تأثير الهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية وفق المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة

The impact of infrastructures on Organizational agility According to the National Reference for Quality Assurance in Higher Education Institutions From the point of view of professors at Khemis Miliana University

معيوف كمال [*]، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية الاوروميتوسطية (جامعة الشلف)، جامعة خميس مليانة،k.maiouf@univ-dbkm.dz

صادفي جمال، مخبر الصناعة والتطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة خميس مليانة (الجزائر)،d.sadfi@univ-dbkm.dz

عدائكة أسماء، مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة، جامعة الوادي (الجزائر)، adaika-asma@univ-eloued.dz

تاريخ الإستلام: 2025/06/17 تاريخ القبول: 2025/08/23 تاريخ النشر: 2025/11/22

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبيان إلكتروني وإرساله إلى الأساتذة عبر البريد الإلكتروني المهني، تم استرجاع 137 استبيان صالح للمعالجة الإحصائية، وبعد استخدام عدة أساليب إحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS V20*) توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية في جامعة خميس مليانة؛
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية في جامعة خميس مليانة.

الكلمات المفتاحية: هياكل قاعدية، رشاقة تنظيمية، مرجع وطني، جامعة خميس مليانة.

تصنيف JEL: D23, M54, H83, I23.

Abstract :

This study aimed to shed light on the impact of grassroots structures on organizational agility in higher education and scientific research institutions from the perspective of professors at Khemis Miliana University,To achieve this, an electronic questionnaire was prepared and sent to professors via professional email,137 valid questionnaires were retrieved for statistical processing, After using several statistical methods using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V20) program, this study reached several results, the most prominent of which are:

- There is a correlation at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the basic structures and organizational agility at the University of Khemis Miliana;
- There is a statistically significant positive effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the basic structures on organizational agility at the University of Khemis Miliana.

Keywords: Basic structures, organizational agility, National reference, University of Khemis Miliana.

Jel Classification Codes : D23, M54, H83, I23.

[*] المؤلف المراسل.

تأثير الهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية وفق المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة

1. مقدمة:

1.1 توطئة: إن ما أصبح يشهده العالم اليوم من توظيف هائل في التكنولوجيا الحديثة والتقنية الرقمية في ضل ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة، وما ترتب عنها من أثار وإنعكسات مباشرة مست كافة مناحي الحياة البشرية، بما فيها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الذي يعتبر من الركائز الأساسيةالتي يقوم عليها بناء المجتمع والدولة، حيث أصبحت المؤسسات الجامعية تهذف إلى تحقيق معايير الجودة في التعليم العالي، تماشيا مع طموحات وإحتياجات العصر الحالي، ومن الممكن أن تكون الجامعة من الجيل الرابع نموذجا تعليميا مطلوبا في المستقبل، الذي يقوم على التكنولوجيا والتعلم الرقمي والإلكتروني وكذا الإبداع والابتكار وإستخدام الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالجامعة من الجيل الرابع التي تتصف بجملة من السمات والخصائص التي تميزها عن المؤسسات الجامعات التقليدية، من خلال التركيز على التعلم المبتكرالذي يعتمد على دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، بالإضافة إلى استخدام المنصات والتطبيقات التعليمية الحديثة وكذا الأجهزة الذكية، والتي من شأنها المساهمة في تطوير الطلاب وتلبية احتياجاتهم ومواكبة العصر الراهن بالرفع من مستوى التعليم والتكوين بشكل عام في سبيل مواجهة ومواكبة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، إذ يتطلب هذا النهج إحداث تغير جزري في منظومة التعليم العالي بداية بتحديث شامل في الهياكل القاعدية في المقام الأول، بالإضافة إلى تحيين البرامج والمناهج التعليمية وطرائق التدريس وأساليب التسيير في المؤسسات الجامعات بهدف مسايرة ومواكبة هذا التطور التكنولوجي وإعتماده بكافة متطلباته.

لعل ما يشهده العالم من تحديات وتغيرات سريعة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، فرض على المؤسسات الجامعية التفكير والبحث عن أفضل الطرائق التنظيمية والممارسات الإدارية الحديثة للتكيف السريع والملائم لهذه التغيرات، على غرار الرشاقة التنظيمية التي تعد من أهم الأساليب التنظيمة الفعالة من حيث الإستجابة السريعة، التي تساهم بشكل حقيقي وفعلي في التأقلم مع مختلف التغيرات التي تطرأ على البيئة التعليمية والعلمية، ولا شك أن توفر الهياكل القاعدية يعد من الآليات العملية التي تساهم بشكل مباشر في تعزيز المناخ الملائم والظروف المادية والمعنوية، وتساعد الموارد البشريةعلى الإستجابة بسرعة والتفاعل المثالي مع هذه التغيرات بكل سهولة.

إن الدولة الجزائرية في هذا الإتجاه تبذل جهودا كبيرة في سبيل تعزيز البنى التحتية لقطاع التعليم العالي، بالتنسيق مع الجهات الأخرى ذات الصلة، من أجل جعل الجامعة منصة للإبداع والإبتكار وكذا التعليم المفتوح والتكوين المدمج، والعمل على رقمنة جميع هياكل المؤسسات الجامعية الجزائرية بهدف تحسين الجودة في مخرجات التعليم العالي والرفع من مستوى الأداء، ولذلك فإن تبني هذا النهج ودعمه من خلال توفير الهياكل القاعدية الضرورية واللازمة لتعزيز أسلوب الرشاقة التنظيمية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بهدف تحقيق النتائج والأهداف المرجوة حسب المرجع الوطني لضمان نظام الجودة في التعليم العالي وفق المعايير الدولية.

2.1 الإشكالية: وعليه تتبلور إشكالية الدراسة الحالية في طرح التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تؤثر الهياكل القاعدية على تعزيز الرشاقة التنظيمية حسب المرجع الوطني لضمان نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة؟**

وعليه إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الهياكل القاعدية وبين الرشاقة التنظيمية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة؛

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة؛

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة (الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية) تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس،الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة المهنية) في جامعة خميس مليانة.

3.1 فرضيات الدراسة: على ضوء التساؤل الرئيسي المطروح تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الهياكل القاعدية وبين الرشاقة التنظيمية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة (الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية) تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس،الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة المهنية) في جامعة خميس مليانة.

4.1 أهداف الدراسة: تسعى دراستنا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم الهياكل القاعدية حسب نظام ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي في الجزائر؛

- التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية بقطاع التعليم العالي في الجزائر؛

- إبراز طبيعة العلاقة بين توفير الهياكل القاعدية وتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية في الجزائر من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة.

5.1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في التركيز على أحد أهم العوامل الهامة (الهياكل القاعدية) التي تساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية (الإستجابة السريعة والتكيف التلقائي مع التغيرات البيئية الغير متناهية)، بناءا على نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر، بحيث تتوافق أبعاد هذه الدراسة مع سياسات وتوجهات الدولة، وخاصة مع إنطلاق التحضيرات الفعلية للتحول والإنتقال نحو تبني مشروع تجسيد الجامعة العصرية من الجيل الرابع على أرض الواقع، تماشيا مع التوجهات العالمية الراهنة، أين أصبحت الدولة تسعى جاهدة إلى التفكير في إرساء معالم الجامعة الذكية كنموذج حديث لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل في مجال الإتصالات والمعولمات في ضوء الثورة الصناعية الرابعة،التي أحدثت تأثيرات على كافة أنماط ومناحي الحياة البشرية، على مستوى جميع الميادين والأصعدة بما فيها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الذي يسعى جاهدا إلى رقمنة كافة هياكل المؤسسات الجامعية الجزائرية من أجل تحقيق الجودة في التعليم و الرفع من مستوى الأداء.

6.1 المنهج المستخدم: لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن التساؤل الرئيسي تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفسر ويعالج الظواهر كما هي في الواقع فعليا ويعبر عنها كميا، مع إيضاح حجمها الحقيقي،أي أنه أكثر إلمام وتحديد للمشكلة المطروحة وفرضياتها المتوقعة وأكثر معالجة وتحليل للمعلومات التي نحتاجها في البحث، كما يهدف إلى إستنتاج مخرجات ونتائج تساهم في فهم الواقع وتفصيل الظواهر بشكل جيد، وعلى هذا الأساس تم الإعتماد على هذا المنهج من منطلق ارتباطه الواضح بطبيعة هذه الدراسة، وقد تم استخدامه من خلال جمع المادة العليمة الضرورية واللازمة للإلمام بالجوانب النظرية للموضوع، وإستنتاج العلاقة بين متغيرات البحث بعد معالجة المعلومات المتحصل عليها عن طريق أداة جمع البيانات والمعطيات، وذلك من خلال تفسيرها وتحليلها واستنباط النتائج المتوصل عليها.

7.1 تقسيم الدراسة: للإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور، وهي كالتالي:

المحور الأول: الإطار النظري للهياكل القاعدية حسب المرجع الوطني لضمان الجودة؛

المحور الثاني: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية؛

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية؛

المحور الرابع: اختبار الفرضيات؛

2.الإطار النظري للهياكل القاعدية حسب المرجع الوطني لضمان الجودة:

يهدف تبني نضام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي في الجزائر يمكن تطبيق محتويات المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

2. 1. المرجع الوطني لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: المرجع الوطني لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات قطاع التعليم العالي، هو بمثابة دليل يتضمن الأسس والمعايير والمبادئ التي حددها الوزارة الوصية في الجزائر من أجل ضمان تحقيق الجودة في القطاع، حيث يعتبر هذا المرجع الوطني الإطار المرجعي للمنظومة الجامعية، لتطبيق عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات الجامعية وتحسين أداءها التكويني والبحثي.

الجدول رقم (01): المرجع الوطني لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي في الجزائر

الميادين	الحقول	المراجع	المعايير	الإثباتات
التكوين	7	23	49	106
البحث العلمي	3	17	32	55
الحكامة	5	27	53	180
الحياة الجامعية	4	14	25	71
الهياكل القاعدية	5	17	19	38
التعاون مع المحيط الإجتماعي والإقتصادي	3	11	19	40
العلاقة مع المحيط الإجتماعي والإقتصادي	4	14	22	70
المجموع	31	123	219	563

المصدر: المرجع الوطني لضمان الجودة في المؤسسات الجامعية

2.2 . المجالات والمعايير المتعلقة بضمان الجودة: وضع فليب كروزبي Crosby وهو أحد المستشارين العلميين في الجودة أربعة معايير محددة لضمان الجودة الشاملة في قطاع التعليم، تم إعتمادها بناءا على مباديء وأسس إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) ، وذلك من خلال وضع معايير للأداء المتميز والجيد، والحد من وقوع الأخطاء عن طريق ضمان الأداء الصحيح من البداية، فضلا عن تقويم الجودة بناءا على قياس دقيق وفقا للعايير المعتمدة مسبقا الكيفية والكمية (الزعبي، 2015، صفحة 18). أي هي مجموعة المقاييس المرجعية النوعية (المواصفات الكيفية اللازمة) والكمية (المعدلات والمؤشرات المحددة مسبقا) المستخدمة التي يسترشد بها في عملية تقييم الأداء الجامعي، وحسب HAQAA INITIATIVE يتم عرض المعايير والإرشادات في ثلاثة أجزاء (HAQAA، 2017):

- **الجزء الأول**: ويركز على ضمان الجودة الداخلية (IQA) لمؤسسات التعليم العالي؛
- **الجزء الثاني:** ويصف المنهجيات أو المعايير المستخدمة لضمان الجودة الخارجية (EQA)؛
- **الجزء الثالث:** يلقي الضوء على ضمان الجودة الداخلية لهيئات ضمان الجودة (QAAs).

فهي تتمثل في تحديد المؤشرات المعتمدة المتعلقة بكل من أعضاء هيئة التدريس (معدل التأطير حسب التخصصات، الحجم الساعي، معايير إعتماد برامج العروض التكوينية والمناهج الدراسية...إلخ)، وكذلك المعايير المطبقة بالنسبة للهياكل أو المباني البيداغوجية وكذا المدرجات وقاعات التدريس ومخابر البحث البيداغوجية والعلمية المتخصصة والورشات (عدد الطلبة المحدد داخل هذه الهياكل، لايجب أن يتعدى الحد الأقصى)، بما فيها من توفير الإمكانيات والوسائل التعلمية والمعدات والأجهزة العلمية (مثلا أجهزة الإعلام الآلي والطابعات...إلخ)، بالإضافة إلى حجرات المطالعة والمكتبات، وكذلك المرافق الرياضية والملاعب (المساحات المحددة، عدد الملاعب والصالات الرياضية، المقاعد، الرفوف، حجم الإستيعاب اللازم...إلخ)، فضلا عن المراكز الصحية والعيادات الطبية (عدد الأطباء والشبه طبيين، الصيدلية، الأجهزة والمعدات الأولية الضرورية واللازمة، وأخير المرافق الإدارية العامة (المكاتب الإدارية ، المراحض، موقف السيارات، المساحات الخضراء...إلخ)

.

3.2. الهياكل القاعدية في قطاع التعليم العالي: أولت وزارة التعليم العالي في الجزائر أهمية كبيرة لميدان الهياكل القاعدية لتعزيز مشاركة مختلف الفاعلين في الأسرة الجامعية من المساهمة بشكل فعال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة الجامعية بهدف ضمان الجودة، في تشمل الهياكل القاعدية في الجامعة البناء التنظيمي والمرافق الإدارية والبيداغوجية والمخابر وورشات البحث، بالإضافة إلى المعدات والتجهزات والبنى التحتية التي تستخدم من تحقيق أغراض الجامعة وأهدافها ووظائفها المختلفة.

1.3.2. الهياكل التنظيمية والادارية: الهيكل أو التنظيم الإداري هو التركيب البنائي للفروع والوحدات والوظائف والأفراد الذين يتدخلون ويتفاعلون معا لأداء الأنشطة والأعمال المبرمجة من أجل تحقق الأهداف المسطرة، حيث تتضمن وظيفة التنظيم كعملية من عمليات الإدارة التنسيق بين الأقسام والأنشطة المطلوب القيام بها وتنفيذها؛

تعد الهياكل التنظيمية والادارية من العوامل التنظيمية الداخلية التي تؤثر بصفة مباشرة على أداء الجامعات والتي من شأنها المساهمة في التأقلم مع التحولات الجديدية والتكيف مع التغيرات البيئية الحديثة.

تعرف الهيكل التنظيمية بأنها: الإطار التنظيمي الذي يحكم التركيبة الداخلية للمنظمات بمختلف أنواعها، ويحدد هذا البناء الهيكلي التقسيمات التنظيمية، والأنظمة الفرعية التي تتفاعل وتتدخل في مجمل العمليات التي تحقق أهداف المنظمة، كما يوضح مختلف العلاقات بين عناصر المنظمة وأقسامها، وكذا حدود السلطة والصلاحيات بين مختلف

المستويات الإدارية، وتوضيح قنوات الاتصال الحاملة لمختلف المعلومات المتدفقة، كذلك يوضح الإطار الهيكلي صورة مكونات المنظمة، وتبيان أساليب وإجراءات العمل المتبعة، إذ أن الهيكلة التنظيمية هي نتيجة سيرورة أعمال تنظيمية وإدارية، تعتمد على تحديد الوظائف الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تقسيم العمل والصلاحيات،و تشكيل الفروع والوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد علاقات السلطة وتوضيح قنوات الاتصال المعتمدة بين الرؤساء والمرؤوسين (زراولة، 2009، صفحة 178).

تعتبر عملية اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المرن القابل للإستجابة والتكيف مع التحديات الراهنة والتغيرات الكبيرة عاملا أساسيا لتحقيق النجاح نحو التحول الجامعي إلى جامعات ذكية، وذلك من خلال إضفاء الرسملة لهذه العملية، أي بناء هيكل تنظيمي مبني على أساس ترتيبات و مباديء تعكس الإستجابة السريعة للتحديات في ظل لتعقيد والتغييرات السريعة، وذلك لتحقيق التناسب والمواءمة بين أعمال البحث والمساهمة في مختلف المجالات ذات الأولوية والأهمية في تنظيم ديناميكيات الإبتكار ، وعليه فالجامعات تستند إلى هياكل تنظيمية رشيقة ومرنة تعزز الابتكار، تدعم وتشجع على التحول إلى جامعات ذكية من الجيل الرابع (بولدرع، 2024، صفحة 27)، هذا بالإضافة إلى هياكل الإستقبال والضيافة، والمرافق الثقافية والرياضية.

2.3.2. الهياكل البيداغوجية والتكوينية: تشمل المباني البيداغوجية والمرافق التكوينية في المؤسسات الجامعية، وهي الإطار الذي يحدد وينظم كيفية تدريس المقاييس والمواد التعليمية، بالإضافة إلى تكوين الأساتذة. كذلك يتضمن هذا الإطار عروض التكوين والبرامج والمناهج التعليمية، طرق وأساليب التعليم والتدريس، وكذا الوسائل والإمكانيات التعليمية، وعملية التقييم، وذلك من أجل بلوغ مستوى مقبول من الأهداف التعليمية المحددة مسبقا، وتحقيق مستوى من التأهيل المطلوب لفائدة الطلبة من المعارف العلمية والمهارات الضرورية واللازمة في الحياة العملية، وتتنوع الهياكل البيداغوجية والتكوينية في مؤسسات التعليم العالي حسب كل مرحلة تعليمية وحسب تنوع الهدف المسطر من عملية التكوين والتدريس، فكل مرحلة تتسم ببظروفهاالخاصة، وتستهدف تنمية وتطوير مهارات معينة .

جودة المباني التعليمة والتجهيزات والبيئة التعليمية يعتبر حالة المباني التعليمية وتجهيزاتها من الركائز الأساسية للعملية التعليمية، لأنه يتم داخلها التفاعل بين كافة أطراف مكونات المنظومة الجامعية، وتعد جودة الهياكل والتجهيزات من الأدوات الفاعلة التي تحقق نضام ضمان الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، حيث تتضمن جودة المرافق والتجهيزات والمعدات وكذا مكان أو موقع المرفق ومساحته، من مدرجات، قاعات، الهياكل المكتبية، المطاعم، بالإضافة إلى جودة الإنارة والتهوئة، المساحات الخضراء، جودة الأثاث والمكاتب، المعدات الصوتية، المخابر البيداغوجية ...إلخ (كيحلي و لمياء، 2017، صفحة 47).

3.3.2. هياكل البحث العلمي: تشمل الهياكل والمرافق المخصصة لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكتولوجي وإنجاز الأعمال التطبيقية، وتتضمن المخابر والوحدات البحثية، والورشات، وتكون هذه المباني ملائمة لقيام الأنشطة العلمية واالبحثية، بالإضافة إلى المكاتب الإدارية الداعمة لمدير المخبر والفرق التابعة له. وكذلك توفير الإحتياجات المادية والمالية اللازمة لسير عمل المخابر.

في الجزائر تم تدعيم ميدان البحث العلمي بالمرافق والمعدات والتجهيزات الكبرى في إطار برامج تعزيز ودعم الإنعاش الاقتصادي، وذلك عن طريق إنجاز أربعة (04) مراكز بحث هامة، كما تم إنجاز برنامج "أنسات إثنان 2 (ALSAT2)،

بالإضافة إلى شبكات الأنترنت ذات التدفق العالي، وإنشاء أرضيات للتعليم عن بعد، كذلك من خلال إنشاء الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تم أنجاز مقرات الإحتضان لـ 4550 مخبر بحث، بهدف فتح المجال للفضاءات المخصصة للبيداغوجية من جهة، وبهدف الحماية والمحافضة على التجهيزات الخاصة بالمخابر من جهة أخرى (نزعي، 2017، صفحة 278).

إستفادت كل المؤسسات الجامعية التابعة لقطاع التعليم العالي على إختلاف أنماطها وطبيعتها من تنظيم قانوني، أخذ في الحسبان خصوصية مهامها ونوعية أنشطتها، المتمثلة خاصة في التكوين والبحث، كما استفادت أيضا من بنى تحتية ومرافق تستجيب لخصوصية وطبيعة وحجم كل نوع من أنواع هذه المؤسسات، حيث أن المتفحص للنصوص التنظيمية المتعلقة بهذه الأخيرة يستخلص مختلف الأطر المنظمة لمؤسسات التعليم العالي (الفرع الأول) يتضمن هياكل تسيير وإدارة أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، (الفرع الثاني) يتضمن الهيئات لاستشاريةالعلمية المكلفة بتقييم مشاريع وأنشطة البحث العلمي (الفرع الثالث) (موزالي، 2021/2020، الصفحات 215-216).

4.3.2. الجامعة من الجيل الرابع: الجامعة من الجيل الرابع المقصود بها أن التعليم العالي يركتز على تطوير الأنظمة التعليمية الرقمية إستجابة لمتطلبات واحتياجات العصر الحالي، تماشيا مع التغيرات السريعة الراهنة في المجتمع، ويهدف هذا النموذج إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العملية التعليمية، وكذا العمل على تعزيز متطلبات البحث العلمي، وتوفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والإبتكار.

تعرف الجامعة من الجيل الرابع بأنها الجامعة التي تركز على مبدأ التعاون في خلق وإنشاء المعرفة، والإنفتاح على الابتكار، والشراكات المتعددة الأطراف في مجال الابتكار الإقليمي (خلوفي، 2024، صفحة 64).

ويعرف ستاينبوش مارتن (Steinbuch Maarten): الجامعات من الجيل الرابع أنها: الجامعة الشبكية، المزودة بمجموعة قنوات اتصال تكون مفتوحة مع العاملين الأفراد في مجال الصناعة وريادة الأعمال وكذا الأفراد الفاعلين المنخرطين في المجتمع، بهدف خلق الابتكار بشكل مفتوح، من خلال التعاون والمشاركة مع الأطراف المستفيدين (خميس مغيب طلب و عبد المعطي مصطفى، 2024، صفحة 188).

3.الإطار النظري للرشاقة التنظيمية:

3. 1. مفهوم الرشاقة التنظيمية: يعود مصطلح المرونة إلى المصطلح الفرنسي القديم (agil- ité) في القرن الرابع والذي يعني "الرشاقة والسرعة"، ويمكن القول أن استخدام المرونة لأول مرة في بيئة الأعمال كان في سنة 1982عندما تم تعريفها على أنها "قدرة المؤسسات على الاستجابة للظروف المتغيرة بسرعة"(Desalegn et al, 2024, p. 02) ، كما يرى الكثير من الباحثين أن المرونة التنظيمية نشأت مع تقرير ليهاي سنة 1991 الصادر من طرف معهد إياكوكا، والذي كلف بتحديد الأسباب والحلول المحتملة للنمو الاقتصادي الراكد لصناعة التصنيع الأمريكية.(Walter, 2020, p. 344) ، وخلص هذا التقرير إلى أنه من الضروري تقديم نظام إنتاج جديد قائم على الوصول المفتوح لتلبية الاحتياجات الناجمة عن عوامل التنافسية الجديدة في صناعة التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين، تبنت أكبر المؤسسات الأمريكية، وخاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مفهوم الرشاقة التنظيمية (Desalegn et al, 2024, p. 02)، وعلى الرغم من دراسة الرشاقة التنظيمية على مدى العقود القليلة الماضية، ومحاولات عديدة لتعريف الرشاقة التنظيمية في المؤسسات، إلا أن معظم التعريفات ركزت على مجالات وظيفية منفصلة، وتتيح مراجعة مختلف هذه التعريفات في الدراسات والأبحاث تحديد المواضيع المشتركة وعناصرها الأساسية في أبسط صورها، ويمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في البيئة والاستجابة لها وفقا لذلك (DEKSNYS and ŽITKIENĖ, 2018, p. 118)، وتعرف الرشاقة التنظيمية أيضا على أنها قدرة المؤسسات على الاستجابة بسرعة وفعالية لتغيرات بيئة الأعمال التي يمكن

أن تتغير بشكل جذري وباستمرار (Nafei, 2016, p. 297)،كما يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية OA بأنها قدرة ديناميكية محددة لاستشعار التغييرات غير المتوقعة والاستجابة لها بسرعة وكفاءة (Desalegn et al, 2024, p. 01)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تبني التعريف الإجرائي التالي: الرشاقة التنظيمية هي قدرة المؤسسات على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها والاستجابة لها بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة.

2.3 . أهمية الرشاقة التنظيمية (DEKSNYS and ŽITKIENĖ, 2018, p p 115 - 121)

- تتزايد أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسة كإحدى الأدوات الرئيسية لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة سريعة ومتغيرة؛

- قدرة المؤسسات على التكيف ومواكبة مختلف التغيرات في البيئة التي تتميز بالسرعة والاضطراب؛

- التكيف بشكل أفضل مع التغيير واكتساب ميزة تنافسية واغتنام الفرص من التغييرات في البيئة والنمو في ظل عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ؛

- طرح منتجات جديدة، تكوين شراكات، التحسين المستمر، واتخاذ القرارات اللامركزية، والاستجابة لمتطلبات السوق؛

- تمكين العاملين في المؤسسة من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

- زيادة رضا المستهلكين نتيجة لتقديم سلع وخدمات تناسب احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة بشكل مستمر؛

- في استطلاع حول الرشاقة التنظيمية في المؤسسات أجاب غالبية المشاركين فيه أن الرشاقة تساهم في التطوير الاستراتيجي، بالإضافة أن 81% من المشاركين في هذا الاستطلاع أكدوا أن زيادة الأداء في المؤسسات يرجع بشكل كبير إلى تطبيق مفهوم الرشاقة التنظيمية فيها، كما أوضح هذا الاستطلاع أيضا أن المؤسسات التي تتصف بمرونة قوية تحقق إيرادات أسرع بنسبة 37 % مع تحقيق ربح أعلى بنسبة 30 % من المؤسسات غير المرنة؛ (Walter, 2020, p. 344)

- تساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسات في تعزيز رضا العملاء، تحسين رضا العاملين، زيادة مرونة الأعمال، زيادة الإنتاجية وتحسين النتائج الاقتصادية.(Organizational Agility: The Proven Practices to Succeed, s.d.)

3.3. أبعاد الرشاقة التنظيمية OA : تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- **رشاقة الاستشعار :(Sensing Agility)**: هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغيرات تفضيلات ورغبات المستهلكين، تحرك المنافسين والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب، وبمعنى آخر فهي المراقبة الاستراتيجية للتغيرات البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير على استراتيجية المؤسسة وأدائها المستقبلي (Nafei, 2016, p. 299)؛ وبشكل مختصر فهي قدرة المؤسسة في مراقبة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها مما يساعدها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب؛ (العتيبي، 2022، صفحة 31)

- **رشاقة اتخاذ القرار**:(Decision Making Agility): هي القدرة على جمع المعلومات وتجميعها وإعادة هيكلتها وتقييمها وفقا لمجموعة متنوعة ومتنوعة من المصادر بهدف اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، وعلى ضوئها يتم تحديد الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات من طرف المؤسسة، إلى جانب تطوير خطط العمل التي تساعد على إعادة تكوين الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة؛(Nafei, 2016, p. 299)

- **رشاقة التطبيق (ممارسة العمل)**: :(Acting Agility) تتألف هذه العملية من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع موارد المؤسسة وتعديل عملياتها بناء على مبادئ العمل الناتجة عن عملية اتخاذ القرار، وذلك بهدف مواكبة التغيير الذي يطرأ على البيئة المحيطة (Nafei, 2016, p. 299)، وبعبارة أخرى فهي مجموعة من الأنشطة الضرورية لاستغلال وإعادة توزيع الموارد التنظيمية كتعديل نظم العمل وأساليبه أو تغيير السياسات والإجراءات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء على التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المؤسسة. (العتيبي، 2022، صفحة 32)

كما توجد بعض الدراسات والأبحاث أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (Walter, 2020, p. 360 - 361)

- **الاستجابة**: هي القدرة على تحديد التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة والاستجابة لها بسرعة، وبعبارة أخرى فهي استشعار التغييرات من طرف المؤسسة، إدراكها، توقعها، ورد الفعل الفوري تجاهها؛

- **الكفاءة**: تعرف على أنها مجموعة القدرات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من العمل بكفاءة، إنتاج منتجات بجودة عالية، الابتكار، وإدارة الكفاءات بشكل فعال؛

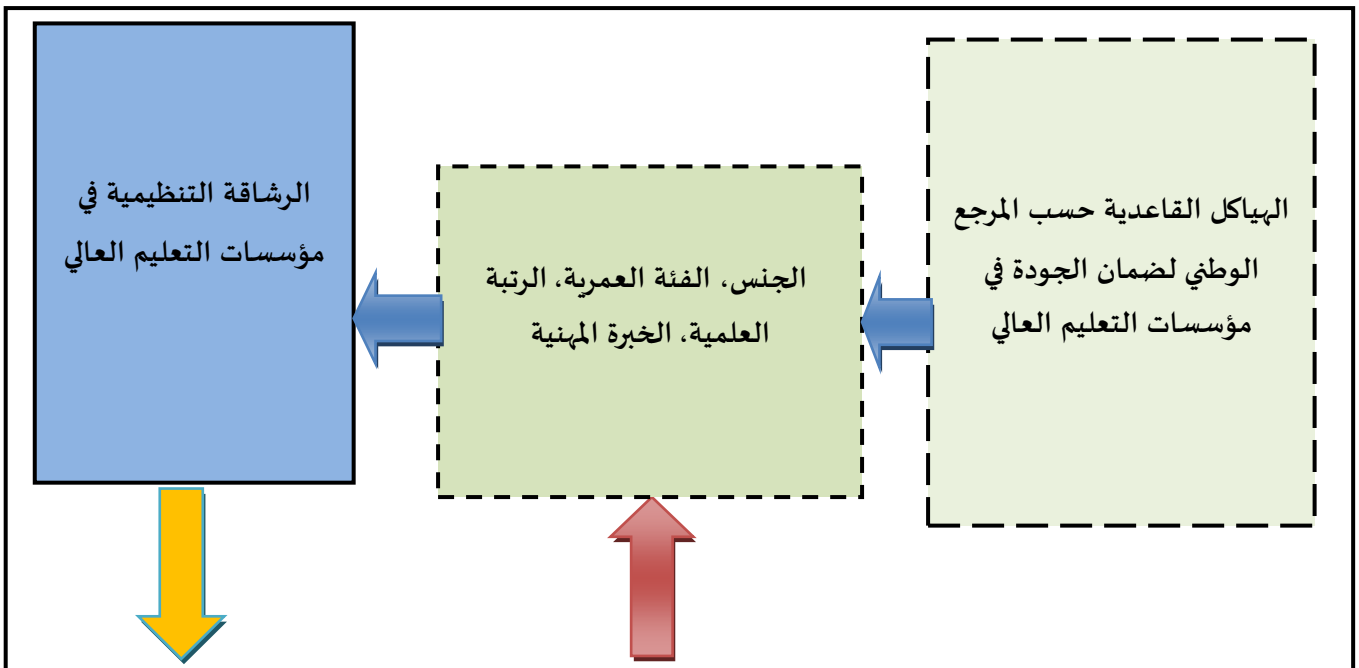
- **السرعة**: هي القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر مدة ممكنة، ويظهر ذلك من خلال سرعة تقديم المنتجات الجديدة في السوق، سرعة ودقة تسليم المنتجات والخدمات، وسرعة تنفيذ عمليات المؤسسة؛

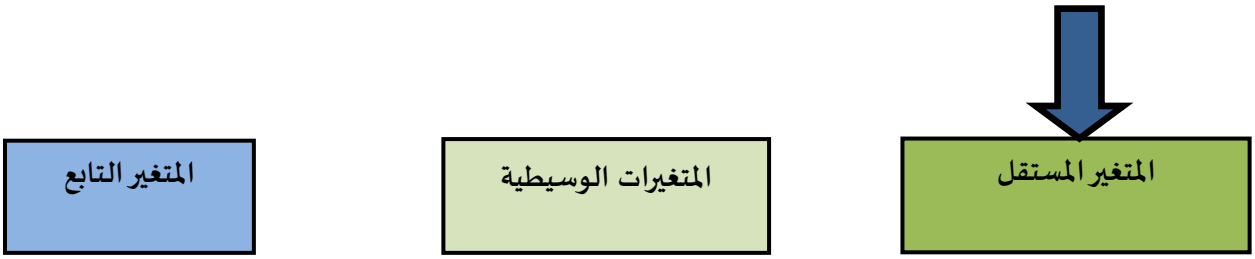
- **الاستباقية**: هي قدرة المؤسسة على التصرف بشكل استباقي اتجاه التهديدات والفرص، وتمثل الاستباقية استشراف للمستقبل واستجابة لاغتنام الفرص الجديدة قبل المنافسين؛

4. الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية:

1.4 منهجية الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من سلك الأساتذة بمختلف رتبهم ومستوياتهم العلمية، وخبرتهم المهنية بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، حيث تم أخذ عينة عشوائية بلغ حجمها (137)، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على هذه العينة، ويمكن توضيح أنموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة





المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

يبين الشكل رقم (01) النموذج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث نلاحظ من خلاله أن هذا النموذج يتكون من ثلاث متغيرات أساسية، أولها الهياكل القاعدية (**المتغير المستقل**)، وثانيها الرشاقة التنظيمية **(المتغير التابع)**، وثالثها المتغيرات الوسيطية وهي المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة المهنية).

بعد الإضطلاع على الجانب النظري و مختلف الدراسات السابقة، تم تصميم إستمارة إستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وهذا بغرض دراسة تأثير الهياكل القاعدية على تعزيز الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (جامعة خميس مليانة) ، وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى قسمين أساسيين وهما كالتالي:

- **القسم الأول**: يتضمن الخصائص الديمغرافية والشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة المهنية)؛
- **القسم الثاني**: يتضمن مجموعة من العبارات التي تهدف إلى دراسة تأثير الهياكل القاعدية على تعزيز الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، حيث يطلب فيه من المستجيب تحديد درجة موافقته أو عدمها من خلال الخيارات المحددة، وقد تم تحليل البيانات التي تم تجميعها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (**SPSS v 20**).

ولتحديد درجة الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الإستبانة لمدى استجابة العينة المدروسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرجح، وذلك من خلال قسمة 4 على 5 فنحصل على قيمة قدرها 0.8، حيث يمثل العدد 4 عدد المسافات بين درجات الاستجابة في مقياس ليكرت الخماسي، أما العدد 5 فيمثل عدد درجات مقياس ليكرت، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): المتوسط الحسابي المرجح

المتوسط الحسابي المرجح	الفئات	مستوى الأهمية
1.79 -1	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2.59 -1.80	غير موافق	منخفضة
3.39 -2.60	محايد	متوسطة
4.19 -3.40	موافق	مرتفعة
5 - 4.20	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين

وبهدف التحليل الإحصائي، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معامل الإرتباط بيرسون Pearson Correlation، ومعامل ألفا كرونباخ Cranbach Alfa، والانحدار البسيط Simple Regression

وبالموازاة مع اختبار الاتساق الداخلي، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا لكرونباخ Cranbach Alfa الذي يعد من أدق مقاييس الثبات، حيث بلغ (0.928) لجميع عبارات الاستبيان للدراسة الحالية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

محاور الاستبيانة	عدد العبارات	Cranbach Alfa
محور الهياكل القاعدية	15	0.890
محور الرشاقة التنظيمية	16	0.917
الاستبيان ككل	31	0.928

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الهياكل التنظيمية (المتغير المستقل) بلغت (0.890)، بينما بلغت قيمة هذا المعامل للمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) (0.917)، في حين قدرت قيمة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة ككل (**0.928**) وهي أكبر من (**0.7**) وهذا يعني أنها جيدة وتتميز بالموثوقية، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وبالتالي يمكن إستخدامه في عينة الدراسة الأساسية.

2.4 التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية: سنحاول في هذا القسم عرض وتحليل النتائج الإحصائية والتي تتعلق بالخصائص الشخصية للعينة وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	التكرار	النسبة %
الجنس	**ذكر**	**85**	**62**
	أنثى	**52**	**38**
الفئة العمرية	**أقل من 35 سنة**	**08**	**5.8**
	بين 35 و45 سنة	**64**	**46.7**
	بين 46 و55 سنة	**39**	**28.5**
	أكثر من 55 سنة	**26**	**19**
الرتبة العلمية	**أستاذ التعليم العالي**	**48**	**35**
	أستاذ محاضر أ	**53**	**38.7**
	أستاذ محاضر ب	**20**	**14.6**
	أستاذ مساعد أ	**15**	**10.9**
	أستاذ مساعد ب	**01**	**0.7**
الخبرة المهنية	**أقل من 08 سنوات**	**17**	**12.4**
	بين 08-16 سنة	**77**	**56.2**
	بين 17 -24 سنة	**32**	**23.4**
	أكثر من 25 سنة	**11**	**08**
المجموع		**137**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 20.

من خلال الجدول رقم (03) والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية لعينة الدراسة،حيث يتضح أن عدد أفراد العينة يمثلون ما نسبتة 62 % ذكور بمجموع 85 فرد، أما عدد الإناث كان 52 بنسبة 38 %، وأن الأفراد المستجوبين الذين تتراوح فئاتهم العمرية بين 35 و45 هي الفئة الغالبة بنسبة 46.7 % بمجموع 64 أستاذ، يليها بعد ذلك فئة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و 55سنة بنسبة تمثيل تقدر بـ 28.5 % بمجموع 39 أستاذ، أما فئة الأساتذة الذي يتجاوز سنهم 55 سنة تمثل ما نسبته 19 % بمجموع 26 أستاذ،أما الفئة الأقل من 35 سنة تمثل نسبة 5.8 % وبمجموع 08 أساتذة، ويتبين كذلك أن ما نسبته 38.7 % من الأفراد المستجوبين هم من رتبة أستاذ محاضر "أ" بمجموع 53 أستاذ، وما نسبته 35 % هم من رتبة أستاذ التعليم العالي بمجموع 48 أستاذ، وما نسبته 14.6 % هم من رتبة أستاذ محاضر "ب" بمجموع 20 أستاذ، أما رتبة أستاذ مساعد "أ" فتحصلت على نسبة 10.9 % بمجموع 15 أستاذ، وما نسبته 0.7

% هم من رتبة أستاذ مساعد "ب" بمجموع أستاذ واحد، وهذا ما يعكس حقيقة المستوى العلمي العالي لمعظم أفراد العينة المستجوبين، وبالتالي يجب على الجامعة إستغلال هذه الكفاءات والمهارات والاستثمار فيها لتحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، كما يتضح كذلك أن معظم الأساتذة المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بجامعة خميس مليانة بين 8 و16 سنة بنسبة 56.2 % بمجموع 77 أستاذ، مما يدل على أن أغلب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون أقدمية مقبولة في الوظيفة من حيث توفر الخبرة المطلوبة، وبالنسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 17 و24 سنة فهي تمثل ما نسبته 23.4 % بمجموع 32 أستاذ، وبالنسبة للذين تقل مدة خدمتهم عن 8 سنوات يقدر عددهم بـ 17 أستاذ بنسبة 12.4 %،أما الفئة الأخيرة التي تتمثل في الفئة التي تزيد خبرتهم المهنية عن 25 سنة فتمثل 08 % بمجموع 11 أستاذ.

3.4 عرض وتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات محور الهياكل القاعدية: لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية سوف نقوم بتحليل اتجاهات أفراد العينة بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إستجابات أفراد العينة لكل العبارات اتجاه محور الهياكل القاعدية، حيث تساعد هذه المقاييس على توصيف وفهم اتجاه وجهة نظر الأفراد المستجوبين، ومن ثم ترتيب العبارات حسب أهميتها تنازليا وفق المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (05): الإحصاء الوصفي لمحور الهياكل القاعدية

رقم العبارات		الفئات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	التكرار	05	51	22	49	10	3.05	1.08	متوسطة	01
	النسبة	3.6	37.2	16.1	35.8	7.3				
02	التكرار	13	48	29	38	9	2.86	1.12	متوسطة	03
	النسبة	9.5	35	21.2	27.7	6.6				
03	التكرار	27	44	14	41	11	2.74	1.29	متوسطة	07
	النسبة	19.7	23.1	10.2	29.9	8				
04	التكرار	15	67	16	33	6	2.62	1.09	متوسطة	09
	النسبة	10.9	48.9	11.7	24.1	4.4				
05	التكرار	11	44	37	42	3	2.86	1.01	متوسطة	04
	النسبة	8	32.1	27	30.7	2.2				
06	التكرار	26	29	23	49	10	2.91	1.27	متوسطة	02
	النسبة	19	21.2	16.8	35.8	7.3				
07	التكرار	13	53	32	33	6	2.75	1.06	متوسطة	05
	النسبة	9.5	38.7	23.4	24.1	4.4				
08	التكرار	22	66	24	19	6	2.42	1.05	منخفضة	11
	النسبة	16.1	48.2	17.5	13.9	4.4				
09	التكرار	15	43	45	29	5	2.75	1.02	متوسطة	06
	النسبة	10.9	31.4	32.8	21.2	3.6				
10	التكرار	17	51	32	33	4	2.67	1.06	متوسطة	08
	النسبة	12.4	37.2	23.4	24.1	2.9				
11	التكرار	31	54	24	25	3	2.37	1.09	منخفضة	12
	النسبة	22.6	39.4	17.5	18.2	2.2				

12	التكرار	61	50	16	7	3	1.83	0.97	منخفضة	15
	النسبة	44.5	36.5	11.7	5.1	2.2				
13	التكرار	33	46	34	23	1	2.36	1.04	منخفضة	13
	النسبة	24.1	33.6	24.8	16.8	0.7				
14	التكرار	29	43	43	20	2	2.43	1.02	منخفضة	10
	النسبة	21.2	31.4	31.4	14.6	1.5				
15	التكرار	33	61	24	16	3	2.23	1.01	منخفضة	14
	النسبة	24.1	44.5	17.5	11.7	2.2				
المتوسط العام							2.59	1.07	منخفضة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 20.

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة من أساتذة جامعة خميس مليانة حسب استجاباتهم اتجاه محور الهياكل القاعدية وفقا لدرجات مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إ لى حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور، كما تم إبراز مستوى أهمية وترتيب كل عبارة، حيث نلاحظ من خلاله أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة في جامعة خميس مليانة تراوحت بين **1.83** للعبارة **12** التي تنص على توفر المؤسسة محل الدراسة على المرافق الضرورية المخصصة للإطعام والنوادي لمختلف مكونات الأسرة الجامعية، و 3.05 للعبارة **الأولى** التي تنص على توفر المؤسسة محل الدراسة على المرافق اللازمة والمناسبة لإنجاز مختلف الأنشطة الإدارية ، مما يشير على أن معظم أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، في حين انحصرت قيم الانحراف المعياري بين 0.97 و 1.29، مما يدل على تجانس في الإجابات، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الهياكل القاعدية 2.59 وبانحراف معياري بلغ 1.07،مما يدل على أن درجة اهتمام وحرص جامعة خميس مليانة بتوفير الهياكل القاعدية ذو مستوى منخفض، كما يتبين من الجدول أن نسبة معتبرة من العينة المستجوبة تقدر بـ 48.9 % متجهة نحو عدم الموافقة من خلال العبارة رقم 04 التي مفادها تتوفر المؤسسة الجامعية على المرافق الكافية والمناسبة لإنجاز مختلف الأنشطة البيداغوجية وهذا ما يؤثر بالسلب على العملية البيداغوجية،وعلى عكس ذلك نلاحظ أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة تقدر بنسبة 35.8 تتجه نحو الموافقة من خلال العبارة السادسة التي تنص على مساهمة تصميم الهياكل والمباني (القاعات والمدرجات) على السير الحسن لتقديم المهام البيداغوجية والعبارة الأولى التي تنص على توفير المؤسسة الجامعية على المرافق اللازمة والمناسبة لإنجاز مختلف الأنشطة الإدارية.

4.4 عرض وتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات محور الرشاقة التنظيمية: يمكن أن نلخص البيانات الضرورية لعرض إتجاهات أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرشاقة التنظيمية كما يلي:

الجدول رقم (06): الإحصاء الوصفي لمحور الرشاقة التنظيمية

رقم العبارات		الفئات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التبني	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	التكرار	13	51	41	30	2	2.68	0.96	متوسطة	13
	النسبة	9.5	37.2	29.9	21.9	1.5				
02	التكرار	5	30	44	53	5	3.16	0.93	متوسطة	05
	النسبة	3.6	21.9	32.1	38.7	3.6				
03	التكرار	10	25	40	59	3	3.14	0.98	متوسطة	06
	النسبة	7.3	18.2	29.2	43.1	2.2				
04	التكرار	10	30	47	47	3	3.02	0.97	متوسطة	08
	النسبة	7.3	21.9	34.3	34.3	2.2				
05	التكرار	28	53	28	25	3	2.43	1.07	منخفضة	16

	النسبة	20.4	38.7	20.4	18.2	2.2				
06	التكرار	23	41	53	16	4	2.54	1.00	منخفضة	14
	النسبة	16.8	29.9	38.7	11.7	2.9				
07	التكرار	18	52	45	21	1	2.52	0.93	منخفضة	15
	النسبة	13.1	38	32.8	15.3	0.7				
08	التكرار	9	27	26	67	8	3.27	1.05	متوسطة	03
	النسبة	6.6	19.7	19	48.9	5.8				
09	التكرار	2	10	13	96	16	3.83	0.78	مرتفعة	01
	النسبة	1.5	7.3	9.5	70.1	11.7				
10	التكرار	10	28	35	53	11	3.19	1.08	متوسطة	04
	النسبة	7.3	20.4	25.5	38.7	8				
11	التكرار	8	19	36	62	12	3.37	1.02	متوسطة	02
	النسبة	5.8	13.9	26.3	45.3	8.8				
12	التكرار	13	25	40	55	4	3.08	1.03	متوسطة	07
	النسبة	9.5	18.2	29.2	40.1	2.9				
13	التكرار	14	41	36	45	1	2.83	1.02	متوسطة	10
	النسبة	10.2	29.9	26.3	32.8	0.7				
14	التكرار	15	45	45	30	2	2.70	0.98	متوسطة	12
	النسبة	10.9	32.8	32.8	21.9	1.5				
15	التكرار	12	47	51	26	1	2.86	0.90	متوسطة	09
	النسبة	8.8	34.3	37.2	19	0.7				
16	التكرار	19	38	45	30	5	2.73	1.06	متوسطة	11
	النسبة	13.9	27.7	32.8	21.9	3.6				
	المتوسط العام						2.95	0.98	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 20.

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة من أساتذة جامعة خميس مليانة حسب استجاباتهم اتجاه محور الرشاقة التنظيمية وفقا لدرجات مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إ لى حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور، كما تم إبراز مستوى أهمية وترتيب كل عبارة، حيث نلاحظ من خلاله أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة في جامعة خميس مليانة تراوحت بين **2.43** للعبارة **الخامسة** التي تنص على قيام الجامعة بإشراك جميع الفاعلين (الأساتذة، الموظفين والطلبة) لتحسين جودة القرارات، و 3.83 للعبارة **التاسعة** التي تنص على سعي الجامعة إلى استخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية، مما يشير على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن جامعة خميس مليانة كغيرها من الجامعات تسعى إلى تبني استخدام الرقمنة من خلال التعليم عن بعد الذي فرضته أزمة كوفيد 19،في حين انحصرت قيم الانحراف المعياري بين 0.78 و 1.08، مما يدل على تشتت في في إجابات عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور التنظيمية 2.95 وبانحراف معياري بلغ 0.98،مما يدل على أن درجة اهتمام وحرص جامعة خميس مليانة بتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية ذو مستوى متوسط، كما يتبين من الجدول أيضا أن نسبة معتبرة من العينة المستجوبة تقدر بـ 38.7 % متجهة نحو عدم الموافقة من خلال العبارة رقم 06 التي مفادها على استجابة الجامعة للتغيرات الغير متوقعة بسرعة وكفاءة، وهذا من النقاط السلبية التي من الضروري على جامعة خميس مليانة معالجتها ،وعلى عكس ذلك نلاحظ أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة تقدر بنسبة 70.1 % تتجه نحو الموافقة من خلال العبارة التاسعة السالفة

الذكر، مما يؤكد مرة أخرى إلى اتجاه الجامعة الجزائرية بصفة عامة على استخدام الرقمنة في المجال التعليمي من خلال مختلف المنصات التعليمية.

5. اختبار الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات لإخضاعها للاختبار من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **Spss V 20**.

1.5 اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين الهياكل القاعدية و بين الرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة، ومن أجل اختبار هذه الفرضية فقد تم استخراج معاملات الارتباط لكارل بيرسون Corrélation de Pearsonبين المتغير المستقل (الهياكل القاعدية) وبين المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) في الجامعة محل الدراسة، و يمكن توضيح النتائج المتوصل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): علاقات الارتباط لبيرسون Corrélation de Pearson بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الرشاقة التنظيمية	مستوى الدلالة
الهياكل القاعدية	**0.513**	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 20.

يبين الجدول أعلاه علاقات الارتباط لبيرسون Corrélation de Pearson بين متغيرات الدراسة في جامعة خميس مليانة ،حيث نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الهياكل القاعدية (المتغير المستقل) والرشاقة التنظيمية (المتغير التابع) بلغ 0.513 أي بنسبة 51.3 %،مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة و متوسطة بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.000) ،ومما سبق يتم **قبول** الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة ، **و رفض الفرضية الصفرية**.

2.5 اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة، ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Regression، والذي يسمح بإبراز أثر الهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية في المؤسسة المدروسة، ويمكن توضيح النتائج المحصل عليها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار لأثر الهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية في جامعة خميس مليانة

المتغير	R	R^2	الثابت B	معامل β	مستوى الدلالة
الهياكل القاعدية/الرشاقة التنظيمية	0.513	0.263	1.660	0.498	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 20.

يوضح الجدول أعلاه ملخص نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية في المؤسسة المدروسة،حيث نلاحظ من خلاله أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.513) مما يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة و متوسطة بين المتغير المستقل و المتغير التابع ، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.263) مما يدل على أن المتغير المستقل يفسر 26.3% من التغير في التباين الكلي للمتغير التابع،في حين بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار β (0.498) مما يشير إلى حقيقة تأثير الهياكل القاعدية بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية في جامعة خميس مليانة ، بينما بلغت قيمة معامل الثابت **B** (1.660)عند مستوى الدلالة (0.000)،و يمكن استنتاج معادلة الانحدار كما يلي: **Y= 1.660+ 0.498 X**

حيث يمثل**Y** المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) و يمثل **X** المتغير المستقل (الهياكل القاعدية)،أي أنه كلما زاد الاهتمام بتوفير الهياكل القاعدية بمقدار وحدة واحدة زاد الاهتمام بالرشاقة التنظيمية على مستوى جامعة خميس مليانة بمقدار 0.498 ، كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أيضا أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذا النموذج بلغ 0.000 و هي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة و الذي يمثل **0.05** ،و عليه يتم **قبول** الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في جامعة خميس مليانة، **ورفض** الفرضية الصفرية.

3.5 اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** في إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة (الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية) تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس،الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة المهنية) في جامعة خميس مليانة، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي ANOVA One Way ، و الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(09): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA One Way

متغير الدراسة	الخصائص الشخصية	مصادر الاختلاف	متوسط مجموع المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية
استجابة العينة اتجاه المتغير المستقل (الهياكل التنظيمية)	الجنس	بين المجموعات	0.053	0.113	0.737
		داخل المجموعات	0.468		
	الفئة العمرية	بين المجموعات	0.230	0.490	0.690
		داخل المجموعات	0.470		
	الرتبة العلمية	بين المجموعات	0.439	0.943	0.442
		داخل المجموعات	0.466		
	الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.426	0.914	0.436
		داخل المجموعات	0.466		
استجابة العينة اتجاه المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)	الجنس	بين المجموعات	1.632	3.8	0.053
		داخل المجموعات	0.429		
	الفئة العمرية	بين المجموعات	0.602	1.386	0.250
		داخل المجموعات	0.435		
	الرتبة العلمية	بين المجموعات	0.815	1.909	0.113
		داخل المجموعات	0.427		

	الخبرة المهنية	**بين المجموعات**	0.731	1.695	0.171
		داخل المجموعات	0.432		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 20.

يشير الجدول السابق إلى ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفقا للخصائص الشخصية (الجنس،الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة المهنية) لاستجابات العينة اتجاه متغيرات الدراسة في جامعة خميس مليانة،حيث نلاحظ من خلاله أن جميع قيم مستوى المعنوية **Sig** للمتغير المستقل (الهياكل القاعدية) و التابع (الرشاقة التنظيمية) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** في إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة (تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية في جامعة خميس مليانة مما يدل على أن جميع أفراد العينة المدروسة باختلاف خصائصهم الشخصية يؤكدون أو يوافقون على مساهمة الهياكل القاعدية في تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية على مستوى جامعة خميس مليانة و عليه يتم **رفض** الفرضية البديلة و **قبول** الفرضية الصفرية.

6. خاتمة:

1.6 النتائج واختبار الفرضيات: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج إضافة إلى اختبار الفرضيات، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

- من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية توصلنا إلى أن أغلبية أفراد العينة من أساتذة جامعة خميس مليانة من فئة الذكور (62 %) وتتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة (46.7 %)، وأن ما نسبته 38.7 % من العينة رتبتهم العلمية أستاذ محاضر "أ"، بالإضافة أن أغلبهم خبرتهم المهنية تتراوح بين 08 و16 سنة (56.2 %)؛

- توصلت الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي لمحور الهياكل القاعدية، والذي بلغ 2.59 مما يدل على أن مستوى توفر الهياكل القاعدية في جامعة خميس مليانة **منخفض**، ويمكن القول أن هذه المؤسسة محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لتوفير الهياكل القاعدية التي تساهم في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، أي أن أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة خميس مليانة لا يوافقون على مدى توفر الهياكل القاعدية؛

- توصلت الدراسة من خلال استخراج المتوسط الحسابي العام لمحور الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع) والذي بلغ 2.95، مما يدل على أن مستوى الرشاقة التنظيمية في جامعة خميس مليانة كان بدرجة **متوسطة**، مما يعكس أن المؤسسة محل الدراسة لا تعطي أهمية كبيرة لهذا المتغير، أي أن أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة خميس مليانة لا رأي محدد لهم نحو مدى توفر ممارسات الرشاقة التنظيمية في الجامعة؛

- توصلت الدراسة أن جامعة خميس مليانة تحرص بشكل كبير إلى استخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية، مما يشير على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن جامعة خميس مليانة كغيرها من الجامعات تسعى إلى مواكبة مختلف التغيرات وخاصة في المجال التكنولوجي وهذا من خلال تبني الرقمنة في العملية التعليمية والبيداغوجية والذي فرضته أزمة كوفيد 19؛

- توصلت الدراسة من خلال من خلال استخراج معاملات الارتباط لكارل بيرسون Corrélation de Pearsonعلى وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة، ومنه يتم **قبول** الفرضية البديلة **ورفض الفرضية الصفرية**؛

- من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression توصلت الدراسة إلى وجود يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** للهياكل القاعدية على الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة، ومنه **قبول** الفرضية البديلة **ورفض الفرضية الصفرية**؛

- من خلال تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** توصلت الدراسة على **عدم وجود** فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** في إجابات العينة اتجاه متغيرات الدراسة (الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية) تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس،الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة المهنية) في جامعة خميس مليانة، ومنه يتم **قبول** الفرضية البديلة **ورفض الفرضية الصفرية.**

2.6 توصيات الدراسة: على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر من خلال مدخل الهياكل القاعدية والرشاقة التنظيمية، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- بما أن درجة توفر الهياكل القاعدية في جامعة خميس مليانة كانت منخفضة، فمن الضروري على إدارة الجامعة السهر والحرص على توفير الهياكل القاعدية التي تساعد بشكل كبير في تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر؛

- بما أن مستوى ممارسات الرشاقة التنظيمية في جامعة خميس مليانة كان متوسطا، فينبغي على إدارة الجامعة السعي على تحسين هذه الممارسات من خلال مواكبة أو التكيف مع مختلف التغيرات التي تحصل في البيئة وخاصة في المجال التكنولوجي؛

- من أجل تحسين الهياكل القاعدية توصي الدراسة جامعة خميس مليانة بالحرص على توفير المرافق الكافية والمناسبة لإنجاز مختلف الأنشطة العلمية وممارسة البحث العلمي (المخابر والورشات، المطاعم والنوادي، الملاعب والقاعات الرياضية، مصلى، أماكن خاصة للاستقبال والاستضافة، ....)، مما يساهم في تحسين جودة التعليم العالي؛

- توصي الدراسة جامعة خميس مليانة بالحرص على توفير الأجهزة والمعدات العلمية الحديثة الضرورية لأساتذة الجامعة للقيام بمختلف النشاطات الإدارية والبيداغوجية والأعمال العلمية والبحثية بشكل فعال وكفئ؛

- لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية على مستوى جامعة خميس مليانة توصي الدراسة بإشراك جميع الفاعلين (الأساتذة، الموظفين والطلبة) في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، إضافة فمن الضروري على الجامعة بتوفير الموارد اللازمة للتكيف مع التغيرات الطارئة.

7. قائمة المراجع:

1. المؤلفات:

- بشير الزعبي، **دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، (الأردن: هيئة إعتماد مؤسسات التعليم العالي،2015)
- عز الدين نزعي، **تقييم سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر لتحقيق الأهداف الإقتصادية الوطنية** (الجزائر،2017)
- *INITIATIVE HAQAA*، **المعايير والارشادات الأفريقية لضمان جودة التعليم العالي** (*ASG-QA*) (الجزائر،2017)

2.الرسائل والأطروحات

- نور الدين موزالي، **إستراتيجية تنظيم البحث العلمي في الجزائر وعلاقته بالمحيط**، أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، (كلية الحقوق قسم القانون العام، الجزائر: جامعة الجزائر 01، 2020 -2021)

3. المقالات:

- إيمان سعد خليل جرجس نبيل خميس مغيب طلب، ويوسف عبد المعطي مصطفى، واقع ممارسة أبعاد جامعات الجيل الرابع بجامعة القيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، المجلد 18، العدد 18، 2024
- رفيق زراولة، الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الجامعية دراسة تحليلية "الجامعة الجزائرية أنموذجا"، **مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية** المجلد العاشر، العدد 20، جوان 2009.
- سارة عزيز العتيبي، دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المجلد السادس، العدد 11، أفريل 2022.
- سفيان خلوفي، متطلبات تطوير جامعات الجيل الرابع: دراسة حالة لجامعة آيندهوفن للتكنولوجيا كنموذج للتحول الإستراتيجي والتكامل بين التعليم، البحث، والإبتكار، **المجلة الدولية لتطوير التوفق**، المجلد 15 العدد الأول، 2024.
- عائشة مسغوني منى كيحلي، وعماني لمياء، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، **مجلة أصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية**، المجلد الأول، العدد الثاني، 2017

- فهيمة مقراش فوزية بولدرع، العوامل التنظيمية المحددة لتحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ذكية، **مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية** المجلد 18، العدد الثاني، 2024

- Anna-Theresa Walter, Organizational agility : ill-defined and somewhat confusing ? A systematic literature review and conceptualization**, Management Review Quarterly**, 19 April 2020

- Desalegn et al, Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility : a systematic review, **Future Business Journal**, 2024

- RIMA ŽITKIENĖ and MINDAUGAS DEKSNYS, Organizational Agility Conceptual Model, **Montenegrin Journal of Economics**, Vol 14, N° 2, June 15, 2018

- Wageeh A. Nafei, Organizational Agility : The Key to Organizational Success**, International Journal of Business and Management**, Vol 11, N°5, 2016