيمية، وهذا المستوى يكون ناتجاً عن تنفيذ المنظمة للمستويين السابقين.

فيما يذهب أبو النصر (2012، 139-140) إلى الاعتماد على تقسيمات كريس أرجريس وزملائه والتي لا تختلف كثيراً عن سابقتها من مستويات التعلم التنظيمي حيث بينها فيما يلي:

- **المستوى الأول:** والذي يتم فيه زيادة قدرات المنظمة في تحقيق أهدافها المعلومة من خلال التعلم الروتيني والسلوك المتكرر والذي لا يكون له أثراً على إحداث تغييرات جوهرية في سياسات المنظمة.

• **المستوى الثاني:** وهو المستوى الذي تهتم في المنظمة بإعادة تقييم طبيعة أهدافها التنظيمية والقيم والمعتقدات المرتبطة بها، ويؤثر هذا المستوى في ثقافة المنظمة ويمكن القول إنه في هذا المستوى تتعلم المنظمة كيف تتعلم.

• **المستوى الثالث:** والذي تتعلم به المنظمة كيفية تنفيذ عملية التعلم التنظيمي الذين حدثا في المستويين الأول والثاني، ولا يمكن حدوث التعلم في مستوييه الأولين سوى حين تدرك المنظمة بأن التعلم يجب أن يحدث.

ومما سبق، ترى الباحثة بأن عملية التعلم التنظيمي هي عملية متكاملة تسلسلية، تبدأ من الفرد العامل في المنظمة ومن الهدف اليومي الروتيني فيها، وتنتهي بالمنظمة ككيان جامع، وبإحداث التغييرات في روح ورؤية وأهداف المنظمة العامة والاستراتيجية، وهي عملية دائمة ومستمرة تدفع المنظمة إلى التغيير والتكيف وفقاً للتغييرات التي تحدث في بيئتها.

2.2.4 مراحل التعلم التنظيمي:

هناك أربعة مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي، هذه المراحل تترتب كما يلي (Huber, 1991, pp. 91-107):

• **مرحلة اكتساب المعرفة:** فالتعلم التنظيمي هو نتيجة لاكتساب المنظمة للمعرفة، وهو الأمر الذي يتم حقيقة حين تقوم المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم المعلومات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات، وإنجاز البحوث وعمليات التطوير، وكذلك يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، كما أن عمليات التنقيح للمعارف المتراكمة لدى المنظمة تؤدي إلى إكساب المنظمة لمعارف جديدة ومعلومات قيمة.

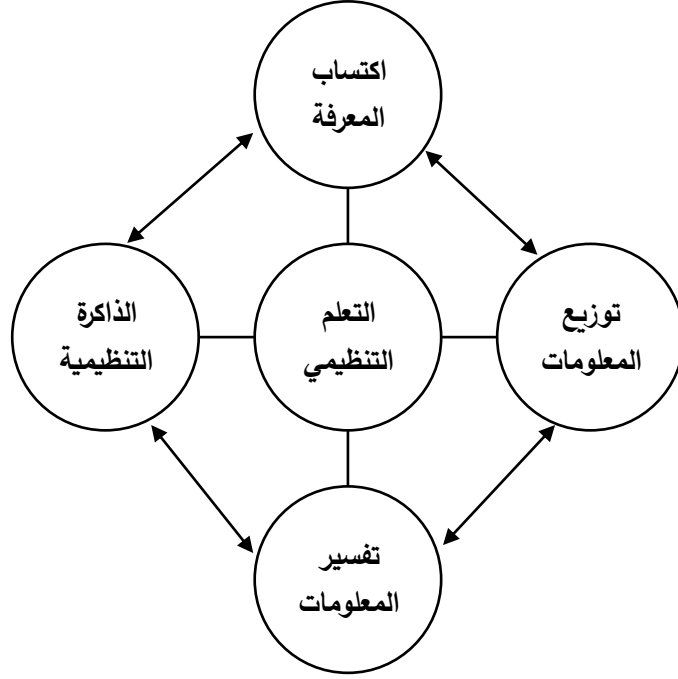
• **مرحلة توزيع المعلومات:** وهي المرحلة التي يتم فيها نشر المعلومات وتشاركتها بين وحدات المنظمة والعاملين فيها بأساليب رسمية وغير رسمية، وبطرق كثيرة من أهمها حلقات العصف الذهني وحلقات التعلم، وقنوات الاتصال الرسمية، وكلما زادت عملية تشارك المعلومات في هذه المرحلة كلما زادت المنظمة تعلماً.

• **مرحلة تفسير المعلومات:** وفي هذه المرحلة لا بد من ترجمة المعلومات المراد مشاركتها في المنظمة بعدة أساليب محددة ومشتركة يتعارف عليها العاملون في المنظمة، وهي ما يطلق

عليه عملية المعرفة الإجرائية، من خلال تقديم التفسيرات المتعددة للمعلومات المتاحة من قبل المنظمة والعاملين فيها.

- **مرحلة الذاكرة التنظيمية:** وهي ما يشكل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، وفي هذه المرحلة يتم خزن المعرفة لأجل إعادة استخدامها في المستقبل، وتعلم هذه الذاكرة دوراً بارزاً في التعلم التنظيمي، فعمليات استعراض واستخدام التعلم تعتمدان أساساً على كفاءة وفعالية الذاكرة التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، ويعد أبرز التحديات اليوم على مستوى التعلم التنظيمي هو كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية يمكن استخدامها بسهولة ويسر من قبل العاملين في المنظمة.

و(الرسم توضيحي 2) التالي يبين مراحل التعلم التنظيمي:

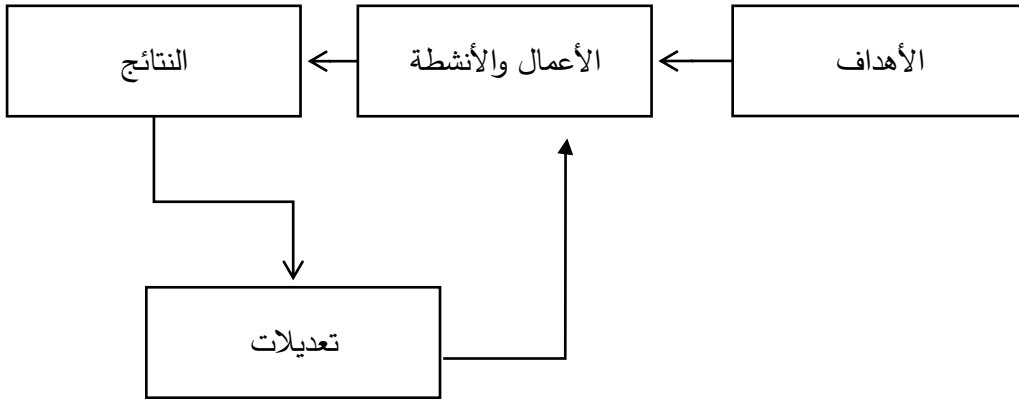


رسم توضيحي 2: مراحل التعلم التنظيمي (المصدر: بالاعتماد على (Huber, 1991))

2.2.5 أنماط التعلم التنظيمي:

يمكن تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات من خلال عدة أساليب وأنماط، ويمكن إيجاز هذه الأنماط والأساليب فيما يلي (عبد العزيز، 2018)، (الهدله، 2013):

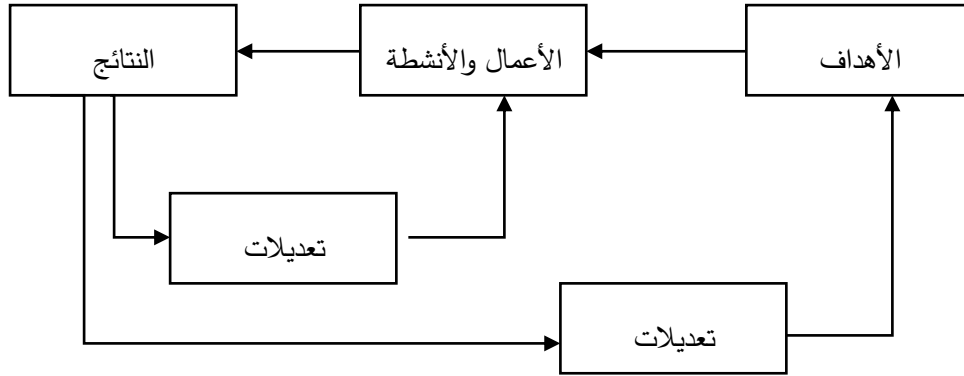
1. التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning: وهو حين تتعلم المنظمة في مرحلة اكتشاف الأخطاء، وتقوم بتصحيح مسارها دون المس في سياساتها، وهو نمط يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها، وهو أسلوب لا يطالب



رسم توضيحي 3: التعلم أحادي الإتجاه، المصدر (عبد العزيز، 2018، 29)

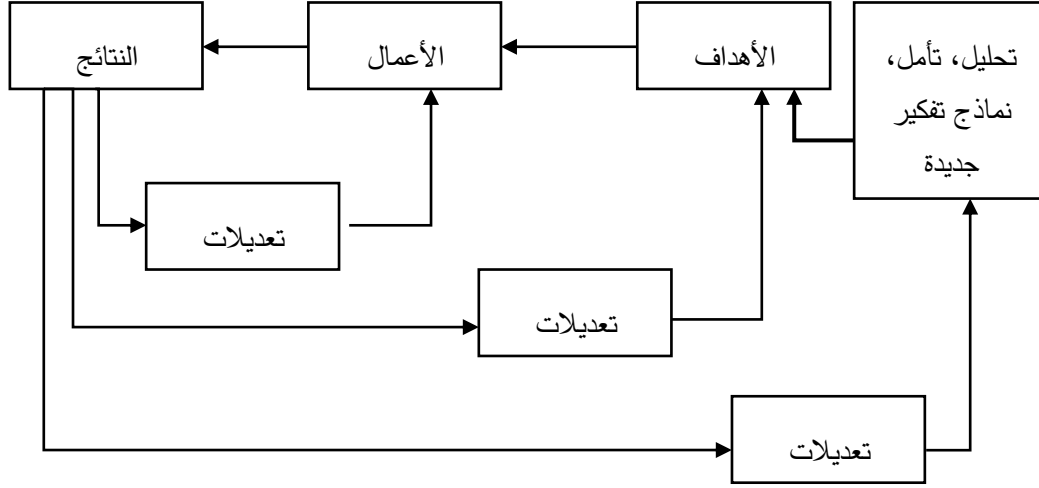
بتغيير السياسات والأهداف القائمة للمنظمة، وإنما يساعد في عملية تحقيقها بسهولة ويسر من خلال تصويب العمل والأنشطة.

2. التعلم ثنائي الحلقة Double Loop Learning: وهو أسلوب يرتبط بالأسلوب السابق، فبعد اكتشاف الأخطاء وتقوم بتصحيح مساراتها بناءً على الأسلوب الأول، يكون السؤال للقائمين على المنظمة حينها حول كيفية تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف لدى المنظمة على المدى البعيد، لتواكب التغييرات التي حدثت.



رسم توضيحي 4: التعلم ثنائي الحلقة، المصدر (عبد العزيز ، 2018 ، 30)

3. التعلم ثلاثي الحلقة Triple Loop Learning: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تتعلم المنظمة الطريقة التي يمكن من خلالها إجراء التعلم الأحادي والثنائي والاستفادة منه، وحين تدرك المنظمة بأنها منظمة متعلمة وهو ما يفتح أمامها أفاق المعرفة، ومن أحد الطرائق التي تفيد المنظمة في هذا النوع هو تقييم الأداء، فعندما تكون المنظمة قادرة على تحديد الفجوة بين النتائج المرجوة وبين الأداء الفعلي، فهي تدرك انها بحاجة إلى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة قادرة على سد هذه الفجوة، وهو ما يستدعي تغيير وتعديل في أهداف المنظمة وسياساتها القائمة.



رسم توضيحي 5: التعلم ثلاثي الحلقة، المصدر (عبد العزيز، 2018، 31)

ووفقاً لما سبق، تجد الباحثة بأن هذه الأساليب الثلاث لا بد وأن تستخدم بشكل جمعي وترتبي في المنظمة، ولا يمكن استخدام أيّ منها دون التخطيط لاستخدام الأسلوب التالي في مرحلة متقدمة من عمر المنظمة، إضافة إلى أن الأسلوب الأول يهتم بتصحيح المسارات والأخطاء التي تحدث في الوقت الراهن مع قبول إمكانية التغيير دون إحداثها على المدى القريب، فيما يهتم الأسلوبين الثاني والثالث بمدى الحاجة والكيفية التي تدفع المنظمة إلى التغيير في أهدافها وسياساتها.

ويصنف البعض أنماط التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنماط هي (الجنابي، 2016):

- التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يأتي استجابة لظروف متغيرة في محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي، ويمكن القول بأن هذا النمط ليس سوى تقليد ما لدى الغير من ممارسات أو خدمات أو منتجات أفضل، بمعنى أنه تقليد للغير بهدف التكيف والتعايش مع الأوضاع الحالية التي تمر بها المنظمة ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين في نفس الموقف.
- التعلم التنبؤي: وهو التعلم القائم على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، من خلال تغييرات تنظيمية مخططة ومدروسة، وهو النمط الذي يكون أكثر تطوراً ويذهب أبعد من مجرد الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة من خلال هذا النمط تتعلم من توقعات المستقبل وقدرتها على اكتشاف أفضل الفرص المستقبلية وأفضل الطرق والأساليب الممكنة للاستفادة منها في مجالات العمل.
- التعلم التفاعلي: ويتم هذا النوع من أنماط التعلم من خلال العمل، وهو يعتمد على فكرة أن التعلم يحدث في كل المواقف وبشكل متسمر، نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم نتيجة تفاعله مع الآخرين أثناء العمل.

2.2.6 نظريات التعلم التنظيمي:

هناك الكثير من النظريات التي تعود إليها جذور التعلم التنظيمي، ومن أهم هذه النظريات تلك النظريات التقليدية والتي تناقش وتضع الأفكار الخاص بعملية التعلم التقليدية على مستوى الفرد، ونقصد بذلك نظريات علم النفس، ومثال ذلك نظرية التعود ونظرية الاشتراط الكلاسيكي وغيرها من النظريات التي تدرس التعلم التقليدي بوصفه العام وبكونه ظاهرة اجتماعية عامة.

ومع تطور نظرية المنظمة والنظم، ظهرت هناك نظريات تبحث في التعلم التنظيمي بكون فلسفة تنظيمية، ومن هذه النظريات:

- **نظرية الفكر المؤسسي:** وهذه النظرية تعمل على إيجاد ظاهرة الإدراك التنظيمي والذي إن استطاعت المنظمة ان تمتلكه فهي سوف تنتقل من مستوى تفكير أعضائها كأشخاص على مستوى تفكيرهم كمنظمة، ويرتبط التعلم التنظيمي وفقاً لهذه النظرية بالمعرفة التنظيمية،
- **نظرية النظم المطبقة على المنظومات الاجتماعية:** غيرت نظرية النظم من الفكر السائد في المجالات التنظيمية، ذلك أن الأنظمة المفتوحة أو المغلقة حولت الأنظار إلى دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، ومن أهم خصائص هذه النظرية أن كل الأنظمة الاجتماعية تميل إلى الثبات تقريباً وإن هناك فكرة عن المنظمات كونها أنظمة مفتوحة (جوادي، 2015).
- **نظرية الناتج الذاتي والاجتماعي:** وترى هذه النظرية أن أي نظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده على إنتاج وإعادة إنتاج نفسه، وتعتمد هذه النظرية على نظرية المعرفة في تطبيقات التعلم والمعرفة التنظيمية، ومن أبرز خصائص هذه النظرية :
 - **الاستقلالية:** وتعني الحكم الذاتي للنظام في تحديد قوانينه لوظائفه الخاصة، وأن الأنظمة الذاتية مستقلة في بيئتها ولا تعتمد على العلاقات المصممة في محيطها.
 - **المرجعية الذاتية:** أي أنها تستعمل المعرفة أو الخبرة الماضية بشكل آني حتى تستطيع الاستمرار بالإنتاج الذاتي.
 - **الاقتران الهيكلي:** وهي أن الأنظمة التي تعمل بمعزل عن بيئتها يمكن أن تشوش أو تحفز من قبل الأحداث خارج النظام (الكبيسي و دهام، 2007).
- **نظرية المعرفة التنظيمية بتصوير الإدارة الاستراتيجية:** وهي نظرية جاءت كجزء من نظرية أوسع هي نظرية المدخل المستند إلى الموارد، والتي من خلالها يجري البحث عن الموارد المعرفية داخل المنظمة وفق رؤية استراتيجية تعظم ثقافة التنافس من خلال إدارة الموارد المعرفية، وهو ما يستند إلى فكرة مفادها جعل المنظمة تنمو من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة الموجودة داخلها، كما ترى هذه النظرية أن المعرفة والمنافسة والحوار هي موجودات يمكن استخدامها في تطوير المعرفة، وأن

تطوير التعلم التنظيمي هو عملية داخلية بإمكانها إخراج المنظمة من تفكير الكفاءة إلى تفكير الفعالية (الرقيشية، 2015).

2.2.7 ركائز التعلم التنظيمي:

هناك عدة ركائز أساسية للتعلم التنظيمي في المنظمة، ومن أهم هذه الركائز (الفروخ، 2010):

- **التعلم التنظيمي:**
حيث تتم عملية التعلم في المنظمة من خلال التحسين المستمر، وهي العملية التي يكون هدفها استثمار خبرات وتجارب المنظمة، إضافة إلى رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب وخبزنها في الذاكرة التنظيمية، وذلك للاستفادة منها في المستقبل في حل المشكلات وتحسين الأوضاع التنظيمية.
- **تعلم العمل:**
وهو الأمر الذي يتم من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب الجديدة التي تفيدهم في أعمالهم وتغيير سلوكياتهم، وهو ما ينعكس على كفاءة المنظمة ككل، فمهارة وكفاءة العاملين في المنظمة هي بالنهاية كفاءة المنظمة.
- **تعلم الهيكل:**
الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق الأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها، وهو ما يمثل الإطار العملي لشكل العلاقة ما بين المهمة والسلطة فيها، وهو جسم المنظمة الذي توجه فيه القواعد وعلاقات العمل الرسمية والوحدات والاتصال والتواصل، وهو أداة بيد الإدارة نحو تنظيم كافة المتغيرات هذه وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
- **تعلم المناخ:**
حيث يشكل التطور التنظيمي والإداري في المنظمة طريقاً للتعلم التنظيمي، فهو يشكل مزيجاً من النشاطات كالتغيير المخطط والتدخل بقصد التجديد والتحديث وبناء القيم الإدارية بهدف تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.

2.2.8 أبعاد التعلم التنظيمي:

هناك عدة مقاييس للتعلم التنظيمي، وهي ما يشكل الأبعاد التي سيتم الارتكاز إليها في تحديد درجة التعلم التنظيمي الذي تمر به المنظمة، وفي هذه الدراسة ستعتمد الباحثة على معايير التشخيص الجانبي للتعلم المنظمي والذي طورته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير Association for Talent Development (ASTD) في العام 2002، والذي يقوم بقياس خمسة أبعاد في المنظمة وهي (طاهر، 2011، 127):

- **ديناميكيات التعلم:** وهي الآليات التي يتم استخدامها في عملية تعلم الأفراد وتطوير مهارات التعلم لديهم، بمعنى " تعلم كيف تتعلم"، وذلك من خلال أداء الأعمال والقدرة على التمكن من التفكير والأداء المتميز.
- **تمكين الأفراد:** وهو مفهوم ظهر في الثمانينات من القرن العشرين، وفي التسعينيات ونتيجة للتركيز على العنصر البشري داخل المنظمات انتشر هذا المفهوم، وكان هذا المفهوم نتيجة لتطور الفكر الإداري الحديث، ويعرف التمكين بأنه العملية التي يتم فيها منح الأفراد فرصة لاتخاذ القرارات الميدانية من خلال رفع مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنه العملية التي يتم بها تزويد الأفراد بالتوجيهات الضرورية والمهارات والمعارف التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يؤثر إيجاباً على مستويات أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بتميز واقتدار (الكساسبة والفاعوري، 2010، 129).
- **إدارة المعرفة:** وتعرف بأنها عملية إيجاد المعلومات وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطرق وأساليب تحسن من قدرات الموظف في المنظمة، كما أنها الأسلوب العلمي المتكامل لإدارة وتعريف جميع موارد المعلومات في المنظمة كقواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات والخبرات القديمة التي يمتلكها أفراد المنظمة من خلال ممارستهم لأعمالهم (الشياب وأبوحمور، 2014، 156).
- كما يعرف المغربي (2020، 22) إدارة المعرفة بأنها العمليات والأنشطة التي تسهم في توليد المعرفة والحصول عليها في المنظمة، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل ما تتضمنه من معلومات وخبرات تمتلكها المنظمة واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات وطرق العمل والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- **تطبيق التكنولوجيا:** وهو ما يمثل مدى رغبة الأفراد على استخدام أنظمة المعلومات المعتمدة على التكنولوجيا وشبكات الحاسوب والإنترنت لتعظيم فرص التعلم لديهم، وذلك من خلال استرجاع المعلومات التي تساهم في إثراء معرفتهم وتحسين مستويات الأداء لديهم .

2.3 ثقافة الابتكار

يعود مصطلح الابتكار إلى المصدر اللغوي (بَكَرَ) ويقال بَكَرَ أسرع، وابتكر أدرك الخطة من أولها، وهو من الباكورة وأول كل شيء (ابن منظور، اللسان، باب الباء).

ووفقاً للمعنى السابق، فإن الابتكار هو إبتاء الشخص لأول الشيء قبل غيره، أما اصطلاحاً فيعرف الابتكار بأنه العملية التي يتم من خلالها خلق الأفكار أو الأشياء أو الممارسات أو التكنولوجيات أو العمليات الجديدة، أو إعادة اختراعها وتطويرها وتبنيها ونشرها واستخدامها، وهو ما يضيف قيمة للكيان القائم بها مهما كان مصدر هذا الابتكار داخلياً أم خارجياً (نصر الدين، 2011، 15).

وقد أورد أبو النصر (2012، 18-19) عدة تعريفات للابتكار من أهمها تعريف روجرز الذي يعرف الابتكار بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الخبرة"، فيما يعرفه منير كامل بأنه "الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة)، وعدم التكرار أو الشبوع (الأصالة)".

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الابتكار بأنه أي منتج أو عملية جديدة أو محسنة أو مزيج منهما، تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات أو العمليات السابقة للمنظمة، والتي يتم إتاحتها للمستخدمين من خلال منتج أو خدمة أو إدخالها للعمل ضمن المنظمة من خلال عملياتها (OECD, 2018, p. 20).

أما مفهوم ثقافة الابتكار، فهو يعني تكوين خاص يجعل التفكير الإبداعي شيئاً طبيعياً داخل المنظمة، ويجعل من تشجيع أنشطة الابتكار أمراً شاملاً لجميع العاملين فيها (Chouteau & et al., 2018, p. 103).

كما يعرفها Schertlin (2018, p2) بأنها الثقافة التي تسهل توليد وتنفيذ الابتكارات باستخدام الإمكانيات الكامنة والكاملة لدى العاملين في المنظمة.

وتتطلب المنظمات اليوم أن يكون لديها عملية ابتكارية مستمرة، ولأجل أن يتحقق هذا الأمر لا بد من وجود مجموعة من المعتقدات والفهم المشترك على مستوى المنظمة، يؤدي إلى تعديل ثقافتها لأجل تطوير ثقافة تنظيمية مبتكرة، تتشكل من عدة خصائص تنظيمية يمكن تلخيصها في وجود رسالة ورؤية مبتكرة، ثقافة تواصل مرنة ومتسلسلة، بيئة آمنة وتشجع الابتكار والتجريب، مرونة، تعاون وتنسيق عبر كافة المستويات داخل المنظمة، المشاركة والتعلم داخل الوحدات التنظيمية في المنظمة، قيادة داعمة للابتكار والإبداع (Sharifirad & Ataei, 2012, p. 496).

2.3.1 الفرق بين الابتكار والإبداع:

يرى البعض بأنه لا اختلاف بين المفهومين، في حين يرى البعض الآخر بأن الإبداع هو عملية تسبق عملية الابتكار، ووضحوا الفرق بين العمليتين بأن الإبداع (Creativity) يتعلق باستكشاف فكرة جديدة ومميزة، فيما الابتكار (Innovation) فهو العملية التي تقوم بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ

على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها، كما يرى البعض بأن الإبداع هو موهبة نظرية لدى الإنسان تتولد من خلال مجموعة من المهارات المكتسبة ويتم استخدامها من خلال حل المشكلات اليومية، والإبداع هو مرحلة مسبقة في الطريق إلى الابتكار (هلسة، 2016، 286).

2.3.2 أشكال الابتكار:

هناك العديد من الأشكال التي تكون فيها العملية الابتكارية، ويمكن أن يكون الابتكار شكلاً من الأشكال التالية (مسلم، 2014، 161):

- ابتكار منتج أو مادة جديدة: ويتم تسويقها في الأسواق بعد حمايتها بالعلامات التجارية وبراءات الاختراع، وهي ابتكار ينشأ استجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، وتكون المنافسة هي أبرز العوامل الدافعة لهذا الابتكار.
- ابتكار تقني: وهي من خلال ابتكار تقنيات جديدة تسهم في تطوير الأجهزة والآلات والأدوات، وما يرافق ذلك من ابتكار لطرق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.
- الابتكار التنظيمي: وهو قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها تنظيمياً وإدارياً وإجرائياً، والعمل من خلال هياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، لا سيما تطورات التكنولوجيا المتسارعة.
- الابتكار الإداري: وهو الابتكار الذي يحدث في الأداء والسلوك الإداري، من خلال ابتكار تقنيات وأساليب عمل جديدة، وطرق تدريب وابتكار حلول فريدة لبعض المشكلات البشرية والمادية التي تعاني منها المنظمة وتطبيق هذه الحلول.

2.3.3 أنواع الابتكار:

لاحقاً لمال سبق من أشكال الابتكار التي يمكن أن تكون في المنظمة، فقد حددت الكثير من الدراسات ثلاثة أنواع من الابتكار يمكن أن تشتمل على ما سبق من أشكال، وهذه الأنواع هي (سالم، 2016، 130):

1. الابتكار الإداري: وهو الابتكار القائم على الاهتمام ببناء العلاقات التفاعلية بين كافة الوحدات والتقسيمات لإنجاز العمل والمهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشتمل الابتكار الإداري على القواعد والإجراءات التي تمكن العاملين من الاتصال والتبادل والتشارك مع البيئة المحيطة بالمنظمة، وهو بالتالي ابتكار في الأداء والسلوك الإداري.
2. الابتكار التقني (التكنولوجي): وهو الابتكار الذي يهتم ويركز على المخرجات التي لها علاقة مباشرة بالتكنولوجيا بنوعها المكونات الصلبة والبرمجيات، من حيث قصر المدة الزمنية

المطلوبة لإنجاز العمل من خلال هذا الابتكار، وكذلك قلة الموارد المالية والمادية والبشرية والوسائل التي يتطلبها العمل من خلال استخدام الأساليب الالكترونية المبتكرة والمتطورة.

3. الابتكار الإضافي: وهو الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية في المنظمة، من خلال ابتكار طرق وبرامج وأساليب مشتركة مع شركاء المنظمة، كأن يقوم قسم التسويق على سبيل المثال بعمل برنامج تسويقي بالتنسيق مع الزبائن، فيعد هذا الامر ابتكاراً إضافياً لأنشطة ومهام وأعمال المنظمة التقليدية.

2.3.4 خصائص الابتكار:

تتصف العملية الابتكارية بعدة سمات تميزها عن غيرها من المفاهيم والعمليات الإدارية، وتتلخص هذه السمات بما يلي (صباح، 2018، 5):

- التمايز: فالابتكار يعني القيام بشكل جديد مختلف عما هو موجود لدى المنافسين، وذلك من خلال الاستجابة لاحتياجات السوق من خلال ابتكار ما يلبي هذه الاحتياجات.
- الابتكار هو الجديد: فالابتكار يعني الجديد كلياً أو جزئياً، بحيث يمكن توفير سلعة أو خدمة أو عملية أو أسلوب عمل جديد كلياً، أو تحسين وتطوير شيء موجود بشكل جزئي.
- القدرة على اكتشاف الفرص: فالابتكار يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة في اكتشاف قدرة المنتج أو الخدمة أو العملية الجديدة في خلق طلب فعلاً وفائدة عظيمة.
- الصدارة: فالابتكار يعني أن يكون صاحبه هو الأول في التوصل إلى فكرة المنتج أو الخدمة أو الأسلوب أو العمل قبل الآخرين، وحتى في الابتكار الجزئي فإنه يكون أول من أدخل التحسينات والتطوير على الشيء، وهو ما يجعل المنظمة مميزة عن غيرها في الاستجابة السريعة للحاجات والتوصل إلى تطبيق فكرة جديدة تلبي هذه الحاجات.

2.3.5 أهمية الابتكار:

تتجلى أهمية الابتكار في كونه عامل أساسي في تحقيق عدة أمور من أهمها (القهيوي، 2013، 145):

- خفض النفقات وترشيد الموارد: فالعملية الابتكارية لها علاقة مؤثرة على خفض النفقات، وذلك كونها تؤدي إلى خفض وترشيد المواد التي تدخل في وحدة المنتج من خلال التوصل لمنتجات

أقل استهلاكاً للمواد الأولية، أو إلى تقديم خدمات أسرع فتؤدي إلى تقليل كلفة عمل، أو من خلال زيادة دقة العمل ما يؤدي إلى خفض تكلفة التلف وخفض عمليات إعادة العمل.

• زيادة الإنتاجية: والابتكار يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتي هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، من خلال ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة من شأنها زيادة الإنتاجية وخفض وقت وكلفة عمليات الإنتاج..

• تحسين الأداء: حيث يعمل الابتكار على تحسين الأداء الوظيفي والإداري في المنظمة، من خلال ابتكار وتطبيق آليات وأساليب عمل وطرق تواصل واتصال جديدة.

• إيجاد المنتجات الجديدة وتطبيقها: من خلال عمل برامج تحسين وتطوير للمنتجات القائمة أو ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات الطلب.

• إيجاد أسواق جديدة: فالابتكار يؤدي إلى أن يكون للمنظمة أسواقاً جديدة لمنتجاتها أو خدماتها المبتكرة.

• إيجاد فرص عمل جديدة: فالابتكار يؤدي إلى وجود خطوط عمل وإنتاج جديدة، وخدمات تحتاج إلى كوادر بشرية لإدارتها وتقديمها، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة لم تكن متوفرة من قبل.

2.3.6 نظريات الابتكار:

الابتكار لم يكن مفهوماً إدارياً أو تنظيمياً فحسب، بل كان مثار اهتمام العديد من العلوم والمجالات كعلم الاجتماع والاقتصاد والإدارة والقانون وغيرها من العلوم، وهو ما سمح للكثيرين بوضع نظريات ومقاربات حوله، والأقرب إلى مفهوم الابتكار في هذه الدراسة هي ما تناوله شومبيتر في نظريته الاقتصادية والذي رأى بأن الابتكار هو البعد الحرج للتغير الاقتصادي، وأن هذا التغير يركز على الابتكار ونشاطات قيادة الأعمال وقوة السوق.

وفي نظريته الاقتصادية حاول شومبيتر أن يثبت أن الابتكار وقوة السوق يمكن لهما إعطاء نتائج أفضل من اليد الخفية والمنافسة السعرية، كما ربط بين التغيرات التقنية وبين ظهور حالة ابتكارية مؤقتة ينتج عنها تحقيق أرباح غير طبيعية، سرعان ما تقل هذه الأرباح مع دخول المنافسين والمقلدين، وهو ما يعد حافزاً للمنظمات لاستمرارها بالابتكار والتطوير، وقد قام شومبيتر بتقسيم الابتكارات إلى عدة أنواع هي (قندوز، 2017):

• تقديم سلعة جديدة لم يعتد عليها المستهلكون من قبل أو تقديمها بمستوى جديد من الجودة.

- تقديم طريقة جديدة للإنتاج.
- فتح أسواق جديدة لم يدخلها المنتج من قبل سواء كان هذا السوق موجوداً أم لا.
- فتح مصادر جديدة لتوريد مواد خام أو سلع نصف مصنعة سواء كانت تلك المصادر موجودة من قبل أم لا.
- وضع تنظيمي جديد في الصناعة كخلق وضع احتكاري في الصناعة أو كسر وضع احتكاري موجود.

2.3.7 أبعاد ثقافة الابتكار:

تتجلى ثقافة الابتكار في المنظمة من خلال عدة محاور، وهي محاور يكون لتأثير ثقافة الابتكار فيها تأثيراً كبيراً، وهي (نصر الدين، 2011):

- الاستراتيجية: حيث تكون الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة موجهة نحو التطوير والابتكار وتنفيذ كل ما هو جديد، سواء كان ذلك فيما تنتجه أو تقدمه من خدمات أو في طرق وأساليب العمل التي تقوم بها، وهو عادة ما يتمثل في رؤية ورسالة المنظمة التي يكون لها توجه مستقبلي وحساسية لما يحدث في البيئة المحيطة بها، من خلال التخطيط طويل المدى والرغبة في التغيير والتركيز على الجودة وتمكين العاملين والاستجابة لمتطلبات السوق والاحتياجات الخاصة بالمستفيدين من المنظمة إضافة إلى بناء العلاقات الوثيقة مع كافة الجهات الشريكة.
- البنية المؤسسية: حيث لا بد من توافر الهيكل التنظيمي المسطح والمرن والذي يشجع الابتكار والتجديد، والذي لا بد وأن يتميز بقلّة عدد المستويات الإدارية بما يحقق تعزيز التواصل المباشر بين المستويات الإدارية العليا مع تلك الأقل مستوى، إضافة إلى امتلاك هذه الهياكل ميزة اللامركزية حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل تشاركي كما لا بد أن تكون البنية التنظيمية للمنظمة داعمة للعمل الجماعي وفرق العمل، وامتلاك المؤسسة لهذا النوع من الهياكل التنظيمية هو تجسيد لثقافة الابتكار فيها.
- الآليات الداعمة: تتطور ثقافة الابتكار وتزدهر عندما تمتلك المنظمة آليات ملائمة لها، كما تملكها لأنظمة المكافأة والحوافز والتشجيع للأفراد المبدعين والمبتكرين.
- الاتصالات والتعاون: حيث تلعب الاتصالات دوراً هاماً في الابتكار، فمن جهة هي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات والمعرفة بين كافة المستويات الإدارية والوظيفية في المنظمة، كما أنها تسهم في زيادة التعاون والتنسيق بين كافة الوحدات الإدارية والوظيفية في المنظمة،

وبالتالي فإن المنظمات التي تدعم وتشجع الابتكار في منظومتها تشجع التعاون والتواصل وتشكيل فرق العمل وتقاسم وتشارك المعلومات والمعرفة فيما بينها، ما يؤدي إلى تعجيل دورة المعلومات والمعرفة فيها وبالتالي تخصيص الموارد الأمثل واتخاذ القرارات بشكل أسرع وباستجابة أعلى.

2.4 مفهوم الرشاقة التنظيمية

يتكون مصطلح الرشاقة التنظيمية من المصطلحين (رشاقة) و (تنظيمية)، والرشاقة من المصدر (رَشَقَ) وهو الرمي بالسهم والنبل، والرشاقة التهذيب، يقال للغلام أو الجارية إذا كانا في اعتدال: رشيق ورشيقة، وناقة رشيقاً أي خفيفة وسريعة (ابن منظور، اللسان، باب الرءاء).

ووفقاً لتعريف لسان العرب السابق، ترى الباحثة بأن الاعتدال والخفة والسرعة هي مكونات الرشاقة كمصطلح.

أما مصطلح (تنظيمية) فيأتي من المصدر (نَظَمَ)، والنَّظْمُ: التأليف، يقال نَظَمَهُ يُنْظِمُهُ نظماً، ونظمتُ اللؤلؤ أي جمعته في السلك، والتنظيم مثله، والنظام ما نَظُمْتُ فيه الشيء من خيطٍ وغيره (ابن منظور، اللسان، باب النون).

والرشاقة التنظيمية وفقاً لما سبق، ما هي إلا نظم الأشياء في اعتدال وسرعة وخفة، وهو ما سنجد في محتوى ما ستنم دراسته اصطلاحاً في مفهوم الرشاقة التنظيمية كمفهوم وغاية تسعى اليوم المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقها وإلى اتخاذها معياراً تقيس به تميزها وأدائها.

في البداية ظهر مفهوم الرشاقة Agility في السياق الإداري بداية التسعينيات من القرن الماضي، كمفهوم اختص بالتصنيع، ومثلت الرشاقة وفقاً لذلك المفهوم، القدرة على البقاء والازدهار في البيئة التنافسية الدائمة التغيير، والمحاطة بالظروف المتقلبة وغير المتوقعة، من خلال سرعة الاستجابة والفعالية في تصنيع منتجات وخدمات تلبى احتياجات الزبائن (Nafei, 2016, p. 297).

ويعرف (Holsapple & Li, 2008, p6) الرشاقة Agility بأنها الناتج عن تكامل استشعاري بالتغييرات من خلال التعرف على الفرص والتحديات الداخلية والخارجية، مع القدرة على الاستجابة الاستباقية والتفاعلية لمثل هذه التغييرات في الوقت المناسب وبطريقة مرنة وتكاليف قليلة.

وترى الباحثة بأن مفهوم الرشاقة في مجال التصنيع، جاء نتيجة لتفكير مرن وسريع، من قبل حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في مواجهة اليابانيين الذين أدخلوا في حينها مصطلح "التصنيع الخالي من الهدر" إلى قواعد المنافسة لديهم، وهو ما تطرق إليه (Dove, 1999, p 2) والذي كان مشاركاً في ورشة

العمل التي أدت إلى ولادة هذا المصطلح بسياقه التصنيعي في العام 1991 في جامعة ليهاي في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومما سبق، تعرف الباحثة والرشاقة بأنها القدرة على التفكير والتحرك لتغيير حالة معينة بكل يسر وسرعة واتزان، وبأقل التكاليف الممكنة.

والرشاقة التنظيمية كمصطلح إداري تعني قدرة المنظمة على البقاء والتطور والازدهار في بيئة عمل تتميز بأنها متقلبة ومتغيرة بشكل دائم، وهو أمر لا يعتمد على السرعة فحسب، بل يعتمد على العمل بحكمة ووعي بالاعتماد على إدارة المعرفة (Chamanifard & et al., 2015, p. 200).

ويعرف (Tsourveloudis & Valavanis (2002, p 330) الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة الشركة على العمل بشكل مريح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة بسرعة واستمرار من خلال إنتاج الجودة العالية والأداء العالي".

والرشاقة التنظيمية يمكن وصفها بأنها قدرة المنظمة على التفوق واستغلال مواردها بالشكل الأمثل من خلال الشعور بسرعة التغييرات في بيئة العمل، واتخاذ ردود الأفعال المناسبة والسريعة على هذه التغييرات، وإعادة نشر وتكوين وتخصيص الموارد بما يخدم مصلحة المنظمة في ظل البيئة التي آلت إليها الأعمال (الدباغ، 2019، 171).

وترى الباحثة بأن جميع ما ورد من تعريفات وتوصيف للرشاقة التنظيمية، إنما يصف السمات الأساسية التي لا بد من توافرها في هذا المفهوم، والتي تتلخص في السرعة، الاستجابة الفعالة، التغييرات وعدم اليقين الذي يحيط ببيئة العمل.

الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية:

في مجمل الحديث عن الرشاقة التنظيمية كمطلب تسعى إليه اليوم المؤسسات والمنظمات بمختلف نشاطاتها، والذي تفرضه بيئة العمل المتغيرة والمتقلبة والتي يشوبها عدم اليقين في كثير من الأحيان، كان لا بد لنا من التفريق ما بين مصطلح الرشاقة التنظيمية Organizational Agility وبين مفهوم المرونة التنظيمية Organizational Flexibly.

ولعل الواضح للباحثة من خلال مطالعاتها للأدبيات السابقة، عدم وجود فروقات واضحة بين المفهومين، ولعل السبب في ذلك هو ترجمة المصطلحات من الأدبيات الأجنبية إلى اللغة العربية، فبعض الباحثين يرى عدم وجود فرق بين مفهومي الرشاقة والمرونة، فيما يرى البعض وجود فرق في المعنى وكذلك في المضمون بين المفهومين.

ومن خلال هذه الاختلافات، نجد بأن البعض يرى في الرشاقة أنها أكثر قدرة على التغيير في المنظمة لتتوافق مع حالة غير معروفة وغير دقيقة وغير واضحة المعالم ويشوبها عدم اليقين، فيما المرونة هي قدرة المنظمة على التغيير في أنظمتها لتتوافق مع حالة معروفة وواضحة لدى إدارتها، وهو ما يعني أن المرونة تكون جزءاً من الرشاقة، بل وشرطاً أساسياً لتحقيقها، فالمرونة تصف القدرة على التكيف والتحول والبراعة، فيما الرشاقة تصف ذلك إضافة إلى السرعة والاستجابة لما هو غير مؤكد (سعد، 2018، 18).

ومن خلال ما سبق تجد الباحثة أن المرونة تعتمد في وجودها على قابلية التغيير بسهولة ويسر، من حيث الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية في المنظمة، إضافة إلى قابلية تغيير إستراتيجياتها وسياساتها، فيما تعتمد الرشاقة على السرعة، وعلى إمكانية قراءة المستقبل من خلال الواقع ورصد التهديدات والفرص ومحاولة التحرك سريعاً للاستفادة من الفرص ودرء التهديدات.

2.4.1 مقومات الرشاقة التنظيمية:

هناك عدة مقومات يجب توافرها والارتكاز عليها في تحقيق المنظمة لرشاقتها التنظيمية، ومن أهم هذه المقومات (مغاوري، 2016، 154-158):

1. المشاركة في وضع الاستراتيجية: وذلك من خلال تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة مع الأفراد العاملين كافة في وضع استراتيجية واضحة ومحددة للمنظمة، وأن يكون أمام جميع الأفراد فرصة حقيقية للمشاركة في تحديد هذه الاستراتيجية، من خلال الأخذ بالآراء الصائبة وتشجيع الأفكار المتميزة والعمل بها، ما يشكل دافعاً لدى هؤلاء الأفراد نحو التعاون والتفاعل في نحو تحقيق هذه الاستراتيجية.
2. الاستفادة من التكنولوجيا: حيث تشكل التكنولوجيا مورداً داعماً وأساساً في تحقيق الرشاقة التنظيمية، كونها الوسيلة الأمثل للتعرف على التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية في أقصر وقت وأقل تكلفة، كما أنها السبيل الأمثل للحصول على المعلومات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة في الكثير من أعمالها ومهامها، إضافة إلى دورها في تسهيل عمليات الاتصال والتواصل الداخلي بين كافة المستويات الإدارية والوظيفية في العمل.
3. كفاءة الأفراد: تتطلب المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الرشاقة إلى وجود أفراد أكفاء يعملون فيها، يمتلكون من المهارات والقدرات ما يؤهلهم على أداء وظائفهم، إضافة إلى قدرتهم على مواجهة التغيرات والتعامل معه، إضافة إلى وجود الرغبة والقابلية لديهم في تعلم كل ما هو جديد وتنمية ما يمتلكون من قدرات وإضافة ما هو جديد من معارف ومهارات إلى ما يمتلكون،

كما ويجب أن تتضمن المنظمة على قيادات قادرة على التعامل مع التغييرات وإدارتها بشكل مناسب .

4. إتاحة المناخ المناسب للابتكار: فلا بد من توافر البيئة المناسبة والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والمبادرة، إضافة إلى أن إيجاد حلولاً وطرقاً جديدة ومبتكرة للعمل يحتاج إلى تجريب، وهو ما يتطلب دعم المنظمة لثقافة التجريب من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيعها إذا أثبتت فعاليتها، ومعالجة أي سلبيات قد تطرأ أثناء تجريبها.

5. إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة: فالرشاقة التنظيمية تتطلب مرونة في الهياكل التنظيمية المعمول بها في المنظمة، وتتطلب التخلص من الهياكل الهرمية التقليدية التي تشكل عائقاً أمام عملية الاستجابة السريعة للتغيرات والمستجدات بفعالية وبالوقت المناسب (Nafei, 2016).

6. المشاركة في صنع القرار: من الضروري مشاركة العاملين في المنظمة بعملية صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم أو تلك المرتبطة بمستقل المنظمة، من خلال التفاعل الديناميكي بينهم وبين المستويات القيادية والإدارية في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة فعاليتهم إضافة إلى ضمان الوصول إلى القرارات الرشيدة والصائبة وضمان سرعة التنفيذ لها (Mehrabani & et al., 2013).

2.4.2 أهمية الرشاقة التنظيمية:

إن بيئة الأعمال اليوم، هي بيئة متسارعة القلب والتغير، وذلك نتيجة لعدة عوامل كتأثير العولمة وثورة التكنولوجيا والاتصالات، وبالتالي بات على المنظمات بشتى مجالات عملها مواجهة هذا التغيير الدائم والتقلبات التي تحيطها من خلال رفع مستوياتها التنظيمية وتعزيز موقعها التنافسي، والرشاقة التنظيمية أصبحت ضرورة ذلك، ويمكن تلخيص أهمية الرشاقة التنظيمية للمنظمات بشكل عام بالأمور التالية:

1. توقع المخاطر وتحديد الفرص: فالرشاقة التنظيمية تساهم في رفع قدرة المنظمة على توقع المخاطر والتنبؤ بها، إضافة إلى رفع قدرتها في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها.

2. سرعة اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذها: فامتلاك المنظمة لرشاقة تنظيمية تجعلها قادرة على صنع واتخاذ القرارات الصائبة بكافة مستوياتها بشكل أسرع، إضافة إلى قدرتها على سرعة الاستجابة في تنفيذ هذه القرارات.

3. المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم: وهو ما لا يحدث في المنظمات الجامدة أو التي لا تملك رشاقة تنظيمية تجعل من العمل مناخاً ملائماً لتجريب طرق عمل وأساليب جديدة ومبتكرة، إضافة إلى بيئة صالحة وداعمة للتعلم المشترك لجميع أفراد المنظمة (العزاوي، 2018، 333).

4. المشاركة وتمكين الأفراد: فالمنظمات التي تمتلك الرشاقة التنظيمية يكون فيه مستوى المشاركة في التخطيط وصنع القرارات عالياً، كما يكون العاملون فيها أفراداً يمتلكون من المعرفة والخبرة ما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
5. التحسين المستمر وإدارة المخاطر: وهو ما يتطلب رشاقة تنظيمية تستجيب بسرعة للمتغيرات المحيطة وتسعى إلى تحسين وتطوير العمل في المنظمة ووضع إجراءاتها بالسرعة الممكنة لتجنب المخاطر التي قد تحدث.
6. الكفاءة والفاعلية.
7. القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
8. اعتماد هياكل تنظيمية مرنة وشبكية (صبر وآخرون، 2019).

2.4.3 نظريات الرشاقة التنظيمية:

ترتكز الرشاقة التنظيمية على نظرية المنظمة، وهي التي تضم مجموعة من المفاهيم والمبادئ وتفترض الفرضيات المترابطة لتفسير المنظمة وأجزائها وطبيعتها عملها، فتدرس هذه النظرية المنظمة من عدة محاور وبكافة مكوناتها، فهي تدرس البيئة، رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، هيكلتها، حجمها، دورة حياتها، التقنيات المستخدمة بها، ونظم المعلومات التي تعتمد عليها، القوة والصراع التنظيمي، الثقافة، والتغيير التنظيمي والإبداع (حريم، 2009).

ونتيجة لتطور الفكر الإنساني، فقدت حدثت تطورات فكرية لفي مجالات نظرية المنظمة، ومن هذه التطورات الفكرية أبحاث ودراسات جستر بارنرد وهربرت سايمون التي أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة في هذه النظرية تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً له أهداف يؤوم على أسس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، إضافة إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات والمؤشرات التي تتفاعل معها في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها، وقد أكدوا في دراساتهم على أهمية النظام المفتوحة وإمكانات تفسير سلوكيات المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية والتغيرات المختلفة من خلال هذا النظام (الشماع وحمود، 2007).

ومنذ تطور مفهوم النظام المفتوح، أصبحت البيئة الخارجية للمنظمة جزءاً أساسياً وعنصراً هاماً من عناصر النظريات الحديثة في التنظيم، حيث أن للبيئة تأثيرها الواضح على المنظمة كما أن للمنظمة تأثيرها الواضح على البيئة، وينبغي على مديري المنظمات التكيف والتعامل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة بكفاءة وفعالية تضمن بقائها واستمراريتها.

وعلى أساس مفهوم النظام المفتوح المنبثق عن نظرية المنظمة تعتمد الرشاقة على مفاهيم نظرية للقرات الديناميكية، وهي مفاهيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي والجاهزية للتغيير التنظيمي، وهو الأمر

الذي يقوم على أساس أن المنظمة نظام مفتوح وعلى الإدارة أن تعي الفرص الجديدة وتسعى بشكل دائم ومستمر إلى الوصول إليها، إضافة إلى الجهود الدائمة والمستمرة في الابتعاد عن المخاطر والتهديدات التي تؤثر على المنظمة وتفرضها التغييرات الدائمة بكل ما يحيط بها، ووفقاً لهذه النظرية والمفاهيم فإن ذلك لن يكون قابلاً للتحقق دون الإنصات الجيد للبيئة المحيطة واستشعار متغيراتها واستثمار وجهات النظر المختلفة داخلها من الكوادر البشرية ليكون تحليل هذه البيئة له نتائج متكاملة، وهو الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال امتلاك المنظمة لثلاثة قدرات إدارية ذات طبيعة ديناميكية متجددة وهي المستوى العالي من التنسيق لهذه القدرات، والقدرة على التعلم التنظيمي من تجارب محيط بيئة العمل، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية (النسور، 2019).

2.4.4 أبعاد الرشاقة التنظيمية:

هناك ثلاثة أنواع من الرشاقة يمكن اعتمادها كأبعاد للرشاقة التنظيمية، وهي (Park, 2011, p. 27):

1. رشاقة الاستشعار **Sensing Agility**.

2. رشاقة اتخاذ القرارات **Decision Making Agility**.

3. رشاقة الاستجابة **Acting Agility**.

وقد اعتمد (Park 2011) للوصول إلى هذه الأنواع على نموذج النظام المفتوح لإدارة الحدث - Open System Event Management Model والذي يحدد ثلاثة مهام أساسية في إدارة الحدث من قبل المنظمة وهذه الوظائف هي: الاستشعار، صنع القرار، والاستجابة، والتي تعتبر مهاماً مترابطة ومتكاملة في تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وإدارتها والجدول التالي يوضح هذه المهام الثلاث وفقاً لمخرجاتها (Park, 2011, pp. 23-24):

جدول 2.1: المهام الرئيسية في إدارة الحدث في المنظمات

المخرجات	الوصف	المهمة
تحديد أحداث حرجة تتطلب أخذ القرار بشأنها ومعالجتها.	رصد ومراقبة وتصفية الأحداث التي يتم الحصول عليها من التغييرات المحيطة بالمنظمة.	الاستشعار
تحديد الفرص والتهديدات بشكل واضح.	جمع وتصنيف وهيكلية المعلومات من المصادر المتنوعة لفهم الآثار المترتبة على الأحداث التي تم تحديدها سابقاً وتحديد الفرص والتهديدات.	اتخاذ القرار
ترتيب وتكوين الموارد إضافة إلى شركات جديدة.	إعادة ترتيب الموارد وتعديل العمليات في المنظمة	الاستجابة

المخرجات	الوصف	المهمة
منتجات وخدمات جديدة، نماذج تسعير جديدة، عملاء وموردين جدد.	تقييم ووضع استراتيجيات وإجراءات تنافسية جديدة كسلع وخدمات جديدة إضافة إلى وضع سياسات تلائم التغييرات	

المصدر: (Park, 2011, p. 24)

وتنعكس المهام السابقة على الرشاقة التنظيمية، وتتشكل هذه المهام مكونة أبعاد الرشاقة التنظيمية في أي مؤسسة مهما اختلف نوع نشاطها.

- رشاقة الاستشعار Sensing Agility: وهي كشف والتقاط كافة الأحداث من محيط المنظمة ومن بيئتها الداخلية والخارجية في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة، وتتخلص مهمة الاستشعار في المراقبة الاستراتيجية للأحداث البيئية المحيطة والداخلية والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي للمنظمة، وتتم هذه المهمة وفقاً لأسس وقواعد محددة مسبقاً، كونها مرتبطة بشكل كبير بمهمتي اتخاذ القرار وتنفيذه من خلال الاستجابة (Nafei, 2016, p. 299).

ويرتكز الاستشعار في المنظمة على جمع المعلومات الهامة وتفسيرها بشكل منظم وتحليل هذه المعلومات للاستفادة منها في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة (حريم، 2009، 52).

- رشاقة اتخاذ القرار Decision Making Agility: ويعرف القرار بأنه مسار فعل يتم اختيارها من قبل الجهة المفوضة بذلك باعتبار أنه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يمكن من خلال تحقيقها حل مشكلة ما (الأشهب، 2015، 15).

كما يعرف عامر والمصري (2016، 11) القرار بأنه عملية اختيار واعية تتم بعد تقييم رشيد لمجموعة من البدائل، ويمكن تقسيم القرارات في المنظمة وفقاً لأهميتها إلى (عامر والمصري، 2016، 21-22):

1. قرارات استراتيجية: وهي التي تتعلق بسياسات المنظمة على المدى البعيد، ويمتد تأثيرها لفترات طويلة بالعادة، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا في المنظمة.
2. قرارات تكتيكية: وهي القرارات المتعلقة بكيفية استغلال موارد المنظمة اللازمة للاستمرار في العمل سواء أكانت موارد مالية أو بشرية أو مادية أو غير ملموسة بما يحقق أعلى معدل من الأداء لهذه المنظمة، وعادة ما يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى.

3. قرارات تشغيلية (تنفيذية): وهي التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الذي تقوم به المنظمة، وهي قرارات يتم اتخاذها في مستوى الإدارة التنفيذية للمنظمة.

وتعتبر رشاقة اتخاذ القرارات بثتى أنواعها، عملية تتمثل في القدرة على جمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة وإعادة هيكلة هذه المعلومات وتقييمها وفقاً لمجموعة من المصادر ووضع البدائل وشرح الآثار المترتبة دون تأخير، إضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات بالتوازي مع تطوير خطط العمل التي تتطلب إعادة تشكيل للموارد (Nafei, 2016, p. 299).

• رشاقة الاستجابة Acting Agility: وهي سرعة القيام بمجموعة من الأنشطة والمحددة في خطط العمل التي انبثقت عن عملية اتخاذ القرار، وهي أنشطة تشرح كيفية إعادة تكوين الموارد في المؤسسة وإعادة هيكلة العمليات والوظائف فيها بما يخدم عملية تنفيذ ما تم اتخاذه من قرار، ويمكن الحديث عن الكثير من الأنشطة هنا على سبيل المثال كإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وصياغة وإلغاء وظائف ومهام، بالإضافة إلى استخدام ابتكارات جديدة في العمل ووضع نماذج جديدة وصياغة استراتيجيات وسياسات وأنظمة تتوافق والحدث الذي تمر به المنظمة بسرعة وسهولة (El Sawy & et al., 2016, p. 653).

ويضيف البعض على ما سبق، أبعاداً أخرى مثل (مغاوري، 2016):

- الابتكار: وهو من خلال قدرة المؤسسة على المبادرة وطرح كل ما هو جديد من أفكار ومنتجات مبتكرة وغير تقليدية، إضافة إلى تطوير أساليب العمل واستخدام طرق جديدة ومبتكرة ولها القدرة على وضع المؤسسة دائماً في صدارة أعمالها.
- المبادرة: وهي اعتماد المؤسسة على أفراد يمتلكون روح المبادرة في تقديم الأفكار والحلول، وخاصة ما كان منها حديثاً ومبدعاً وهو ما يسهم في تطوير أعمال المنظمة وأساليب العمل ومعالجة نقاط الضعف والتقصير فيها، واغتنام كل مزايا القوة والفرص المتاحة بما يحقق الأفضل للمنظمة ككل.

ولأغراض هذه الدراسة، ستعتمد الباحثة على أبعاد الرشاقة التنظيمية كما حددها (Park 2011) وهي رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستجابة، وذلك لأن هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحثة تغطي كافة المداخل التي يمكن دراسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من خلالها، وهي أبعاد موجودة في البيئة الفلسطينية التي تتميز بالتقلب والتغيير الدائم نتيجة لكثير من الأسباب وأهمها سياسات الاحتلال الإسرائيلي.

2.5 المؤسسات التعليمية في فلسطين

الجامعات الفلسطينية كمؤسسات تعليمية (خاصة أو أهلية وحكومية)، تجد نفسها في كثير من الظروف في حالة من الصدام في وجه تغيرات سريعة في مجالات كثيرة مؤثرة كالتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية التي يزخر بها الواقع الفلسطيني، فالجامعات الفلسطينية حالها من حال المجتمع الفلسطيني الذي يعاني يومياً من سياسات وتغيرات جعلت منه مركزاً من مراكز الصراع في المنطقة، وبالتالي تسعى هذه الدراسة لدراسة أثر ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي على مستوى الرشاقة التنظيمية بعناصرها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، والممارسة والتطبيق، القدرة على التعلم، المسؤولية المشتركة).

وتعرف الجامعة بأنها مؤسسة علمية تربوية، ومركز بحث، ومناورة للإشعاع الثقافي والعلم، وتتركز رسالتها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وهي ما يشكل الأهداف الأساسية للجامعة (ملحم، 2011).

وقد وضع قانون التعليم العالي للعام 2018 والمنشور في مجلة الوقائع الفلسطينية العدد (142) تعريفاً للمؤسسة التعليمية في مادته الأولى، بأن المؤسسة هي كل مؤسسة تعليم عالٍ تقدم خدماتها في مجال التعليم العالي، كما صنف في مادته (17) المؤسسات التعليمية من حيث البرامج إلى: الجامعات والتي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات، والكليات الجامعية، وكليات المجتمع (ديوان الفتوى والتشريع، 2018).

وقد نشأت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في فلسطين من خلال مبادرات محلية ووطنية، في الفترة التي كان فيها الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية يحارب التعليم كغيره من المجالات الفلسطينية التي كانت في مرمى حملاته التدميرية، حيث تميز التعليم الجامعي بوجود مؤسسات تعليمية عامة ومؤسسات تعليمية خاصة إضافة على الجامعات الحكومية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2013).

نمت المؤسسات التعليمية في فلسطين وتطورت حتى بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي على الأراضي الفلسطينية في العام 2019 (52) مؤسسة تعليم عالي موزعة على النحو الآتي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019، 5):

جدول 2.2: المؤسسات التعليمية في فلسطين حسب بيانات 2019

المؤسسة التعليمية	جامعات تقليدية	كلية جامعية	كلية مجتمع متوسطة	المجموع
الضفة الغربية				
حكومية	2	4	1	7
عامة	6	1	6	13
خاصة	2	5	4	11
وكالة غوث اللاجئين		1	1	2
المجموع الكلي للمؤسسات التعليمية في الضفة الغربية				33
قطاع غزة				
حكومية	1	3	1	5
عامة	2		1	3
خاصة	2	3	2	7
وكالة غوث اللاجئين			2	2
المجموع الكلي للمؤسسات التعليمية في قطاع غزة				17

- في الضفة الغربية: يوجد 33 مؤسسة تعليم عالي تفرعت إلى:
 - 10 جامعات تقليدية (2 حكومية، 6 عامة، 2 خاصة).
 - 11 كلية جامعية (4 حكومية، 5 خاصة، 1 عامة، 1 تتبع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).
 - 12 كلية مجتمع متوسطة (1 حكومية، 6 عامة، 4 خاصة، 1 تتبع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).
- في قطاع غزة: يوجد 17 مؤسسة تعليم عالي تفرعت إلى:
 - 5 جامعات تقليدية (1 حكومية، 2 عامة، 2 خاصة).
 - 6 كليات جامعية (3 حكومية، 3 خاصة).
 - 6 كليات مجتمع متوسطة (1 عامة، 1 حكومية، 2 خاصة ، 2 تتبع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

2.6 الدراسات السابقة

2.6.1 الدراسات العربية:

1. دراسة فرح، فرح يس، وآخرون (2019) بعنوان: أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف - السودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وذلك تطبيقاً على الشركات الزراعية في ولاية القضارف في السودان.

من حيث المنهج استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثون بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (60) موظفاً في (10) شركات زراعية في ولاية القضارف.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الرقابة التنظيمية تؤثر على الاستغراق الوظيفي بشكل عام في الشركات الزراعية، وكان من أهم أبعاد التأثير هما بعدي رقابة الممارسة، ورقابة اتخاذ القرارات، وهو أمر عزه الباحثون إلى أن هذه الشركات تولي الأهمية لمكونات الرقابة التنظيمية خاصة بعدي رقابة التطبيق واتخاذ القرار لمواجهة تغييرات البيئة الخارجية.

2. دراسة صبر، رنا، وآخرون (2019) بعنوان: دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة TBI، العراق.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى انعكاس الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون، وقد قام الباحثون بدراسة متغير الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال محاور الاستجابة والمقدرات والمرونة والسرعة، إضافة إلى المتغير التابع الذي تمثل في سلوك مواطني الزبون من خلال (التوصيات، مساعدة الزبائن، وتقديم التغذية العكسية).

استخدمت الدراسة المنهج التكاملي الذي يمزج بين المنهج التاريخي والمنهج الاستطلاعي التحليلي المقارن، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تشكل مجتمع الدراسة من زبائن مصرفي التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة TBI، حيث قام الباحثون باختيار عينة عشوائية من الزبائن المتعاملين مع هذين البنكين، وتم توزيع (200) استبانة واسترجاع (156) استبانة صالحة للتحليل.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية في سلوك مواطني الزبون لكلا المصرفين، إضافة إلى وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرقابة التنظيمية

بأبعادها وسلوك المواطنة نتيجة تباين المصرفين في مستوى توفير المقدرات والاستجابة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن.

3. دراسة هلال، وأرباب. (2019) بعنوان: أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، ومعرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعرض تسلسل المشكلة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (70) مفردة من العاملين في الشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية كونها مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات، كما بينت الدراسة أن الأزمات لها أسباب تنقسم إلى شخصية وأسباب لا يمكن التحكم بها وأسباب تنظيمية وهو ما يستدعي ضرورة إيجاد أساليب متنوعة لحلها.

4. دراسة عبد النوري، فتحية. (2019) بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات الخدمات في الجزائر، وقد قامت الباحثة بإجراء الدراسة على مؤسستين من مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر هما مؤسسة (موبيليس، نجمة)، وقد قامت الباحثة بدراسة التعلم التنظيمي من خلال مستوياته المتمثلة في (التعلم الفردي، الجماعي، والتنظيمي) وعلاقتها بالمرونة التنظيمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسات الاتصالات (موبيليس ونجمة) في ولاية أم البواقي، وتم اختيار العينة من خلال مجموعة من الوحدات الممثلة لمجتمع الدراسة، وتم توزيع استبانة الدراسة على 50 مفردة، تم استبعاد 10 منها لتمثل نسبة الاستجابة (80%).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الفردي، الجماعي، والتنظيمي) وبين تعزيز المرونة التنظيمية، كما بينت النتائج أن مؤسسات

الخدمات تحافظ على ثقافة العمل كفريق، كما أن المؤسسات لديها القدرة على اكتساب المعارف الجديدة وحفظ التجارب السابقة والاستفادة منها.

5. دراسة المحاسنة، لميس. (2017) بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المتغير الوسيط المتمثل في البراعة التنظيمية على العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث قامت الباحثة بدراسة القدرات الديناميكية كمتغير مستقل من خلال محاور (قدرات استشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل، وقدرات التنسيق)، وقامت بدراسة الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع من خلال دراسة محاور (رشاقة عمليات الأعمال، ورشاقة الاستجابة للسوق)، فيما كان المتغير الوسيط وهو البراعة التنظيمية متمثلاً في محاور (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (6) شركات، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لـ (240) من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى لتلك الشركات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، كما أن هذه القدرات وبالأخص (قدرات استشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال في هذه الشركات، كما تؤثر قدرات التعلم وقدرات التنسيق على البراعة التنظيمية في هذه الشركات.

6. دراسة مغاوري، هالة. (2016) بعنوان: الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ومقومات الرشاقة التنظيمية وعلى القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وقد ارتكزت الباحثة في دراستها على عدة أبعاد للرشاقة التنظيمية هي استشعار التغيير، سرعة الاستجابة، الاستباقية، المبادرة، اغتنام الفرص، الابتكار، والاعتماد على الكفاءات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، وقد خلصت الباحثة إلى وضع آليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري بالارتكاز على الرشاقة التنظيمية ومنها تطوير المؤسسية التعليمية على ضوء استراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة التعليمية.

7. دراسة سالم، حميد. (2016) بعنوان: دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التمكين الإداري بمحاورة (المعلومات، المكافآت، القوة، والمعرفة) في تعزيز الابتكار التنظيمي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المتمثل بالمنظمات التعليمية الخاصة في بغداد، وقد اختار الباحث عينة من رؤساء الأقسام والمقررين والأساتذة والمعيدون من كلية الرافدين والبالغ عددهم (118) شخصاً.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الابتكار التنظيمي يتعزز من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال السريعة التغيير، وأن بقاء المنظمة يرتبط بمجموعة من الإجراءات التي من أهمها التمكين الإداري بأبعاده المعلومات، القوة، المكافآت، والمعرفة.

8. دراسة جواوي، بلقاسم. (2015) بعنوان: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي بمحاورة (ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، تحول المنظمة، والذاكرة التنظيمية) وتمكين العاملين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة بجميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عاملاً، قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ عدد مفرداتها (111) تم استرجاع (92) استبانة قابلة للتحليل.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وقد جاء مستوى التعلم التنظيمي متوسطاً بينما كان مستوى تمكين العاملين مقبولاً، وهو ما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وتنمية مستوى التمكين لدى العاملين.

9. دراسة الهدله، مصطفى. (2013) بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، جامعة دمشق، سوريا.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي بجوانبه (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، تدفق التعلم) في المرونة الاستراتيجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في شركة سيرينتل موبايل تيليكوم، حيث تم توزيع الاستبانة وفقاً لأسلوب المسح الشامل على جميع مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط في الشركة المذكورة والبالغ عددهم (152) موظفاً، وبلغت نسبة الاسترجاع (75.0%).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود التعلم التنظيمي لدى الشركة بكافة محاوره بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جداً، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لكل من (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات، وتدفق التعلم) في المرونة الاستراتيجية، وقد كان التعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي للتعلم هما الأكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية.

10. دراسة الخالدي، صالح. (2012) بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، اخذت منهم عينة تكونت من (105) من المديرين (مدير ورئيس قسم) في هذه الشركات، كونهم الأقدر من أفراد العينة على التعاطي مع المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة بنسبة استرجاع بلغت (82.2%).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز بدرجة قوية وذات اتجاه طردي، كما تبين وجود علاقة بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت هذه العلاقة قوية وباتجاه إيجابي.

2.6.2 الدراسات الأجنبية:

1. Martin-Santana & et al., (2020): The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units.

دراسة Martin-Santana & et al., (2020) بعنوان: دور البعد البشري في الرشاقة التنظيمية: دراسة تجريبية في وحدات العناية المركزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور قادة المستشفيات وممارسات العمل عالية الأداء في وحدات العناية المركزة في الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفي الرعاية الصحية.

أجريت الدراسة في وحدات العناية المركزة في مستشفى عام إسباني، وتشكل مجتمع الدراسة من (324) مفردة من الأطباء والممرضات ومساعدات التمريض في ثلاث وحدات عناية مركزة للأطفال والبالغين وحديثي الولادة، وتم أخذ طبقة عشوائية من (248) فرداً من هذا المجتمع، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام نمذجة المعادلات المهيكلة (SEM).

خلصت الدراسة إلى تأكيد البعد البشري في وحدات العناية المركزة وفي تعزيز الرشاقة التنظيمية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدات العناية المركزة، كما نتج عن الدراسة أن دور مديري المستشفيات له انعكاساته على نتائج الموظفين، إضافة إلى انعكاساته على الاستجابة والرشاقة السريعة في سياق ديناميكي يتطلب رشاقة تنظيمية عالية في المستشفيات.

2. Akkaya & Tabak, (2019): The Link between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks.

دراسة Akkaya & Tabak, (2019) بعنوان: "الرابط بين الرشاقة التنظيمية والقيادة: بحث في حدائق العلوم".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة، حيث قام الباحثان بجمع البيانات من خلال استبيانيين ومقابلات، تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة بالمديرين في حدائق العلوم في غرب تركيا.

تم اختيار العينة عشوائياً من مديري حدائق العلوم في غرب تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان هناك علاقة بين المعاملات والتحويلات وبين الرشاقة التنظيمية وأنها تؤثر بها، فيما لم تجد الدراسة أي علاقة بين قيادة عدم التدخل وبين الرشاقة التنظيمية.

3. El Sawy & et al., (2016): The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach.

دراسة (El Sawy & et al., (2016) بعنوان: "دور ذكاء الاعمال وتقنيات الاتصال في الرشاقة التنظيمية: نهج تكويني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال وتقنيات الاتصال في كيفية تحقيق الشركات للرشاقة التنظيمي بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الحركة في كافة المسارات التنظيمية والبيئية).

تكون مجتمع الدراسة من كبار المديرين في الشركات الكورية في مختلف الصناعات بلغ عددها (106) شركات، حيث تم توزيع (218) استبانة وبلغ معدل الاستجابة (93%)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الرشاقة التنظيمية بكافة محاورها تتأثر بشكل متساوٍ بتقنيات الإتصال وذكاء الأعمال المستخدمة في الشركات.

4. Nafei, Wageeh. (2016): Organizational Agility: The Key to Organizational Success, University of Sadat City. Egypt.

دراسة (Nafei, Wageeh.(2016) بعنوان: الرشاقة التنظيمية: مفتاح النجاح التنظيمي، جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة)، ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي لموظفي المستشفيات في جامعة المنوفية في مصر، من خلال تعزيز نظام التشغيل فيها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة مكون من العاملين في المستشفيات في جامعة المنوفية في مصر، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (338) مفردة، وقد بلغت نسبة الاسترجاع (84%).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها اتفاق عينة البحث على أن الرشاقة التنظيمية بكافة أبعادها وأنواعها تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام تشغيل العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر.

5. Chamanifard & et al., (2015): Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran.

دراسة Chamanifard & et al., (2015) بعنوان: تأثير أبعاد الرشاقة التنميمة على الالتزام التنظيمي للعاملين في مكاتب الصرف الأجنبي لبنك تجارات في إيران.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستجابة والكفاءة، رشاقة السرعة والمرونة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في مكاتب الصرف الأجنبي في بنك تجارات في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مكاتب الصرف الأجنبي في بنك تجارات في إيران، حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (123) عاملاً منهم. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود الأهمية الكبيرة للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية بكافة متغيراتها مع الالتزام التنظيمي، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة.

6. Sisnuhadi & Abdul Nasir (2013): The Role of Organizational Learning in the Relationship between Quality management and Organizational Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.

دراسة Sisnuhadi & Abdul Nasir (2013) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة والأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين ممارسات إدارة الجودة من حيث ممارسات البنية التحتية والممارسات الأساسية فيها والأداء التنظيمي في شركات الاستثمارية المحلية المسجلة بمعيار Iso 9000 في أندونيسيا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية في ماليزيا وأندونيسيا، وقد تم توجيهه (734) استبانة الكترونية تم استرجاع (217) استبانة مما أدى لمعدل استجابة (29.66%)، فيما تم توزيع (498) في أندونيسيا بمعدل استجابة (21.69%).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المؤسسات الصناعية المسجلة بمعيار Iso-9000 في أندونيسيا تؤدي المستويات الأعلى من ممارسة البنية التحتية إلى مستويات أعلى من الممارسات الأساسية والتعلم التنظيمي، كما أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات البنية التحتية والأداء التنظيمي، أما في ماليزيا فإن ممارسات البنية التحتية والممارسات الأساسية تؤثر على التعلم التنظيمي، وأن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي وبين ممارسات إدارة الجودة والأداء التنظيمي.

2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال قيام الباحثة بدراسة وتحليل الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات لها علاقة بموضوع دراستها تبين لها عدة أمور أهمها:

أولاً: الدراسات العربية:

1. من حيث الهدف، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة في تناول موضوع الرشاقة التنظيمية وإبراز علاقتها بمتغيرات أخرى مؤثرة، ففي دراسة فرح (2019) كان الهدف هو معرفة أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، أما دراسة صبر (2019) فقد ركزت على معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لدى الزبون، أما دراسة المحاسنة (2017) فقد هدفت إلى معرفة دور المتغير الوسيط المتمثل في البراعة التنظيمية على العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، أما دراسة مغاوري (2016) فقد سعت إلى دراسة الرشاقة التنظيمية كمدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، أما دراسة سالم (2016) فقد اهتمت بدراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، وهو أحد المتغيرات التي قامت الباحثة بدراستها، وكانت دراسة جوادي (2015) فقد هدفت إلى دراسة التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، وفي دراسة الهدلة (2013) فقد هدفت إلى دراسة أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.
2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف في أنها تدرس علاقة التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار على تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وبذلك تكون الباحثة قد جمعت في دراستها بين ثلاثة متغيرات أساسية في العملية التنظيمية وهي الرشاقة التنظيمية والتعلم التنظيمي وثقافة الابتكار.
3. من حيث متغيرات الرشاقة التنظيمية، فقد اتفقت الدراسة الحالية في دراستها لأبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة) مع دراسة فرح (2019)، فيما ركزت دراسة المحاسنة (2017) على (رشاقة عمليات الاعمال، ورشاقة الاستجابة للسوق)، بينما دراسة مغاوري ارتكزت على ابعاد الرشاقة التنظيمية (استشعار التغيير، سرعة الاستجابة، الاستباقية، المبادرة، اغتنام الفرص، الابتكار، الاعتماد على الكفاءات).
4. من حيث متغيرات ثقافة الابتكار، فقد قامت الباحثة بدراسة ابعاد تمثلت في (الاستراتيجية، البنية المؤسسية، الآليات الداعمة، والاتصالات والتعاون)، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.
5. من حيث متغيرات التعلم التنظيمي، فقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث ابعاد التعلم التنظيمي مع دراسة الهدلة (2013) ودراسة جوادي (2015) حيث قامت الباحثة بدراسة ابعاد التعلم التنظيمي التي تمثلت في (ديناميكيات التعلم، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا).

6. من حيث المنهج البحث، فقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي مع جميع الدراسات العربية السابقة باستثناء دراسة صبر (2019) التي استخدمت المنهج التكاملي الذي يمزج بين المنهج التاريخي والمنهج الاستطلاعي التحليلي المقارن.
7. أجمعت الدراسات العربية السابقة على أن هناك تأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية على كافة المتغيرات التي تمت دراسة علاقتها معها، كما بينت الدراسات العربية السابقة أن الابتكار التنظيمي يتعزز من خلال التمكين الإداري، إضافة إلى وجود علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وبين التمكين الوظيفي كما دراسة جوادي (2019)، وأن التعلم التنظيمي يؤثر في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمة كما في دراسة الهدلة (2013).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. من حيث الهدف، هدفت دراسة Martin-Santana & et al., (2020) إلى تحليل دور قادة المستشفيات وممارسات العمل عالية الأداء في وحدات العناية المركزة في الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفي الرعاية الصحية، أما دراسة Akkaya & Tabak (2019) فقد هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة، أما دراسة El sawy (2016) & et al. إلى التعرف على الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال وتقنيات الاتصال في كيفية تحقيق الشركات للرشاقة التنظيمية، وكذلك هدفت دراسة Wageeh (2016) إلى تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي لموظفي المستشفيات، بينما ناقشت دراسة Chamanifard & et al. (2015) إلى معرفة أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، وهو ما اختلف مع الدراسة الحالية في أنها تدرس الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع وتهدف إلى معرفة علاقة التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار عليه.
2. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية جميعها في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية في رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الحركة والاستجابة.
3. تقاربت الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي في دراسة العلاقة بين المتغيرات.
4. من حيث النتائج، فقد أكدت دراسة El sawy & et al. (2016) على أن الرشاقة التنظيمية تتأثر بشكل مساوٍ بتقنيات الاتصال وذكاء الأعمال، وخلصت دراسة Wageeh (2016) إلى نتيجة أن الرشاقة التنظيمية بكافة أبعادها تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام تشغيل العاملين، وكذلك دراسة Chamanifard & et al. (2015) التي نتج عنها وجود أهمية كبيرة للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية بكافة متغيراتها وبين الالتزام التنظيمي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة وتحليلاتها للدراسات العربية والأجنبية السابقة حول موضوع دراستها، تبين لها ما يلي:

- ناقشت الدراسات العربية السابقة وفقاً لإطلاع الباحثة موضوع الرشاقة التنظيمية وأثرها أو تأثرها ببعدها واحد ومتغير واحد، فيما ستقوم الباحثة في دراستها بدراسة علاقة الرشاقة التنظيمية بأكثر من متغير مستقل وهما التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار.
- الدراسات العربية وفي مضمونها تركز على أهمية الرشاقة التنظيمية أو أهمية التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار في الواقع العربي، وهو الأمر الذي يعكس عدم تطبيقه بشكل كبير أو بشكل يصل إلى النضوج في البيئة العربية، وأنه لا زال هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم الإدارية والتنظيمية في البيئة العربية.
- تركز الدراسات الأجنبية على ما بعد تطبيق الرشاقة التنظيمية أو التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار في منظمات الأعمال، وتصل إلى مرحلة جني الثمار من هذا التطبيق من خلال ربط هذه المتغيرات بمتغيرات ترتكز على الإنتاجية والتنافسية.
- تناقش الدراسة الحالية مفاهيم لصيقة بالمؤسسة التعليمية من حيث المخرجات، فالرشاقة التنظيمية والتعلم التنظيمي وثقافة الابتكار هي من أهم مقومات استمرار وبقاء المنظمات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، خاصة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي وصلت إلى حد ضرورة مواكبتها في طرق وأساليب التعليم والبرامج الأكاديمية المطروحة في الدول العربية.

3 الفصل الثالث

الإجراءات البحثية

3.1 مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى وصف طريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وهو طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وكشف الجوانب التي تحكمها، وهو ما وجدته الباحثة الطريقة الأنسب لدراسة دور ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة بشكل أساسي، بالإضافة إلى مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث انقسمت إلى قسمين:

- **العوامل الديمغرافية:** وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل فقرات: الدرجة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القسم/ الدائرة التي يعمل بها، والجامعة التي يعمل فيها.
- **محاور الدراسة:** تتكون من (69) فقرة تناقش محاور الدراسة الرئيسية والمتمثلة في:
 - التعلم التنظيمي: حيث تم دراسة أبعاد (ديناميكيات التعلم، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا).
 - ثقافة الابتكار: حيث تم دراسة أبعاد (الاستراتيجية، البنية المؤسسية، الآليات الداعمة، والاتصالات والتعاون).
 - الرقابة التنظيمية: حيث تم دراسة أبعاد (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الاستجابة)
- **التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:** تعرف الباحثة متغيرات الدراسة إجرائياً كما يلي:
 - التعلم التنظيمي: وهو عملية اكتساب المعارف والسلوكيات والمهارات والقيم الجديدة من خلال طرق وديناميكيات فعالة للتعلم وزيادة مستوى تمكين الأفراد وإدارة المعرفة وتطبيق التكنولوجيا في المنظمة.
 - ثقافة الابتكار: التكوين الخاص الذي يتخذ من التفكير الإبداعي شيئاً طبيعياً داخل المنظمة من خلال استراتيجيتها الداعمة للابتكار والبنية المؤسسية لها وآليات تدعم هذه الثقافة، إضافة إلى مستوى الاتصالات والتعاون بين أفراد ووحدات المنظمة.
 - الرقابة التنظيمية: أن تمتلك المنظمة القدرة على التغيير والتحرك في ظل التغيرات المحيطة بها من خلال قدرتها على استشعار التغيرات والتهديدات والفرص وإمكانية اتخاذ القرارات استجابة لهذه التغيرات بالسرعة المطلوبة.

والجدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاوريين توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة كما يلي:

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول		
1.	عوامل ديمغرافية	6
الجزء الثاني		
التعلم التنظيمي		
1.	ديناميكيات التعلم	5
2.	تمكين الأفراد	5
3.	إدارة المعرفة	5
4.	تطبيق التكنولوجيا	5
ثقافة الابتكار		
1.	الاستراتيجية	5
2.	البنية المؤسسية	5
3.	الآليات الداعمة	5
4.	الاتصالات والتعاون	5
الرشاقة التنظيمية		
5.	رشاقة الاستشعار	11
6.	رشاقة اتخاذ القرار	6
7.	رشاقة الاستجابة	6
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		69

3.3.1 صدق الأداة:

قامت الباحثة باستخدام الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على (8) محكمين من ذوي الاختصاص والمرفق أسماؤهم في الملحق رقم (1)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالتعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين.

إضافة إلى ذلك فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك لقياس صدق الأداء إحصائياً، وقد تم استبعاد هذه العينة لاحقاً من عينة الدراسة

الكلية، وقامت الباحثة بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجداول التالية، (جدول 3.2)، و(جدول 3.3) و(جدول 3.4):

أولاً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير التعلم التنظيمي في أداة الدراسة:

جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير التعلم التنظيمي في أداة الدراسة

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
ديناميكيات التعلم	.1	تسعى الإدارة العليا في الجامعة إلى تشجيع العاملين على التعلم.	.517
	.2	تقدم الجامعة فرصاً سهلة للالتحاق بدورات وبرامج تدريبية خارجية للعاملين لديها في جامعات ومؤسسات أخرى.	.657
	.3	تقدم الجامعة وسائل غير تقليدية في تنمية مهارات العاملين لديها من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية.	.750
	.4	تتبنى الجامعة فكرة التعلم الذاتي لموظفيها من خلال اطلاعهم ومشاركتهم للمعلومات التي تفيدهم.	.799
	.5	تتشارك الجامعة ومؤسسات حكومية وغير حكومية في تطوير آليات التدريب وتنمية مهارات العاملين في الحقل الأكاديمي.	.730
تمكين الأفراد	.1	توفر الإدارة العليا في الجامعة التوجيهات الضرورية لكافة المستويات الإدارية وفقاً لمبدأ اللامركزية في القرار.	.760
	.2	تمتلك المستويات الإدارية استقلاليتها في اتخاذ القرارات التشغيلية الخاصة بوظائفها في الجامعة.	.808
	.3	تشجع الإدارة العليا للجامعة تقديم الاقتراحات من قبل العاملين فيها.	.661
	.4	تحث الإدارة العليا للجامعة الموظفين على البحث عن طرق مبتكرة لأداء الأعمال.	.806
	.5	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها في عملية اتخاذ القرارات.	.833
إدارة المعرفة	.1	توفر الإدارة العليا مصادر المعلومات لجميع العاملين فيها بما يمكنهم من اكتساب المعرفة.	.799
	.2	تتبنى الجامعة الأساليب العلمية لتحويل المعلومات المتوفرة لديها إلى معرفة تفيد العاملين في أي وقت.	.694
	.3	تسمح الجامعة للعاملين فيها بالولوج إلى قاعدة البيانات للاطلاع على المعلومات التي تفيدهم في كل وقت.	.626
	.4	يملك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.	.696

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
تطبيق التكنولوجيا	.5	تهتم الجامعة وإدارتها بالمعلومات لديها في تحقيق المعرفة المستقبلية لدى العاملين لديها.	.831
	.1	تمتلك الجامعة موقعاً إلكترونياً يقدم مختلف المعلومات للعاملين فيها.	.791
	.2	تمتلك الجامعة شبكة داخلية توفر إمكانية تشارك المعلومات والمعرفة بين العاملين.	.787
	.3	تمتلك الجامعة نظم معلومات تكنولوجية تقدم المعلومات بسرعة ووضوح للعاملين.	.873
	.4	تستفيد الإدارة العليا من تكنولوجيا المعلومات في عمليات صنع القرار.	.520
	.5	تعتبر الإدارة العليا التكنولوجية وسيلة لمواجهة المخاطر والتحديات التي تواجه عمل الجامعة.	.695

ومن النتائج السابقة في جدول (3.2)، يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير التعلم التنظيمي كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، حيث كانت جميعها أعلى من (60%)، باستثناء الفقرة الأولى من مجال (ديناميكيات التعليم) والفقرة الرابعة من مجال (تطبيق التكنولوجيا) حيث سيتم استبعاد هاتين الفقرتين من التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن باقي الفقرات تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

ثانياً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير ثقافة الابتكار في أداة الدراسة:

جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير ثقافة الابتكار في أداة الدراسة

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
الاستراتيجية	.1	تتبنى الجامعة استراتيجية قائمة على تشجيع الابتكار.	.589
	.2	الاهتمام بجودة البرامج التعليمية هو المعيار الأهم في تطوير العمل في الجامعة.	.721
	.3	تتوافق رؤية ورسالة الجامعة ومواكبة التغييرات والتطورات التي تحدث بشكل مستمر.	.755
	.4	تقوم الجامعة بشكل دائم بمراجعة الخطط وتعديلها وفقاً للتغييرات التي تحدث في محيطها.	.827
	.5	تسعى الإدارة العليا دائماً إلى التنبؤ بالمستقبل ومحاولة إيجاد الفرص غير التقليدية لمواجهة التحديات والمخاطر.	.719

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
البنية المؤسسية	.1	الهيكل التنظيمي في الجامعة يمتلك من المرونة ما يجعله قادراً على احتواء التغييرات المتسارعة في المحيط.	.833
	.2	تتوافق المستويات الإدارية في الجامعة والوظائف الموجودة فيها.	.709
	.3	لدى الجامعة وظائف لا تنتمي إلى الهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة بنتائجها مباشرة مع الإدارة العليا.	.902
	.4	تقوم الجامعة بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين لديها.	.723
	.5	تعتمد الجامعة على خبرات ومعارف العاملين فيها بشكل كامل فيما لا يتعارض مع القوانين المعمول بها في تقديم الخدمات بشكل أفضل.	.584
الآليات الداعمة	.1	توفر الجامعة الإمكانيات لتطبيق ابتكارات العاملين فيها ضمن بيئة العمل الإداري فيها.	.652
	.2	تقدم الجامعة مكافآت للعاملين الذين يقدمون طرقاً مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه عملهم.	.847
	.3	لا يسمح بالخروج عن المسار التقليدي لأداء المهام حتى وإن كان ذلك في مصلحة الجامعة.	.472
	.4	تمول الجامعة مشاريع ابتكارية يقوم بها العاملون لتطوير أساليب العمل فيها.	.344
	.5	تساهم الجامعة في حل مشكلات عامة من خلال تقديم أفكار إبداعية للمجتمع.	.664
الاتصالات والتعاون	.1	تحافظ الجامعة على انسياب المعلومات ضمن الهيكل التنظيمي فيها بشكل ميسر.	.899
	.2	يتم مشاركة المعارف والمعلومات بين الأفراد العاملين وبين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.	.801
	.3	يتم تنظيم اجتماعات دورية تهدف إلى مناقشة التغييرات المستجدة يشارك فيه جميع المستويات الإدارية في الجامعة.	.870
	.4	طبيعة هيكل الوظائف الإدارية في الجامعة تسمح بهامش كبير من التعاون بين الإدارات المختلفة فيها.	.755
	.5	تتكامل الوظيفة الإدارية مع الوظيفة الأكاديمية في الجامعة بما يخدم جودة الخدمات المقدمة للطلبة.	.779

ومن النتائج السابقة في جدول (3.3) يتضح بأن جميع نتائج التحليل العملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير ثقافة الابتكار كانت دالة إحصائياً، باستثناء الفقرة الأولى من مجال الاستراتيجية،

والفقرة الخامسة من مجال البنية المؤسسية، والفقرتين الثالثة والرابعة من مجال الآليات الداعمة، حيث جاءت هذه الفقرات بدرجة تشبع أقل من (60%) وقد تم استثنائها من التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، فيما عدى ذلك فإن جميع الفقرات الأخرى تتمتع بدرجة عالية من التشبع، وكانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

ثالثاً: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير الرشاقة التنظيمية في أداة الدراسة:

جدول 3.4: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير الرشاقة التنظيمية في أداة الدراسة

الدرجة التشبع	الفقرة	الرقم	المجال
.708	تتلقى الجامعة المعلومات من مصادرها المختلفة بشكل سريع.	.1	رشاقة الاستشعار
.670	هناك سعي دائم لدى الإدارة العليا في الجامعة إلى رصد التغييرات التي تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني.	.2	
.742	توفر الجامعة الآليات التي تعمل على فحص وتقييم الأداء الكلي للعاملين فيها.	.3	
.728	يتم تفسير المعلومات وتحليلها والاعتماد عليها من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.	.4	
.805	تتشارك الجامعة المعلومات مع الجامعات الفلسطينية الأخرى.	.5	
.768	هناك تنسيق دائم بين الجامعة وبين الجهات المختصة في طرح الخدمات الأكاديمية بما يتوافق واحتياجات سوق العمل الفلسطيني.	.6	
.848	تعاني الجامعة من عدم السرعة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة.	.7	
.844	تسعى الجامعة إلى رصد المشكلات الداخلية فيها قبل حدوثها	.8	
.803	تسعى الجامعة إلى رصد المشكلات الخارجية المؤثرة بها قبل حدوثها.	.9	
.856	يتم رصد احتياجات الطلبة وفق خطط وآليات تضعها الجامعة.	.10	
.807	لدى الجامعة سيناريوهات متعددة لمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.	.11	
.790	تقوم الجامعة عادة بجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة من مصادر مختلفة قبل اتخاذ القرار بها.	.1	رشاقة اتخاذ القرار
.717	تؤثر القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية في الجامعة.	.2	
.676	لدى الجامعة خططاً لمواجهة الأزمات المالية التي قد تعصف بها.	.3	
.802	تقوم الجامعة بتحليل الأحداث الهامة حول العاملين والجامعات الأخرى وسوق العمل بسرعة.	.4	
.665	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مخصصة للمساعدة في اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.	.5	

المجال	الرقم	الفقرة	درجة التشبع
	.6	تكون القرارات التي تتخذها الجامعة مبنية على عدد من البدائل.	.759
رشاقة الاستجابة	.1	تمتلك الجامعة القدرة على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بالسرعة التي تحقق الاستجابة للتغيرات التي تحدث.	.850
	.2	يمكن إلغاء بعض الوظائف في حال تطلب الأمر دون الإخلال بالعمل.	.840
	.3	لدى العاملين في الجامعة المرونة الكافية لتنفيذ المهام والاعمال بشكل سريع.	.576
	.4	يتوافق أي تعديل في الهيكل التنظيمي مع قرارات استراتيجية لدى الجامعة.	.796
	.5	تسعى الجامعة إلى تقديم الخدمات الجديدة التي تلئم احتياجات السوق الفلسطيني بالوقت المناسب.	.894
	.6	لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الجديدة للتعليم الجامعي في وضع الخطط والاستراتيجيات للجامعة.	.871

ومن النتائج السابقة في جدول (3.4) يتضح بأن جميع نتائج التحليل العامل لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير الرشاقة التنظيمية كانت دالة إحصائياً، باستثناء الفقرة الثالثة من مجال رشاقة الاستجابة، حي لم تتمتع هذه الفقرة بدرجة تشبع عالية وقد تم استثنائها من التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، فيما عدى ذلك فإن جميع الفقرات الأخرى تتمتع بدرجة عالية من التشبع، وكانت جميعها أعلى من (60%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

ومما سبق وبشكل عام، فإن أداة الدراسة تتمتع بالصدق في معظم فقراتها التي تشترك معاً في قياس متغيرات الدراسة، وقد قامت الباحثة باستثناء (7) فقرات من مجمل أداة الدراسة لم تكن ضمن شروط صدق الأداة المقبولة، حيث كانت درجة التشبع لهذه الفقرات أقل من (60%).

3.3.2 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باحتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة (مع استثناء تلك الفقرات التي لم تنجح في اختبار صدق الأداة)، والجدول (3.5) التالي يبين نتائج ذلك:

جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الدراسة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات مجال ديناميكيات التعلم	20	4	0.879

قيمة Alpha	عدد الفقرات	العينة الاستطلاعية	البيان
0.796	5		ثبات مجال تمكين الأفراد
0.905	5		ثبات مجال إدارة المعرفة
0.916	4		ثبات مجال تطبيق التكنولوجيا
0.951	18		ثبات محور التعلم التنظيمي
0.898	4		ثبات مجال الاستراتيجية
0.529	4		ثبات مجال البنية المؤسسية
0.849	3		ثبات مجال الآليات الداعمة
0.940	5		ثبات مجال الاتصالات والتعاون
0.936	16		ثبات محور ثقافة الابتكار
0.847	11		ثبات مجال رشاقة الاستشعار
0.919	6		ثبات مجال رشاقة اتخاذ القرار
0.675	5		ثبات مجال رشاقة الاستجابة
0.930	22		ثبات محور الرشاقة التنظيمية
0.974	56		الثبات الكلي لأداة الدراسة

ووفقاً لجدول (3.5) السابق، فإن قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.974)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها.

3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية، والذين يعملون بوظائف إدارية وأكاديمية في هذه الجامعات من مستوى إداري فأعلى، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل، بوليتكنك فلسطين، وجامعة فلسطين الأهلية).

ويبلغ عدد العاملين في الجامعات الفلسطينية المذكورة (2609) وذلك وفقاً لجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2019 (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019).

3.5 خصائص عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية قامت باحتساب مفرداتها وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ حجم العينة لهذا المجتمع (335) مفردة، حيث تم احتساب عدد العاملين

في كل جامعة واستخراج نسبتهم المئوية من مجتمع الدراسة وتطبيق ذلك على حجم العينة والجدول 3.6) التالي يبين طريقة اختيار عينة الدراسة:

جدول 3.6: طريقة اختيار النسبة من مجتمع الدراسة

النسبة من الإجمالي	عدد العاملين الكلي	اسم الجامعة
0.46	1192	جامعة القدس
0.15	381	جامعة بيت لحم
0.18	470	جامعة الخليل
0.15	390	جامعة بوليتكنك فلسطين
0.07	176	جامعة فلسطين الأهلية
%100	2609	إجمالي مجتمع الدراسة

وبعد احتساب نسبة كل جامعة من مجتمع الدراسة الكلي، قامت الباحثة بتطبيق هذه النسبة على عينة الدراسة وكانت النتائج كما في (الجدول 3.7) التالي:

جدول 3.7: طريقة اختيار النسبة من مجتمع الدراسة

حجم العينة	النسبة من عينة الدراسة	اسم الجامعة
153	0.46	جامعة القدس
49	0.15	جامعة بيت لحم
60	0.18	جامعة الخليل
50	0.15	جامعة بوليتكنك فلسطين
23	0.07	جامعة فلسطين الأهلية
335	%100	إجمالي عينة الدراسة

ووفقاً للجدول السابق، فقد قامت الباحثة بعمل الاستبانة الالكترونية وتوزيعها على العاملين في الجامعات الفلسطينية المذكورة بما يتوافق ونسبة كل جامعة من عينة الدراسة، وكانت نسبة استرجاع أداة الدراسة القابلة للتحليل كما هي موضحة في (الجدول 3.8) التالي:

جدول 3.8: نسبة استرجاع أداة الدراسة القابلة للتحليل (لا يشمل على العينة الاستطلاعية)

نسبة الاسترجاع	عدد الاستبانات المسترجعة	حجم العينة	اسم الجامعة
%96.7	148	153	جامعة القدس

%81.6	40	49	جامعة بيت لحم
%73.3	44	60	جامعة الخليل
%70.0	35	50	جامعة بوليتكنك فلسطين
%95.6	22	23	جامعة فلسطين الأهلية
%86.2	289	335	إجمالي عينة الدراسة

ومن الجدول السابق، فإن الباحثة قامت بتوزيع الاستبانة على الجامعات الفلسطينية وتم استرجاع ما عدده (289) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل نسبة استرجاع تبلغ (86.2%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً للباحثة.

استخدمت الباحثة في تحليلها للبيانات برنامج SPSS (v.23) من خلال الاختبارات التي يوفرها هذا البرنامج والتي تمثلت في اختبارات:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis.
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance.

وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية للمبحوثين

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	دبلوم	15	5.2%
	بكالوريوس	59	20.4%
	ماجستير	83	28.7%
	دكتوراة فأعلى	132	45.7%
المجموع		289	100%

حيث بينت النتائج وفقاً للجدول السابق أن نسبة من يحملون درجة الدكتوراة فأعلى من عينة الدراسة كانت هي النسبة الأكبر بواقع (45.7%) فيما كانت أقل نسبة هي لمن يحملون درجة دبلوم بواقع (5.2%)، وتجد الباحثة ذلك مقنعاً حيث أن من شروط العمل في الحقل الأكاديمي وفي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية هو الحصول على شهادات علمية عالية في العادة، ومن يحملون الدرجات العلمية المتوسطة أو الجامعية كالدبلوم والبكالوريوس فإن عملهم يقتصر على الجانب الإداري.

جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	205	70.9%
	أنثى	84	29.1%
المجموع		289	100%

حيث بينت النتائج وفقاً للجدول السابق أن نسبة الذكور من عينة الدراسة هي الأعلى حيث كان عددهم (205) ويشكلون ما نسبته (70.9%) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الإناث (29.1%).

جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
طبيعة العمل	أكاديمي	212	73.4%
	إداري	77	26.6%
المجموع		289	100%

وتبين النتائج أن من يعملون بوظائف أكاديمية من عينة الدراسة هم الأعلى حيث بلغت نسبتهم (73.4%) فيما كانت النسبة الأقل لمن يعملون بوظائف إدارية وبلغت نسبتهم (26.6%)، وهو ما تراه الباحثة معقولاً إذا ما قورن ذلك بخصائص العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية والذي بررته الباحثة في حينه.

جدول 3.12: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجامعة التي يعمل بها

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجامعة التي يعمل بها	جامعة القدس	148	51.2%
	جامعة الخليل	44	15.2%
	جامعة بيت لحم	40	13.8%
	جامعة بوليتكنك فلسطين	35	12.1%
	جامعة فلسطين الأهلية	22	7.6%
المجموع		289	100%

ويتبين من البيانات السابقة، بأن أعلى نسبة كانت لمن يعملون في جامعة القدس بنسبة (51.2%)، فيما كانت أقل نسبة لمن يعملون في جامعة فلسطين الأهلية حيث بلغت نسبتها (7.6%)، وتجد الباحثة هذه النسبة منطقية وصحيحة وتتوافق مع تقسيم طبقات العينة العشوائية التي تم اختيارها لأغراض هذه الدراسة، وتفسر الباحثة ذلك بأن جامعة القدس هي الأكثر شهرة والأكثر من حيث عدد العاملين مقارنة بغيرها من الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس والمتمثل في: ما هو دور كلاً من ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعة الفلسطينية، وللإجابة عن هذا السؤال، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقامت أيضاً بتبني مفتاح تفسير النتائج للمقياس الخماسي (ليكرت) وذلك من خلال احتساب المدى وطول الفئة التي كانت قيمتها (0.80) وكان مفتاح تفسير النتائج كما هو مبين في الجدول (4.1):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج

التفسير	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت
منخفضة جداً	1.8 - 1	غير موافق بشدة
منخفضة	2.60- 1.81	غير موافق
متوسطة	3.40-2.61	محايد
كبيرة	4.20-3.41	موافق
كبيرة جداً	5-4.21	موافق بشدة

4.2 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة: ما هو دور كلاً من ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس، لا بد من الإجابة على أسئلة الدراسة واستخراج النتائج والتي كانت كما يلي:

نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة: ما هو واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من خلال قياس أبعاده المتمثلة في: ديناميكيات التعلم، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا.

وللإجابة عن السؤال السابق، لا بد من معرفة إجابات الأسئلة الفرعية المتفرعة منه كما يلي:

1. ما درجة استخدام ديناميكيات التعلم المعززة لواقع التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس ديناميكيات التعلم في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس درجة استخدام ديناميكيات التعلم في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد ديناميكيات التعلم في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تقدم الجامعة فرصاً سهلة للالتحاق بدورات وبرامج تدريبية خارجية للعاملين لديها في جامعات ومؤسسات أخرى.	3.43	1.104	68.6 %	كبيرة
2.	تقدم الجامعة وسائل غير تقليدية في تنمية مهارات العاملين لديها من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية.	3.54	.799	70.8 %	كبيرة
3.	تتبنى الجامعة فكرة التعلم الذاتي لموظفيها من خلال اطلاعهم ومشاركتهم للمعلومات التي تفيدهم.	3.54	.953	70.8 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
4.	تتشارك الجامعة ومؤسسات حكومية وغير حكومية في تطوير آليات التدريب وتنمية مهارات العاملين في الحقل الأكاديمي.	3.46	1.108	69.2 %	كبيرة
الدرجة الكلية لديناميكيات التعلم		3.49	.758	69.8 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتضح بأن الدرجة الكلية التي تقيس ديناميكيات التعلم في الجامعات الفلسطينية كانت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.49) بانحراف معياري بلغ (0.758) ونسبة مئوية بلغت (96.2%).

أما فيما يتعلق بأعلى الفقرات التي تقيس البعد فقد بين الجدول السابق بأن الفقرتين (2،3) هي أعلى الفقرات استجابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.54) ونسبة مئوية لكل منهما (70.8%) وهو ما تفسره الباحثة لاهتمام الجامعات الفلسطينية بكل ما هو جديد في مجالات التكنولوجيا ومهارات التعلم، فيما كانت أقل الفقرات استجابة هي الفقرة (1) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.43) ونسبة مئوية بلغت (68.6%) وهي نسبة رغم أنها كبيرة إلا أنها تعكس وجود ضعف في توفير الدورات والبرامج التدريبية لدى الجامعات الفلسطينية، خاصة في ظل الأزمات المالية التي تعصف بكافة الجامعات الفلسطينية.

2. ما مستوى تمكين الأفراد في الجامعات الفلسطينية بما يخدم الرقابة التنظيمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس تمكين الأفراد في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس تمكين الأفراد في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد تمكين الأفراد في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	توفر الإدارة العليا في الجامعة التوجيهات الضرورية لكافة المستويات الإدارية وفقاً لمبدأ اللامركزية في القرار.	3.17	1.125	63.4 %	متوسطة
2.	تمتلك المستويات الإدارية استقلاليتها في اتخاذ القرارات التشغيلية الخاصة بوظائفها في الجامعة.	3.43	.504	68.6 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
3.	تشجع الإدارة العليا للجامعة تقديم الاقتراحات من قبل العاملين فيها.	3.24	.612	64.8 %	متوسطة
4.	تحث الإدارة العليا للجامعة الموظفين على البحث عن طرق مبتكرة لأداء الأعمال.	3.28	.525	65.6 %	متوسطة
5.	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها في عملية اتخاذ القرارات.	3.00	.711	60.0 %	متوسطة
	الدرجة الكلية لتمكين الأفراد	3.22	.849	64.4 %	متوسطة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاءت درجة تمكين الأفراد في الجامعات الفلسطينية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتمكين الأفراد في الجامعات الفلسطينية (3.22) وانحراف معياري بلغ (0.849) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (64.4%)، وهو ما يعني وجود قصور في تحقيق هذا البعد في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

ووفقاً للجدول السابق، جاءت الفقرة رقم (2) هي أعلى الفقرات استجابة، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.43) وبنسبة مئوية بلغت (68.6%)، وهو ما يؤكد بأن الاستقلالية والتمكين لا تتعدى المستويات التشغيلية في الجامعات الفلسطينية، وهو ما يؤكد الدرجة المتوسطة لتمكين الأفراد في هذه الجامعات، بينما كانت أقل هذه الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (5) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وبنسبة مئوية بلغت (60.0%)، حيث تبين هذه الفقرة ضعف المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية، وتفسر الباحثة ذلك بهيكليات الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية وضرورة إعادة صياغتها بما يحتوي كافة المستويات الإدارية فيها في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

3. ما مستوى إدارة المعرفة المطبقة في الجامعات الفلسطينية الرامية إلى تعزيز واقع التعلم التنظيمي المعزز للرشاقة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد إدارة المعرفة في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	توفر الإدارة العليا مصادر المعلومات لجميع العاملين فيها بما يمكنهم من اكتساب المعرفة.	3.40	.675	68.0 %	متوسطة
2.	تتبنى الجامعة الأساليب العلمية لتحويل المعلومات المتوافرة لديها إلى معرفة تفيد العاملين في أي وقت.	3.38	.968	67.6 %	متوسطة
3.	تسمح الجامعة للعاملين فيها بالولوج إلى قاعدة البيانات للاطلاع على المعلومات التي تفيدهم في كل وقت.	3.58	523.	71.6 %	كبيرة
4.	يملك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.	3.62	.714	72.4 %	كبيرة
5.	تهتم الجامعة وإدارتها بالمعلومات لديها في تحقيق المعرفة المستقبلية لدى العاملين لديها.	3.57	.810	71.4 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى إدارة المعرفة	3.50	0.770	77.0 %	كبيرة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاءت درجة مستوى إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية كبيرة بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.770) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (70.0%).

ومن الجدول السابق، يُلاحظ أن أعلى الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (4) والتي كان المتوسط الحسابي لها (3.62) وبنسبة مئوية بلغت (72.4%)، حيث تفسر الباحثة هذه النسبة بأن من الطبيعي للعاملين في مؤسسات أكاديمية وجامعية أن يمتلكوا المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم، فطبيعة الوصف والتوصيف الوظيفي لهذه الأعمال تتلاءم والمؤهلات والمعارف التي يمتلكها شاغلو هذه الوظائف.

أما أقل الفقرات استجابة فهي الفقرة رقم (2) التي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبنسبة مئوية بلغت (67.6%)، حيث تبين هذه الفقرة وجود ضعف في العمليات التي تجري على المعلومات والبيانات التي تتوافر لدى الجامعات، من خلال المعالجات والتحليل الفوري لهذه المعلومات والبيانات بغرض استكشاف المعرفة التي تحتويها والاستفادة منها، وترى الباحثة أن هذا الحقل متأخر في كافة المجالات وليس في المؤسسات التعليمية فقط.

4. ما درجة تطبيق التكنولوجيا في الجامعات الفلسطينية وتوظيفها لتحقيق الرشاقة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة تطبيق التكنولوجيا في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا البعد في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد تطبيق التكنولوجيا في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تمتلك الجامعة موقعاً إلكترونياً يقدم مختلف المعلومات للعاملين فيها.	4.10	.894	82.0 %	كبيرة
2.	تمتلك الجامعة شبكة داخلية توفر إمكانية تشارك المعلومات والمعرفة بين العاملين.	3.72	1.138	74.4 %	كبيرة
3.	تمتلك الجامعة نظم معلومات تكنولوجية تقدم المعلومات بسرعة ووضوح للعاملين.	3.83	1.026	76.6 %	كبيرة
4.	تعتبر الإدارة العليا التكنولوجية وسيلة لمواجهة المخاطر والتحديات التي تواجه عمل الجامعة.	3.81	.891	76.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لتطبيق التكنولوجيا في الجامعات الفلسطينية	3.86	0.800	77.2 %	كبيرة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاءت درجة تطبيق التكنولوجيا في الجامعات الفلسطينية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتطبيق التكنولوجيا في الجامعات الفلسطينية (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.800) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (77.2%) وهي نسبة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بحرص الجامعات الفلسطينية والمؤسسات التعليمية الفلسطينية على مواكبة التطورات التكنولوجية وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة وتحقيق أهدافها التعليمية في المجتمع الفلسطيني.

ومن الجدول السابق، فإن أعلى الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (1) والتي كانت بمتوسط حسابي (4.10) وبنسبة مئوية بلغت (82.0%)، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية كغيرها من المؤسسات العامة والخاصة، باتت تمتلك البوابات والمواقع الإلكترونية التي تخصصها وتبرز دورها في المجتمع الفلسطيني، كما باتت هذه الجامعات تعتمد على مواقعها الإلكترونية في الكثير من الخدمات

التي تقدمها للطلاب والمجتمع الفلسطيني كخدمات التسجيل والإعلانات وكذلك في حملات التوعية والتثقيف التي تقوم بها.

فيما كانت أقل هذه الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (2) التي كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ونسبة مئوية بلغت (74.4%)، والتي رغم أنها كانت بنسبة كبيرة إلا أنها تعكس ضرورة تطوير وتحديث الشبكات الداخلية في الجامعات الفلسطينية بما يضمن قدرتها على معالجة وتحليل المعلومات بغرض مشاركة المعرفة بسلاسة ويسر بين كافة العاملين بصرف النظر عن المستويات الوظيفية أو الإدارية لهم.

ومن إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس الأول للدراسة والمتمثل في: ما هو واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من خلال قياس أبعاده المتمثلة في: ديناميكيات التعلم، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا؟

حيث قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية التي تقيس محور تطبيق التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى الاعتماد على نتائج إجابة الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيس الأول وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد محور التعلم التنظيمي

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	الدرجة الكلية لديناميكيات التعلم	3.49	.758	69.8%	كبيرة
2.	الدرجة الكلية لتمكين الأفراد	3.22	.849	64.4%	متوسطة
3.	الدرجة الكلية لمستوى إدارة المعرفة	3.50	0.770	77.0%	كبيرة
4.	الدرجة الكلية لتطبيق التكنولوجيا	3.86	0.800	77.2%	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع التعلم التنظيمي في الجامعات	3.50	0.691	70.0%	كبيرة

ووفقاً للجدول السابق، فإن نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس الأول للدراسة تبين أن واقع تطبيق التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.50) وانحراف معياري (0.691) ونسبة مئوية بلغت (70.0%)، وترى الباحثة بأن هذه النسبة ورغم أنها كبيرة وفقاً لمقياس نتائج الدراسة إلا أنها بحاجة إلى الكثير من الجهود والعمل لرفع هذه النسبة والوصول إلى مستوى أعلى من مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية والجامعات الفلسطينية.

كما بينت النتائج أن أكثر الأبعاد الممثلة للتعلم التنظيمي تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية هو تطبيق التكنولوجيا والذي جاءت الدرجة الكلية التي تقيسه بنسبة (77.2%) فيما كان أقل هذه الأبعاد تطبيقاً هو تمكين الأفراد بنسبة (64.4%) وبدرجة متوسطة وهو مؤشر واضح لوجود خلل في هذا البعد ولا بد من معالجه بوضع السياسات والخطط التي تسهم في رفع مستوى تمكين الأفراد والاستفادة من خبراتهم التراكمية ومعارفهم ومشاركاتهم بالكثير من الأفكار التي من شأنها تحسين الخدمات الجامعية المقدمة للمجتمع الفلسطيني بالإضافة إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية بأفضل مستوياتها.

نتائج الإجابة على السؤال الثاني للدراسة: ما مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية

والمتمثلة في محاور: الاستراتيجية، البنية المؤسسية، الآليات الداعمة، الاتصالات والتعاون؟

وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من الإجابة عن الأسئلة المتفرعة عنه وهي:

1. ما درجة ملاءمة الاستراتيجية المتبعة في الجامعات الفلسطينية لثقافة الابتكار بما يعزز

الرشاقة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة ملاءمة الاستراتيجية في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الاستراتيجية في

محور ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	الاهتمام بجودة البرامج التعليمية هو المعيار الأهم في تطوير العمل في الجامعة.	3.74	.874	74.8%	كبيرة
2.	تتوافق رؤية ورسالة الجامعة ومواكبة التغييرات والتطورات التي تحدث بشكل مستمر.	3.77	.856	75.4%	كبيرة
3.	تقوم الجامعة بشكل دائم بمراجعة الخطط وتعديلها وفقاً للتغييرات التي تحدث في محيطها.	3.69	1.017	73.8%	كبيرة
4.	تسعى الإدارة العليا دائماً إلى التنبؤ بالمستقبل ومحاولة إيجاد الفرص غير التقليدية لمواجهة التحديات والمخاطر.	3.67	.764	73.4%	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى ملاءمة الاستراتيجية	3.71	0.747	74.2%	كبيرة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاء مستوى ملائمة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى ملائمة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.747) ونسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (74.2%).

ومن الجدول السابق، فإن أعلى الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (2) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ونسبة مئوية بلغت (75.4%)، حيث تفسر هذه الفقرة مرونة الرؤية التي تضعها الجامعات الفلسطينية والتي تواكب التغيرات الدائمة في المجتمع الفلسطيني، وترى الباحثة بأن الهدف الرئيسي للجامعات دائماً هو مواكبة التغيرات والتجديدات الحاصلة في كافة العلوم، وهو ما يجعل رؤيتها تتلاءم وهذا الهدف، وإن كانت إمكانية تحقيقه متفاوتة وفقاً للظروف بين جامعة وأخرى.

أما أقل الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (4) التي كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ونسبة مئوية بلغت (73.4%) وهي نسبة كبيرة لكنها جاءت أقل الفقرات استجابة، وهو ما تفسره الباحثة بالسعي الدائم لدى إدارات الجامعات نحو استشرف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات وهو ما يشكل صعوبة خاصة في ظل أن هذه التغيرات دائماً ما تكون متداخلة في كافة مجالات الحياة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر بالعملية التعليمية الجامعية.

2. ما مستوى ملائمة الهيكل التنظيمي (البنية المؤسسية) في الجامعات الفلسطينية لثقافة الابتكار؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة ملائمة البنية المؤسسية (الهيكل التنظيمي) في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد البنية المؤسسية في محور ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	الهيكل التنظيمي في الجامعة يمتلك من المرونة ما يجعله قادراً على احتواء التغيرات المتسارعة في المحيط.	3.44	.984	68.8 %	كبيرة
2.	تتوافق المستويات الإدارية في الجامعة والوظائف الموجودة فيها.	3.49	1.028	69.8 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
3.	لدى الجامعة وظائف لا تنتمي إلى الهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة بنتائجها مباشرة مع الإدارة العليا.	3.51	.986	70.2 %	كبيرة
4.	تقوم الجامعة بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين لديها.	3.38	1.021	67.6 %	متوسطة
5.	تعتمد الجامعة على خبرات ومعارف العاملين فيها بشكل كامل فيما لا يتعارض مع القوانين المعمول بها في تقديم الخدمات بشكل أفضل.	3.67	.829	73.4 %	كبيرة
الدرجة الكلية لمستوى ملائمة البنية المؤسسية		3.49	0.669	69.8 %	كبيرة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاء مستوى ملائمة البنية المؤسسية (الهيكل التنظيمي) في الجامعات الفلسطينية بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى ملائمة البنية المؤسسية في الجامعات الفلسطينية (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.669) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (69.8%).

ووفقاً للجدول السابق، تأتي الفقرة رقم (5) أعلى الفقرات استجابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.67) وبنسبة مئوية بلغت (73.4%)، وتفسر الباحثة ذلك إلى كون الخبرات التي يمتلكها العاملون مختلفة ومتفاوتة نتيجة لخبراتهم العملية وكذلك دراستهم الأكاديمية في بلدان مختلفة، وتستفيد الجامعات من هذا الاختلاف بما يخدم عمليات التطور فيها.

أما أقل الفقرات فقد كانت الفقرة رقم (4) التي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبنسبة مئوية بلغت (67.6%)، وهي الفقرة التي تتعلق بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي، ورغم أن هذه الفقرة جاءت بنسبة متوسطة إلا أنها تعكس ضعفاً في إجراءات تقييم الوظائف في الجامعات الفلسطينية، وتفسر الباحثة ذلك بعدم إجراء تحديثات هيكلية دائمة على الوظائف في الجامعات الفلسطينية في ظل أي تغييرات تحدث في بيئتها.

3. ما درجة توافر الآليات الداعمة لثقافة الابتكار لدى الجامعات الفلسطينية بما يحقق الرقابة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة توافر الآليات الداعمة لثقافة الابتكار في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد توافر الآليات الداعمة لثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	توفر الجامعة الإمكانيات لتطبيق ابتكارات العاملين فيها ضمن بيئة العمل الإداري فيها.	3.47	.858	69.4 %	كبيرة
2.	تقدم الجامعة مكافآت للعاملين الذين يقدمون طرقات مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه عملهم.	3.00	.975	60.0 %	كبيرة
3.	تساهم الجامعة في حل مشكلات عامة من خلال تقديم أفكار إبداعية للمجتمع.	3.41	.975	68.2 %	كبيرة
الدرجة الكلية لتوافر الآليات الداعمة		3.29	0.719	65.8 %	متوسطة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاءت الدرجة الكلية لتوافر الآليات الداعمة لثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتوافر الآليات الداعمة في الجامعات الفلسطينية (3.29) وانحراف معياري بلغ (0.719) ونسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (65.8%).

ومن الجدول السابق، نجد أن الفقرة رقم (1) هي أعلى الفقرات من حيث الاستجابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.47) ونسبة مئوية كبيرة بلغت (69.4%)، وهي رغم أنها جاءت بنسبة كبيرة إلا أنها لا تعكس قوة تطبيق الابتكارات ضمن البيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتعزو الباحثة هذا الضعف إلى القوانين والسياسات لدى هذه الجامعات إضافة إلى الوضع المالي المتأزم الذي تمر به هذه الجامعات بشكل دائم.

أما أقل الفقرات استجابة في الجدول السابق، فكانت الفقرة رقم (2) حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.00) ونسبة مئوية بلغت (60.0%)، وترى الباحثة أن الوضع المالي للجامعات الفلسطينية والأزمة التي تعيشها، إضافة إلى ضعف أنظمة التحفيز فيها وراء هذه النسبة.

4. ما مستوى منظومة التواصل والتعاون التي تتبعها الجامعات الفلسطينية والتي تشكل ثقافة الابتكار القادرة على تحقيق الرشاقة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى منظومة الاتصال والتعاون في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد التواصل والتعاون في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تحافظ الجامعة على انسياب المعلومات ضمن الهيكل التنظيمي فيها بشكل ميسر.	3.59	.850	71.8 %	كبيرة
2.	يتم مشاركة المعارف والمعلومات بين الأفراد العاملين وبين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.	3.33	.954	66.6 %	متوسطة
3.	يتم تنظيم اجتماعات دورية تهدف إلى مناقشة التغييرات المستجدة يشارك فيه جميع المستويات الإدارية في الجامعة.	3.39	1.100	67.8 %	متوسطة
4.	طبيعة هيكل الوظائف الإدارية في الجامعة تسمح بهامش كبير من التعاون بين الإدارات المختلفة فيها.	3.49	.983	69.8 %	كبيرة
5.	تتكامل الوظيفة الإدارية مع الوظيفة الأكاديمية في الجامعة بما يخدم جودة الخدمات المقدمة للطلبة.	3.53	.846	70.6 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى التواصل والتعاون	3.46	0.797	69.2 %	كبيرة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاء مستوى التواصل والتعاون في الجامعات الفلسطينية بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى التواصل والتعاون في الجامعات الفلسطينية (3.46) وبانحراف معياري بلغ (0.797) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (69.2%).

ومن الجدول السابق، يتبين أن أعلى الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (1) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (3.59) وجاءت بدرجة كبيرة بنسبة مئوية بلغت (71.8%)، حيث تبين هذه الفقرة بأن الجامعة تحافظ على انسياب المعلومات ضمن الهيكل التنظيمي بشكل ميسر، وهو ما تفسره الباحثة إلى امتلاك هذه الجامعات لهياكل تنظيمية مرنة، فيما كانت أقل هذه الفقرات الفقرة رقم (2) وجاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (66.6%)، وهي الفقرة التي تشير إلى ضعف المشاركة في المعلومات والمعارف بين المستويات الوظيفية، وهو ما تفسره الباحثة إلى عدم وجود قنوات اتصال فعالة داخل الوحدات الوظيفية أو بينها.

ومن إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني للدراسة والمتمثل في: ما مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية والمتمثلة في محاور: الاستراتيجية، البنية المؤسسية، الآليات الداعمة، الاتصالات والتعاون؟

حيث قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية التي تقيس محور مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى الاعتماد على نتائج إجابة الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيس الثاني وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد محور ثقافة الابتكار

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	الدرجة الكلية لمستوى ملائمة الاستراتيجية	3.71	0.747	74.2%	كبيرة
2.	الدرجة الكلية لمستوى ملائمة البنية المؤسسية	3.49	0.669	69.8%	كبيرة
3.	الدرجة الكلية لتوافر الآليات الداعمة	3.29	0.719	65.8%	متوسطة
4.	الدرجة الكلية لمستوى التواصل والتعاون	3.46	0.797	69.2%	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى ثقافة الابتكار في الجامعات	3.49	0.647	69.8%	كبيرة

ووفقاً للجدول السابق، فإن نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني للدراسة تبين أن مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.49) وبانحراف معياري (0.647) ونسبة مئوية بلغت (69.8%)، وترى الباحثة بأن هذه النسبة ورغم أنها كبيرة وفقاً لمقياس نتائج الدراسة إلا أنها جاءت بأدنى مستوى من مستويات الدرجة الكبيرة، وهو الأمر الذي يضع الجامعات الفلسطينية أمام تحدٍ كبير في تطوير نفسها للوصول إلى مستوى أكبر من مستويات ثقافة الابتكار ودعمها في بيئة العمل الجامعي.

كما بينت النتائج أن أكثر الأبعاد الممثلة لمستوى ثقافة الابتكار تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية هو ملائمة الاستراتيجية والذي جاءت الدرجة الكلية التي تقيسه بنسبة (74.2%)، وهو ما يعد مؤشراً على أن الاستراتيجيات المتبعة في الجامعات الفلسطينية تعد مناخاً جيداً لثقافة الابتكار، فيما كان أقل هذه الأبعاد تطبيقاً هو توفر الآليات الداعمة بنسبة (65.8%) وبدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الثالث للدراسة: ما مدى تحقق الرشاقة التنظيمية بمحاورها المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستجابة)؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى رشاقة الاستشعار في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس رشاقة الاستشعار في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المتغير في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات رشاقة الاستشعار في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تتلقى الجامعة المعلومات من مصادرها المختلفة بشكل سريع.	3.72	.846	74.4 %	كبيرة
2.	هناك سعي دائم لدى الإدارة العليا في الجامعة إلى رصد التغييرات التي تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني.	3.64	.879	72.8 %	كبيرة
3.	توفر الجامعة الآليات التي تعمل على فحص وتقييم الأداء الكلي للعاملين فيها.	3.50	1.051	70.0 %	كبيرة
4.	يتم تفسير المعلومات وتحليلها والاعتماد عليها من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.	3.35	.967	67.0 %	متوسطة
5.	تتشارك الجامعة المعلومات مع الجامعات الفلسطينية الأخرى.	3.22	.987	64.4 %	متوسطة
6.	هناك تنسيق دائم بين الجامعة وبين الجهات المختصة في طرح الخدمات الأكاديمية بما يتوافق واحتياجات سوق العمل الفلسطيني.	3.52	.965	70.4 %	كبيرة
7.	تعاني الجامعة من عدم السرعة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة.	2.61	1.177	52.2 %	متوسطة
8.	تسعى الجامعة إلى رصد المشكلات الداخلية فيها قبل حدوثها	3.15	1.019	63.0 %	متوسطة
9.	تسعى الجامعة إلى رصد المشكلات الخارجية المؤثرة بها قبل حدوثها.	3.24	.902	64.8 %	متوسطة
10.	يتم رصد احتياجات الطلبة وفق خطط وآليات تضعها الجامعة.	3.40	.978	68.0 %	متوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
11.	لدى الجامعة سيناريوهات متعددة لمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.	3.46	.946	69.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لرشاقة الاستشعار	3.34	0.672	66.8 %	متوسطة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاءت الدرجة الكلية لرشاقة الاستشعار لدى الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.672) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (66.8%).

ومن الجدول السابق، نجد بأن أعلى الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (1) حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبدرجة كبيرة بلغت نسبتها المئوية (74.4%)، وهي تناقش تلقي الجامعة للمعلومات من مصادرها بشكل سريع، وهو ما تفسره الباحث بوجود وسائل وأدوات اتصال تمتلكها الجامعات في تلقي وجمع المعلومات بشكل فعال، أما أقل هذه الفقرات فقد كانت الفقرة رقم (7) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وبنسبة مئوية بلغت (52.2%) وهي أدنى مستويات الدرجة المتوسطة، وتفسر الباحثة هذه الفقرة بإمكانية الجامعات الفلسطينية على توفير التكنولوجيا الحديثة ولكنها تعاني من سرعة تطبيقها، ويمكن ان يكون ذلك بسبب عدم توافر كافة الأجزاء المتعلقة بتطبيق هذه التكنولوجيا وخاصة مع الجهات الشريكة، أو لعدم توافر الإمكانيات البشرية المدربة بشكل جيد على تطبيق هذه التكنولوجيا.

2. ما مدى رشاقة اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس رشاقة اتخاذ القرار في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المتغير في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات رشاقة اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تقوم الجامعة عادة بجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة من مصادر مختلفة قبل اتخاذ القرار بها.	3.58	.783	71.6 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
2.	تؤثر القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية في الجامعة.	3.25	.989	65.0 %	متوسطة
3.	لدى الجامعة خططاً لمواجهة الأزمات المالية التي قد تعصف بها.	3.46	1.067	69.2 %	كبيرة
4.	تقوم الجامعة بتحليل الأحداث الهامة حول العاملين والجامعات الأخرى وسوق العمل بسرعة.	3.46	.878	69.2 %	متوسطة
5.	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مخصصة للمساعدة في اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.	3.40	.915	68.0 %	متوسطة
6.	تكون القرارات التي تتخذها الجامعة مبنية على عدد من البدائل.	3.60	.748	72.0 %	كبيرة
الدرجة الكلية لرشاقة اتخاذ القرار		3.45	0.715	69.0 %	كبيرة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاءت الدرجة الكلية لرشاقة اتخاذ القرار لدى الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.45) وبانحراف معياري بلغ (0.715) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (69.0%).

ومن الجدول السابق، فإن أعلى الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (6) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبنسبة مئوية بلغت (72.0%)، وتناقش هذه الفقرة أن الجامعات تتخذ قراراتها بشكل مبني على عدد من البدائل، وهو ما تفسره الباحثة بالتخطيط الدائم لدى هذه الجامعات واتخاذ القرارات بناء على عمليات تخطيط مدروسة ومحكمة، أما أقل الفقرات فهي الفقرة رقم (2) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبنسبة مئوية بلغت (65.0%)، وتفسر الباحثة هذه النسبة لعدم مشاركة المستويات الإدارية كلها في عملية اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية.

3. ما مدى رشاقة الاستجابة في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس رشاقة الاستجابة في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المتغير في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات رشاقة الاستجابة في الجامعات الفلسطينية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تمتلك الجامعة القدرة على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بالسرعة التي تحقق الاستجابة للتغيرات التي تحدث.	3.49	.928	69.8 %	كبيرة
2.	يمكن إلغاء بعض الوظائف في حال تطلب الأمر دون الإخلال بالعمل.	3.56	.739	71.2 %	كبيرة
3.	يتوافق أي تعديل في الهيكل التنظيمي مع قرارات استراتيجية لدى الجامعة.	3.39	.872	67.8 %	متوسطة
4.	تسعى الجامعة إلى تقديم الخدمات الجديدة التي تلائم احتياجات السوق الفلسطيني بالوقت المناسب.	3.38	1.051	67.6 %	متوسطة
5.	لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الجديدة للتعليم الجامعي في وضع الخطط والاستراتيجيات للجامعة.	2.91	1.062	58.2 %	متوسطة
الدرجة الكلية لرشاقة الاستجابة		3.34	0.585	66.8 %	متوسطة

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فقد جاءت الدرجة الكلية لرشاقة الاستجابة لدى الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.585) وبنسبة استجابة مئوية عن هذا البعد بلغت (66.8%).

ومن الجدول السابق، يتبين أن أعلى الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (2) والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.56) وبنسبة مئوية بلغت (71.2%)، وترجع الباحثة ذلك إلى وجود هياكل تنظيمية مرنة في الجامعات الفلسطينية، يمكن تعديلها وإعادة هيكلتها في أي وقت تتطلبه حالة التغيير.

أما أقل الفقرات فقد كانت الفقرة رقم (5) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبنسبة مئوية بلغت (58.2%)، وهي أدنى مستويات الدرجة المتوسطة، وتفسر الباحثة هذا الضعف في هذه الفقرة إلى عدم ربط الجامعات الفلسطينية في خططها لمتطلبات سوق العمل بشكل فعال، إضافة إلى التقليدية في طرح التخصصات التي لم تعد تلبي احتياجات الواقع الذي يعيشه السوق الفلسطيني.

ومن إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس الثالث للدراسة والمتمثل في: ما مدى تحقق الرشاقة التنظيمية بمحاورها المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الاستجابة)؟

حيث قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية التي تقيس محور مستوى الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى الاعتماد على نتائج إجابة الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيس الثاني وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد محور الرشاقة التنظيمية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	الدرجة الكلية لرشاقة الاستشعار	3.34	0.672	66.8%	متوسطة
2.	الدرجة الكلية لرشاقة اتخاذ القرار	3.45	0.715	69.0%	كبيرة
3.	الدرجة الكلية لرشاقة الاستجابة	3.34	0.585	66.8%	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة التنظيمية	3.38	0.592	67.6%	متوسطة

ووفقاً للجدول السابق، فإن نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس الثالث للدراسة تبين أن مدى تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.38) وبانحراف معياري (0.592) ونسبة مئوية بلغت (67.6%).

كما بينت النتائج أن أكثر الأبعاد الممثلة للرشاقة التنظيمية تحققاً في الجامعات الفلسطينية هو رشاقة اتخاذ القرار والذي جاءت الدرجة الكلية التي تقيسه كبيرة بنسبة (69.0%)، فيما كان أقل هذه الأبعاد تحققاً هما بعدي رشاقة الاستشعار ورشاقة الاستجابة بدرجة متوسطة ونسبة بلغت لكل منهما (66.8%).

4.3 نتائج فرضيات الدراسة:

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ثقافة الابتكار بكافة مجالاتها وبين تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression للعلاقة ما بين الدرجة الكلية لثقافة الابتكار في تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4.10):

جدول 4.16: معامل الانحدار المعياري للعلاقة ثقافة الابتكار وبين تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية

المتغير	قيمة R	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية لثقافة الابتكار	0.890	0.00

• R Square = 0.791

ومن النتائج السابقة، نجد بأن هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة ثقافة الابتكار وبين مستوى تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية، بمعنى كلما تحققت ثقافة الابتكار بمستوى عالٍ في الجامعة كلما كانت فرصة تحقق الرشاقة التنظيمية أكبر.

ووفقاً لقراءة قيمة R-Square فإنه يمكن القول بأن ثقافة الابتكار تؤثر بنسبة 79.1% في تحقق الرشاقة التنظيمية، وعليه فإن الفرضية السابقة تكون قد رفضت، وبأنه يوجد علاقة ذات دلالة وذات اتجاه إيجابي بين مستوى ثقافة الابتكار وبين تحقق الرشاقة التنظيمية في جامعات وسط وجنوب الضفة الغربية.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التعلم التنظيمي بكافة أبعاده وبين تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمت الباحثة اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression للعلاقة ما بين الدرجة الكلية لثقافة الابتكار في تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4.10):

جدول 4.17: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين التعلم التنظيمي وبين تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية

المتغير	قيمة R	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية للتعلم التنظيمي	0.688	0.00

• R Square = 0.472

ومن النتائج السابقة، نجد بأن هناك علاقة طردية الاتجاه بين درجة التعلم التنظيمي وبين مستوى تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية، بمعنى كلما تميزت المؤسسة بمستوى عالٍ من التعلم التنظيمي كلما تحققت الرشاقة التنظيمية بمستوى أكبر.

ووفقاً لقراءة قيمة R-Square فإنه يمكن القول بأن التعلم التنظيمي تؤثر بنسبة 47.2% في تحقق الرشاقة التنظيمية، وعليه فإن الفرضية السابقة تكون قد رفضت، وبأنه يوجد علاقة ذات دلالة وذات اتجاه إيجابي بين مستوى التعلم التنظيمي وبين تحقق الرشاقة التنظيمية في جامعات وسط وجنوب الضفة الغربية.

نتائج الإجابة على مشكلة الدراسة: ما هو دور كلاً من ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة عن مشكلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد القياسي Standard Multiple Regression لمعرفة دور كل من التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار بأبعادها المتمثلة في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وكانت النتائج لمصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يوضحها الجدول (4.23):

184. نتائج مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

المتغير المستقل	الارتباط مع الرشاقة التنظيمية	الدلالة الاحصائية
التعلم التنظيمي	0.688**	0.000
ثقافة الابتكار	0.890**	0.000

○ حجم العينة = 289.

ولاحقاً للنتائج السابقة، نجد أن هناك ارتباط كبير وإيجابي بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار وبين المتغير التابع المتمثل في الرشاقة التنظيمية، حيث كانت الدلالة الإحصائية في مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع أقل من (0.05).

وبالنظر إلى نتائج نموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression Module والمتمثلة في الجدول رقم (4.24):

194. نموذج الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

R Square	R	النموذج
0.794	0.892	ارتباط المتغيرات المستقلة (التعلم التنظيمي، ثقافة الابتكار) مع الرشاقة التنظيمية

يمكن القول بأن كلا من ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي هي عوامل مؤثرة وقادرة على تفسير تحقيق الرشاقة التنظيمية لدى الجامعات الفلسطينية بنسبة (79.4%)، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في المؤسسة كلما أسهم ذلك بشكل كبير في تحقيق الرشاقة التنظيمية فيها.

5 الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

- تكون مجتمع الدراسة من (2609) أكاديمياً وإدارياً من العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية وتحديداً في جامعات (القدس، الخليل، بيت لحم، بوليتكنك فلسطين، وجامعة فلسطين الأهلية)، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية في هذه الدراسة، وبلغ حجمها (335) مفردة.
- تم توزيع الاستبانة على طبقات عينة الدراسة، حيث كانت نسبة الاسترجاع (86.2%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

- النسبة الأكبر من عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية كانت لمن يحملون درجة الدكتوراة فأعلى حيث بلغت نسبتهم (45.4%) وهو ما تفسره الباحثة بأن العاملين في المؤسسات التعليمية والجامعات الفلسطينية يتمتعون بكونهم يحملون مؤهلات ودرجات علمية عالية في العادة.
- كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة هي الأعلى حيث بلغت (70.9%) فيما كانت نسبة الإناث هي الأقل وجاءت بنسبة (29.1%) من عينة الدراسة.
- فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل فقد كان العاملون في المجال الأكاديمي بنسبة أكبر بلغت (73.4%) فيما كان العاملون في المجال الإداري بنسبة (26.6%) وهو ما يتوافق وخصائص العينة من حيث الدرجة العلمية.
- كانت جامعة القدس هي أعلى الجامعات الممثلة لعينة الدراسة حيث بلغت النسبة المئوية للاستبانات المسترجعة من هذه الجامعة (51.2%) وذلك كونها الجامعة التي تحتل النصيب الأكبر من حيث عدد العاملين فيها في مجتمع الدراسة، فيما كانت الجامعة الأقل هي جامعة فلسطين الأهلية وكانت نسبتها من عينة الدراسة (7.6%).

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية جاء بمستوى متدني من الدرجة الكبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول هذا الواقع (3.50) ونسبة مئوية بلغت (70.0%).
- أظهرت النتائج أن أعلى أبعاد التعلم التنظيمي التي تمت دراستها تحققت في الجامعات الفلسطينية هو مستوى تطبيق التكنولوجيا، حيث كانت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين حول هذا البعد (77.2%)، وهو ما يعني حرص الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية على تطبيق التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال في عملها وفي خدمة الحالة التعليمية الجامعية.
- أما أقل الأبعاد التي تم دراستها من أبعاد التعلم التنظيمي تحققت فقد كان تمكين الأفراد حيث كانت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين حول هذا البعد (64.4%)، وهي نسبة متوسطة وتشير إلى وجود قصور في تمكين الأفراد في بيئة العمل الجامعي في جامعات وسط وجنوب الضفة الغربية.
- أظهرت النتائج أن مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة كبيرة، ورغم تمتعها بهذه الدرجة إلا أنها بحاجة إلى زيادة في هذا المستوى، حيث بلغ المتوسط الحسابي

لاستجابات المبحوثين حول واقع مستوى ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية (3.49) وبنسبة مئوية بلغت (69.8%).

- أظهرت النتائج أن مستوى ملائمة الاستراتيجية هو المستوى الأعلى من حيث أبعاد ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول هذا البعد (3.71) وبنسبة مئوية بلغت (74.2%).
- إن مستوى الرشاقة التنظيمية لدى الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية كان متوسطاً، حيث جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول هذا المستوى (3.38) وبنسبة مئوية بلغت (67.6%) وهي نسبة متوسطة.
- كانت رشاقة اتخاذ القرار هي البعد الأعلى من حيث مستوى الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذا البعد (3.45) وبدرجة كبيرة بلغت نسبتها المئوية (69.0%).
- كانت لرشاقة الاستشعار والاستجابة مستوى واحد من حيث استجابات المبحوثين، وكانت درجة هذا المستوى متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية لهذين البعدين (66.8%).

5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- بينت نتائج اختبار الفرضيات عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى فيها، وقبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية وذات اتجاه إيجابي بين ثقافة الابتكار وبين تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية.
- بينت نتائج اختبار الفرضيات عدم صحة الفرضية الثانية فيها، وقبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية وذات اتجاه إيجابي بين التعلم التنظيمي وبين تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية.
- يتبين من النتائج بأن ثقافة الابتكار هي الأكثر تأثيراً في الرشاقة التنظيمية، حيث وجد بأنها تؤثر بنسبة (79.1%) في تحقق الرشاقة التنظيمية، فيما كانت نسبة تأثير التعلم التنظيمي (47.2%).

5.3 التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج هذه الدراسة

لاحقاً لنتائج هذه الدراسة، تورد الباحثة بعض نقاط التوافق والاختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة التي تمت مطالعتها خلال إجراء هذه الدراسة، ومن أهم هذه النقاط:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فرح وآخرون (2019) من حيث ان أكثر الأبعاد تأثراً هو بعد رشاقة اتخاذ القرار، كما اتفقت مع دراسة هلال وأرباب (2019) ودراسة المحاسنة (2017) في أن التعلم التنظيمي يؤثر على متغيرات إدارية في المنظمة.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سالم (2016) في كون الابتكار جزء مهم من الثقافة في المنظمة وكونه يتعزز من خلال التمكين الإداري فيها.
- اتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة الهدلة (2013) في كون التعلم التنظيمي هو أحد المتغيرات المؤثرة على مستوى المنظمة، حيث كان في دراسة الهدلة عاملاً مؤثراً بدرجة كبيرة على المرونة الاستراتيجية في المنظمة.
- اتفقت الدراسة الحالية أيضاً في أهمية الرشاقة التنظيمية ودراسة Chamanifard & et al., (2015)، واتفقت مع دراسة (Nafei 2016) في أن الرشاقة التنظيمية بكافة أبعادها وأنواع تؤثر بشكل مباشر على أنظمة العمل والمنظمة.

5.4 الاستنتاجات

- استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
- هناك قصور واضح بعد التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية، وهو بحاجة إلى تفعيل وتطوير أكبر في هذه المؤسسات.
 - تستغل الجامعات الفلسطينية التكنولوجية بشكل كبير وتواكب التغيرات والتطورات وهو ما يشكل محور قوية لديها في تطوير التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار.
 - تعاني الجامعات الفلسطينية من قصور واضح في عملية تمكين الأفراد، وهو ما ينعكس سلباً على التعلم التنظيمي ككل.
 - الجامعة الفلسطينية هي بيئة خصبة للابتكار وتشكل مدخلاً نحو ثقافة الابتكار في المجتمع الفلسطيني، ومع وجود هذه الثقافة في الجامعة الفلسطينية فإن مستواها بحاجة إلى التطوير أكثر.
 - تمتلك الجامعات الفلسطينية استراتيجيات مرنة وملاءمة لاحتواء ثقافة الابتكار فيها.
 - إن واقع الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية يمكن اعتباره واقعاً متوسطاً إلى منخفض.
 - تعاني الجامعات الفلسطينية من قصور في الآليات الداعمة لثقافة الابتكار.

- لثقافة الابتكار دور كبير في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، والعلاقة بينهما علاقة ذات اتجاه إيجابي مؤثرة، وتعتبر ثقافة الابتكار أكثر تأثيراً في رشاقة الجامعات الفلسطينية التنظيمية أكثر من التعلم التنظيمي رغم أنه يؤثر أيضاً.
- يؤثر التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على قدرتها على تحقيق الرشاقة التنظيمية، وكلما كان مستوى وصول الجامعة الفلسطينية إلى تعلم تنظيمي كبير بداخلها كلما كانت قدرتها على تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها أعلى.

5.5 التوصيات

- ضرورة تطوير الإجراءات والآليات الداعمة للتعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بما يحقق مستوى مقبولاً لوجوده بما يجعله مؤثراً فيما يخدم العمل.
 - ضرورة الاهتمام بالعاملين والسعي من خلال وضع خطط واستراتيجيات واضحة لمحاولة رفع مستوى تمكينهم والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم بشكل دائم.
 - الاستفادة من التكنولوجيا التي تمتلكها الجامعات الفلسطينية والتي تسعى لتطويرها ومواكبة تغيراتها بشكل دائم في عمليات التعلم التنظيمي وتعزيز ثقافة الابتكار.
 - تعزيز ثقافة الابتكار بين العاملين في المؤسسة والعمل على إجراء مسابقات ومنافسات لتشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين.
 - الاستفادة من ملاءمة الاستراتيجيات ومرورتها في الجامعات الفلسطينية، وزيادة هذه الملاءمة والمرونة من خلال ربطها بالتكنولوجيا المتقدمة بما يخدم مجالات التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار فيها.
 - لا بد من تطوير الآليات الداعمة والطرق والأساليب في الجامعات الفلسطينية بما يعزز التعلم التنظيمي فيها.
 - تعزيز التعلم التنظيمي بالتوازي مع ثقافة الابتكار نحو الوصول إلى رشاقة تنظيمية مجدية في الجامعات الفلسطينية.
 - نشر الوعي بمفاهيم التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار لدى العاملين والمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في الجامعات الفلسطينية بما يضمن سرعة الوصول إلى رشاقة تنظيمية.
 - تشجيع العاملين على التشارك في الخبرات والمعارف بشكل دائم ومتواصل.
- توصي الباحثة بالتوصيات التالية للباحثين المستقبليين خاصة من يودون اكمال دراسات حول متغيرات الدراسة الحالية ومن أهم هذه التوصيات:

- حبذا دراسة التعلم التنظيمي بشكل معمق خاصة في مجالات المنظمات العريقة والتي لها سنوات طويلة في العمل ولديها الكوادر البشرية المنظمة وذات الخبرة الكبيرة، ومعرفة أثر ذلك على استمرارية هذه المنظمات وديمومتها.
- من المستحسن القيام بالمزيد من الدراسات خاصة بمجالات الرشاقة التنظيمية وثقافة الابتكار لما لها من أهمية في ظل المتغيرات البيئية والسياسية والاجتماعية التي تمر على فلسطين خاصة والعالم بشكل عام، لأن هذه المفاهيم تمثل أدوات تنظيمية لمواجهة التغيرات والعمل على استمرارية العمل وضمان الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر العربية

- ابن منظور، محمد بن مكرم.(1993). لسان العرب، تحقيق: عبد الله علي الكبير وآخرون، ط3، بيروت: دار صادر.

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت. (2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت. (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الأشرم، نجاح. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).

الأشهب، نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. أبو ظبي: المنهل.

ججيق، عبد المالك، وعبيدات، سارة. (2014). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر. مجلة الباحث، 275-289.

الجنابي، حازم. (2016). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 116-186.

جوادى، بلقاسم. (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة).

حريم، حسين. (2009). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار الحامد.

الخالدي، صالح. (2012). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط (رسالة ماجستير غير منشورة).

الدباغ، إيناس. (2017). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي - بحث استطلاعي. بغداد، العراق: جامعة بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة).

الدباغ، إيناس. (2019). تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة (بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 184-161.

دحنون، عبد العزيز. (2018). مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية. أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة العربي بن مهيدي (رسالة ماجستير غير منشورة).

دخل الله، أيوب. (2015). التعلم ونظرياته. بيروت: دار الكتب العلمية.

دروزة، سوزان ، وآخرون. (2014). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 674-645.

ديوان الفتوى والتشريع. (2018). قرار بقانون رقم (6) لسنة 2018م بشأن التعليم العالم. 4-10. دولة فلسطين. ديوان الفتوى والتشريع.

الرقيشية، عائشة. (2015). أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. ولاية نزوى ، سلطنة عمان: جامعة نزوى (رسالة ماجستير غير منشورة).

سالم، حميد. (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 138-121.

سعد، عمر محمد. (2018). دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (رسالة ماجستير غير منشورة) .

الشماع، خليل، وحمود خضير. (2007). نظرية المنظمة (المجلد الطبعة الثالثة). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشياب، أحمد، وحمور عنان محمد أبو. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. أبو ظبي: المنهل.

صباح، ترغيني. (2018). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج. الجزائر، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - (رسالة ماجستير غير منشورة) .

صبر، رنا ، وآخرون. (2019). دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون- بحث ميداني
مقارن بين مصرف التنمية الدولي والمصرفي العراقي للتجارة (TBI). المجلة العراقية
للعلوم الإدارية، 179-206.

طاهر، شروق جمال. (2018). مدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
طاهر، فاضل. (2011). تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية
تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية
والإدارية، 118-142.

عامر، طارق، والمصري، إيهاب. (2016). صناعة واتخاذ القرار. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر
والتوزيع.

العبادي، هاشم ، والطائي، يوسف. (2011). التعليم الجامعي من منظور إداري: قراءات وبحوث.
عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد النوري، فتحية. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي
الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة). أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن
مهدي (رسالة ماجستير غير منشورة).

العزاوي، شفاء. (2018). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني). مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية، 324-351.

عمرو، هبة. (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات
والمعلومات العاملة في فلسطين. الخليل، فلسطين: جامعة الخليل (رسالة ماجستير
غير منشورة).

فرح، فرح يس، وآخرون. (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات
الزراعية بولاية القصارف - السودان. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 73-
91.

الفروخ، فايز. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جيس الزمان.
القاضي، محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

قندوز، عبد الكريم. (2017). الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية. لندن: E-Kutub Ltd.

القهيوي، ليث. (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الكساسبة، محمد، والفاعوري، عبير. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المحاسنة، لميس. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط (رسالة ماجستير غير منشورة).

محمد، محمد هاني. (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
مخولفي، عبد السلام، شريقي، مسعودة. (2015). المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21: جنرال الكترك نموذجاً. مجلة الحقيقة، 76-103.

مسلم، عبد الله حسن. (2014). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعترف.
مغاوري، هالة. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم. مجلة الإدارة التربوية، 133-174.

المغربي، محمد الفاتح. (2018). السلوك التنظيمي. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
المغربي، محمد الفاتح. (2020). إدارة المعرفة. الحيزة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
ملحم، عصام توفيق. (2011). مصادر المعلومات الالكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المهيرات، عماد. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

المواضية، يوسف عطوي. (2016). التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

النسور، بلال. (2019). مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 59-88.

نصر الدين، السيد. (2011). الابتكار وإدارته. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

- الهدله، مصطفى. (2013). أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم. دمشق، سوريا: جامعة دمشق (رسالة ماجستير غير منشورة).
- هلال، طارق، وأرباب سهى. (2019). أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 158-175.
- هلسة، محمد. (2016). مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة. مجلة العلوم الإنسانية، 278-290.
- الهوش، أبو بكر محمود. (2016). استراتيجيات إدارة المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2019). الدليل الإحصائي السنوي 2018/2019 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. رام الله: دولة فلسطين. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2019). الدليل الإحصائي السنوي 2018/2019 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. رام الله: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

مواقع إنترنت

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2013). نشأة التعليم العالي. تم الاسترداد من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: <http://www.mohe.pna.ps/moehe/moehecreation>

المراجع الأجنبية

- Bratianu, C. (2015). Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation. Hershey: Information Science Reference.
- Chamanifard, R., & et al. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 199-207.
- Chouteau, M., & et al. (2018). Science, Technology and Innovation Culture. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- El Sawy, O., & et al. (2016). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information System*, 648-686.
- Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). *Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective*. Lexington, USA: University of Kentucky (Published Thesis).
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 88-115.
- Nafei, W. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 296-309.
- OECD. (2018). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities: Oslo Manual 2018*. Oslo: OECD.
- Park, Y. K. (2011). *The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role of information technologies*. California: UMI Dissertation Publishing- proquest.
- Pham, L., & Hoang, H. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance. *Journal of Economics and Development*, 259-269.
- Schertlin, P. (2018). *Innovation Culture – Challenges and Opportunities*. Erlangen-Nürnberg, Germany: Friedrich-Alexander-Universität.
- Sharifirad, M., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 494-512.
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 329-342.

ملحق 1: أسماء المحكمين لأداة الدراسة.

قام بتحكيم أداة الدراسة السادة الأفاضل التالية أسماؤهم:

التسلسل	الاسم	المؤسسة التعليمية
.1	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
.2	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
.3	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
.4	د. شاهر العالول	جامعة القدس
.5	د. إياد لافي	جامعة القدس
.6	د. نايف جراد	جامعة القدس
.7	د. محمد عبد الرحمن	جامعة القدس
.8	د. شريف أبو كرش	الجامعة العربية الأمريكية

ملحق 2: استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الأخوة والأخوات العاملين في الجامعات الفلسطينية - جنوب الضفة الغربية تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

" ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية جنوب
ووسط الضفة الغربية"

إشراف د. محمود صلاحات

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة - تخصص
بناء مؤسسات، جامعة القدس.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، ودورها في تعزيز مكانة واقع الجامعات الفلسطينية،
ويقيناً منها بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل
صراحة وموضوعية، للوصول إلى نتائج صحيحة تتمتع بالدقة العالية، مع العلم بأن الإجابات ستحاط بالسرية
التامة ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة من قبلكم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً أن الوقت المقدر
لتعبئة الاستبانة هو عشر دقائق فقط .

مع الشكر والتقدير

الباحثة: هيا العيسة

Email: hayamm.hh9@gmail.com

الجزء الأول العوامل الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تناسبكم

- الدرجة العلمية: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراة فأعلى
- الجنس: ذكر أنثى
- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات) (5 سنوات وأقل من 10) (10 سنوات فأعلى)
- المسمى الوظيفي: أكاديمي إداري
- القسم او الدائرة التي تعمل بها:
- الجامعة التي تعمل بها (اختيار واحد في حال العمل في أكثر من جامعة) :
 - جامعة الخليل جامعة بوليتكنك فلسطين جامعة بيت لحم
 - جامعة القدس جامعة فلسطين الأهلية

الجزء الثاني: التعلم التنظيمي: مجموعة من العمليات والتكنولوجيا والأدوات لتحويل البيانات إلى معلومات يستفاد منها.

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجاباتكم :: المقياس تصاعدي (1 غير موافق بشدة-5 موافق بشدة)

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
ديناميكيات التعلم						
1.	تسعى الإدارة العليا في الجامعة إلى تشجيع العاملين على التعلم.					
2.	تقدم الجامعة فرصاً سهلة للالتحاق بدورات وبرامج تدريبية خارجية للعاملين لديها في جامعات ومؤسسات أخرى.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
3.	تقدم الجامعة وسائل غير تقليدية في تنمية مهارات العاملين لديها من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية.					
4.	تتبنى الجامعة فكرة التعلم الذاتي لموظفيها من خلال اطلاعهم ومشاركتهم للمعلومات التي تفيدهم.					
5.	تتشارك الجامعة ومؤسسات حكومية وغير حكومية في تطوير آليات التدريب وتنمية مهارات العاملين في الحقل الأكاديمي.					

تمكين الأفراد						
1.	توفر الإدارة العليا في الجامعة التوجيهات الضرورية لكافة المستويات الإدارية وفقاً لمبدأ اللامركزية في القرار.					
2.	تمتلك المستويات الإدارية استقلاليتها في اتخاذ القرارات التشغيلية الخاصة بوظائفها في الجامعة.					
3.	تشجع الإدارة العليا للجامعة تقديم الاقتراحات من قبل العاملين فيها.					
4.	تحث الإدارة العليا للجامعة الموظفين على البحث عن طرق مبتكرة لأداء الأعمال.					
5.	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها في عملية اتخاذ القرارات.					
إدارة المعرفة						
1.	توفر الإدارة العليا مصادر المعلومات لجميع العاملين فيها بما يمكنهم من اكتساب المعرفة.					
2.	تتبنى الجامعة الأساليب العلمية لتحويل المعلومات المتوفرة لديها إلى معرفة تفيد العاملين في أي وقت.					
3.	تسمح الجامعة للعاملين فيها بالولوج إلى قاعدة البيانات للاطلاع على المعلومات التي تفيدهم في كل وقت.					
4.	يملك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.					
5.	تهتم الجامعة وإدارتها بالمعلومات لديها في تحقيق المعرفة المستقبلية لدى العاملين لديها.					
تطبيق التكنولوجيا						

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
1.	تمتلك الجامعة موقعاً إلكترونياً يقدم مختلف المعلومات للعاملين فيها.					
2.	تمتلك الجامعة شبكة داخلية توفر إمكانية تشارك المعلومات والمعرفة بين العاملين.					
3.	تمتلك الجامعة نظم معلومات تكنولوجية تقدم المعلومات بسرعة ووضوح للعاملين.					
4.	تستفيد الإدارة العليا من تكنولوجيا المعلومات في عمليات صنع القرار.					
5.	تعتبر الإدارة العليا التكنولوجية وسيلة لمواجهة المخاطر والتحديات التي تواجه عمل الجامعة.					

الجزء الثالث: ثقافة الابتكار

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجابتم :: المقياس تصاعدي (1 عدم موافقة - 5 موافقة كبيرة جداً)

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
الاستراتيجية						
1.	تتبنى الجامعة استراتيجية قائمة على تشجيع الابتكار.					
2.	الاهتمام بجودة البرامج التعليمية هو المعيار الأهم في تطوير العمل في الجامعة.					
3.	تتوافق رؤية ورسالة الجامعة ومواكبة التغييرات والتطورات التي تحدث بشكل مستمر.					
4.	تقوم الجامعة بشكل دائم بمراجعة الخطط وتعديلها وفقاً للتغييرات التي تحدث في محيطها.					
5.	تسعى الإدارة العليا دائماً إلى التنبؤ بالمستقبل ومحاولة إيجاد الفرص غير التقليدية لمواجهة التحديات والمخاطر.					
البنية المؤسسية						

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
1.	الهيكل التنظيمي في الجامعة يمتلك من المرونة ما يجعله قادرا على احتواء التغييرات المتسارعة في المحيط.					
2.	تتوافق المستويات الإدارية في الجامعة والوظائف الموجودة فيها.					
3.	لدى الجامعة وظائف لا تنتمي إلى الهيكل التنظيمي وتكون مرتبطة بنتائجها مباشرة مع الإدارة العليا.					
4.	تقوم الجامعة بمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين لديها.					
5.	تعتمد الجامعة على خبرات ومعارف العاملين فيها بشكل كامل فيما لا يتعارض مع القوانين المعمول بها في تقديم الخدمات بشكل أفضل.					
الآليات الداعمة						
1.	توفر الجامعة الإمكانيات لتطبيق ابتكارات العاملين فيها ضمن بيئة العمل الإداري فيها.					
2.	تقدم الجامعة مكافآت للعاملين الذين يقدمون طرقاً مبتكرة في حل المشكلات التي تواجه عملهم.					
3.	لا يسمح بالخروج عن المسار التقليدي لأداء المهام حتى وإن كان ذلك في مصلحة الجامعة.					
4.	تمول الجامعة مشاريع ابتكارية يقوم بها العاملون لتطوير أساليب العمل فيها.					
5.	تساهم الجامعة في حل مشكلات عامة من خلال تقديم أفكار إبداعية للمجتمع.					
الاتصالات والتعاون						
1.	تحافظ الجامعة على انسياب المعلومات ضمن الهيكل التنظيمي فيها بشكل ميسر.					
2.	يتم مشاركة المعارف والمعلومات بين الأفراد العاملين وبين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.					
3.	يتم تنظيم اجتماعات دورية تهدف إلى مناقشة التغييرات المستجدة يشارك فيه جميع المستويات الإدارية في الجامعة.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
4.	طبيعة هيكل الوظائف الإدارية في الجامعة تسمح بهامش كبير من التعاون بين الإدارات المختلفة فيها.					
5.	تتكامل الوظيفة الإدارية مع الوظيفة الأكاديمية في الجامعة بما يخدم جودة الخدمات المقدمة للطلبة.					

الجزء الرابع: الرشاقة التنظيمية

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجابتم :: المقياس تصاعدي (1 عدم موافقة، 5 موافقة كبيرة جداً)

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
رشاقة الاستشعار						
1.	تتلقى الجامعة المعلومات من مصادرها المختلفة بشكل سريع.					
2.	هناك سعي دائم لدى الإدارة العليا في الجامعة إلى رصد التغييرات التي تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني.					
3.	توفر الجامعة الآليات التي تعمل على فحص وتقييم الأداء الكلي للعاملين فيها.					
4.	يتم تفسير المعلومات وتحليلها والاعتماد عليها من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.					
5.	تتشارك الجامعة المعلومات مع الجامعات الفلسطينية الأخرى.					
6.	هناك تنسيق دائم بين الجامعة وبين الجهات المختصة في طرح الخدمات الأكاديمية بما يتوافق واحتياجات سوق العمل الفلسطيني.					
7.	تعاني الجامعة من عدم السرعة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة.					
8.	تسعى الجامعة إلى رصد المشكلات الداخلية فيها قبل حدوثها					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
9.	تسعى الجامعة إلى رصد المشكلات الخارجية المؤثرة بها قبل حدوثها.					
10.	يتم رصد احتياجات الطلبة وفق خطط وآليات تضعها الجامعة.					
11.	لدى الجامعة سيناريوهات متعددة لمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.					
رشاقة اتخاذ القرار						
1.	تقوم الجامعة عادة بجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة من مصادر مختلفة قبل اتخاذ القرار بها.					
2.	تؤثر القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية في الجامعة.					
3.	لدى الجامعة خططاً لمواجهة الأزمات المالية التي قد تعصف بها.					
4.	تقوم الجامعة بتحليل الأحداث الهامة حول العاملين والجامعات الأخرى وسوق العمل بسرعة.					
5.	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات مخصصة للمساعدة في اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.					
6.	تكون القرارات التي تتخذها الجامعة مبنية على عدد من البدائل.					
رشاقة الاستجابة						
1.	تمتلك الجامعة القدرة على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بالسرعة التي تحقق الاستجابة للتغيرات التي تحدث.					
2.	يمكن إلغاء بعض الوظائف في حال تطلب الأمر دون الإخلال بالعمل.					
3.	لدى العاملين في الجامعة المرونة الكافية لتنفيذ المهام والاعمال بشكل سريع.					
4.	يتوافق أي تعديل في الهيكل التنظيمي مع قرارات استراتيجية لدى الجامعة.					
5.	تسعى الجامعة إلى تقديم الخدمات الجديدة التي تلائم احتياجات السوق الفلسطيني بالوقت المناسب.					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	الرقم
5	4	3	2	1		
					لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الجديدة للتعليم الجامعي في وضع الخطط والاستراتيجيات للجامعة.	6.

فهرس الملاحق

- ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة..... 92
- ملحق 2: استبانة الدراسة..... 93

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة 6
- رسم توضيحي 2: مراحل التعلم التنظيمي (المصدر: بالاعتماد على (Huber, 1991)) 15
- رسم توضيحي 3: التعلم أحادي الإتجاه، المصدر (عبد العزيز، 2018، 29) 15
- رسم توضيحي 4: التعلم ثنائي الحلقة، المصدر (عبد العزيز ، 2018 ، 30) 16
- رسم توضيحي 5: رسم توضيحي 5: التعلم ثلاثي الحلقة، المصدر (عبد العزيز، 2018، 31) .. 17

فهرس الجداول

- جدول 2.1: المهام الرئيسية في إدارة الحدث في المنظمات 31
- جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور 49
- جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير التعلم التنظيمي في أداة الدراسة 50
- جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير ثقافة الابتكار في أداة الدراسة 51
- جدول 3.4: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات متغير الرشاقة التنظيمية في أداة الدراسة 53
- جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لثبات محاور الدراسة 54
- جدول 3.6: طريقة اختيار النسبة من مجتمع الدراسة 56
- جدول 3.7: طريقة اختيار النسبة من مجتمع الدراسة 56
- جدول 3.8: نسبة استرجاع أداة الدراسة القابلة للتحليل (لا يشتمل على العينة الاستطلاعية) 56
- جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية للمبحوثين 57
- جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي 57
- جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل 58
- جدول 3.12: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجامعة التي يعمل بها 58
- جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج 59
- جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد ديناميكيات التعلم في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية 60
- جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد تمكين الأفراد في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية 61
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد إدارة المعرفة في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية 63
- جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد تطبيق التكنولوجيا في محور التعلم التنظيمي في الجامعات الفلسطينية 64
- جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد محور التعلم التنظيمي 65
- جدول 4.7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الاستراتيجية في محور ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية 66
- جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد البنية المؤسسية في محور ثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية 67

- جدول 4.9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد توافر الآليات الداعمة لثقافة الابتكار في الجامعات الفلسطينية 69
- جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد التواصل والتعاون في الجامعات الفلسطينية 70
- جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد محور ثقافة الابتكار 71
- جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات رشاقة الاستشعار في الجامعات الفلسطينية 72
- جدول 4.13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات رشاقة اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية 73
- جدول 4.14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات رشاقة الاستجابة في الجامعات الفلسطينية 75
- جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد محور الرشاقة التنظيمية 76
- جدول 4.16: معامل الانحدار المعياري للعلاقة ثقافة الابتكار وبين تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية 77
- جدول 4.17: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين التعلم التنظيمي وبين تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في وسط وجنوب الضفة الغربية 77
- 184.: نتائج مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع 78
- 194.: نموذج الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 78

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	تعريفات الدراسة
ه.....	الملخص
و.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة
3.....	1.3 أهمية الدراسة
4.....	1.4 أهداف الدراسة
4.....	1.5 أسئلة الدراسة
5.....	1.6 حدود ومحددات الدراسة
6.....	1.7 نموذج الدراسة
7.....	1.8 فرضيات الدراسة
7.....	1.9 هيكلية الدراسة
8.....	الفصل الثاني
8.....	2.1 المقدمة
9.....	2.2 التعلم التنظيمي
11.....	2.2.1 أهمية التعلم التنظيمي:
11.....	2.2.2 خصائص التعلم التنظيمي:
12.....	2.2.3 مستويات التعلم التنظيمي:

13	2.2.4	مراحل التعلم التنظيمي:
15	2.2.5	أنماط التعلم التنظيمي:
18	2.2.6	نظريات التعلم التنظيمي:
19	2.2.7	ركائز التعلم التنظيمي:
19	2.2.8	أبعاد التعلم التنظيمي:
20	2.3	ثقافة الابتكار
21	2.3.1	الفرق بين الابتكار والابداع:
22	2.3.2	أشكال الابتكار:
22	2.3.3	أنواع الابتكار:
23	2.3.4	خصائص الابتكار:
23	2.3.5	أهمية الابتكار:
24	2.3.6	نظريات الابتكار:
25	2.3.7	أبعاد ثقافة الابتكار:
26	2.4	مفهوم الرقابة التنظيمية
28	2.4.1	مقومات الرقابة التنظيمية:
29	2.4.2	أهمية الرقابة التنظيمية:
30	2.4.3	نظريات الرقابة التنظيمية:
31	2.4.4	أبعاد الرقابة التنظيمية:
34	2.5	المؤسسات التعليمية في فلسطين
36	2.6	الدراسات السابقة
36	2.6.1	الدراسات العربية:
41	2.6.2	الدراسات الأجنبية:
44	2.6.3	التعقيب على الدراسات السابقة:

47	الفصل الثالث
47	3.1 مقدمة
47	3.2 منهجية الدراسة
48	3.3 أداة الدراسة
49	3.3.1 صدق الأداة:
54	3.3.2 ثبات الأداة
55	3.4 مجتمع الدراسة
55	3.5 خصائص عينة الدراسة
59	الفصل الرابع
59	4.1 مقدمة
60	4.2 نتائج أسئلة الدراسة
76	4.3 نتائج فرضيات الدراسة:
80	الفصل الخامس
80	5.1 مقدمة
80	5.2 ملخص نتائج الدراسة
80	5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
81	5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
82	5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
82	5.3 التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج هذه الدراسة
83	5.4 الاستنتاجات
84	5.5 التوصيات
86	قائمة المصادر والمراجع
102	فهرس الملاحق

103	فهرس الأشكال
104	فهرس الجداول
106	فهرس المحتويات

