

أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية - دراسة حالة الجامعات الجزائرية-

The importance of organizational culture and its relationship to organizational agility

- a case study of Algerian universities-

بركان أنيسة

مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية

جامعة البليدة 2 - الجزائر

manissa3g@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/15

موجار بوعلام*

مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية

جامعة البليدة 2 - الجزائر

eeb.moudjar@univ-blida2.dz

تاريخ الاستلام: 2024/09/10

ملخص:

تسعى هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على التغييرات الثقافية والتنظيمية اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، ومن بين اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية حيث كلما زادت الثقافة التنظيمية تزيد بذلك التحسينات في الممارسات التنظيمية. ومن بين اهم الاقتراحات التي خلصت اليها الدراسة هي تعزيز التمكين والعمل الجماعي في الجامعات الجزائرية وتشجيع على الابتكار واستحداث الادوات التسييرية واقتراح الحلول الجديدة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، رشاقة تنظيمية، مؤسسات التعليم العالي، جامعات جزائرية.

تصنيفات JEL: L21, M14, L23.

Abstract:

This research paper seeks to shed light on the cultural and organizational changes necessary to achieve organizational agility in Algerian universities from the point of view of higher education professors, where reliance was placed on the descriptive approach and the analytical method. One of the most important results is that there is a strong relationship effect between the variables of the study. The study suggests enhancing empowerment and teamwork in Algerian universities, encouraging innovation, developing management tools, and proposing new solutions.

Keywords: organizational culture, organizational agility, higher education institutions, Algerian universities.

Jel Classification Codes: L21, M14, L23.

* المؤلف المراسل.

ان ما يشهده المحيط التعليمي والعلمي من تحولات سريعة في العالم، زاد من التحديات التي فرضت على الجامعات البحث عن اساليب تنظيمية لاستيعاب التكيف السريع مع المتغيرات، مثل اسلوب الرشاقة التنظيمية الذي يحقق تلك الاستجابة بشكل فعال ويحقق النجاح مهما كانت الظروف التي تعيشها الجامعات في بيئتها لكونه يعزز التعلم ويجاد الحلول والرفع من القدرات الابتكارية وضمان الاستدامة في بيئة تعليمية تتصف بالديناميكية الكبيرة وحتى الغموض . فمن اجل تحقيق النجاح الذي تسعى لتحقيقه الجامعات بتطبيقها للرشاقة التنظيمية يجب ان توفر الجو الملائم لتطبيق مثل هذه الاساليب، وهنا تلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في ذلك لكونها تمثل القيم والمعتقدات والممارسات التي من خلالها تسير افرادها وتؤثر بشكل كبير عليهم وفي كيفية تفاعلهم واستجابتهم للتغيرات، فمن الضروري على الجامعات التعرف على الثقافة التنظيمية الداعمة لأسلوب الرشاقة التنظيمية وكيفية بنائها في الجامعات المختلفة عامة والجزائرية خاصة .

إن قطاع التعليم العالي الجزائري يشهد تغييرا كبيرا في ثقافته التنظيمية، خاصة بعد اهتمام بالجانب الرقمي كنظام صفوروقة وتحقيق الجودة في مخرجات هذا القطاع وهذا راجع لإرادة الدولة الجزائرية في رفع مستوى التعليم العالي الجزائري، لذلك تبني الثقافة التنظيمية المناسبة مهم لتعزيز الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية والوصول لأفضل النتائج، وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي؟
- هل تحتاج الجامعات الجزائرية تطبيق تغييرات ثقافية وتنظيمية لتحقيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي الجزائري؟
- 1.1. فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي.
 - تحتاج الجامعات الجزائرية تطبيق تغييرات ثقافية وتنظيمية لتحقيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي الجزائري.
- 2.2. أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:
 - التعرف على وجهة نظر أساتذة التعليم العالي الجزائري حول أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية.
 - التعرف على مظاهر وأهمية الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية.

– الخروج ببعض الاقتراحات التي تنص على التغييرات التنظيمية والثقافة التي تساهم في تحقيق رشاقة الجامعات الجزائرية.

3.1. أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية بحثنا في كونه يساهم في توضيح مدى أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي، كما تفيد نتائج الدراسة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساهم في تفعيل استخدام هذا الأسلوب الإداري الحديث في الجامعات الجزائرية.

4.1. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة قصد الامام بالمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان قصد الوصول الى نتائج وتوصيات الدراسة.

5.1. حدود الدراسة: تنقسم حدود الدراسة الى ما يلي:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 جوان 2024 الى غاية 8 جويلية 2024.

- الحدود المكانية: لقد تم اجراء الدراسة على أساتذة مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائرية حيث تم استجوابهم عن طريق استجواب الكتروني على شبكة الانترنت والمنصات الرقمية.

6.1. هيكل البحث

يهدف معالجة الموضوع من عدة جوانب تم تقسيمه لثلاثة محاور اساسية، حيث يركز المحور الأول على الإطار النظري للثقافة التنظيمية، اما المحور الثاني فيركز على الجانب النظري للثقافة التنظيمية وتحديد العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، ومن ثم الانتقال للمحور التطبيقي الذي يتم معالجة فيه اهم البيانات المتحصل من عينة الدراسة من اجل المصادقة على صحة الفرضيات والوصول الى نتائج وتوصيات الدراسة.

2. الإطار النظري

من خلال هذا الجزء سيتطرق الباحث الى كل الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

1.2. الثقافة التنظيمية

يوضح هذا الفرع اهم الجوانب النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية من تعاريف، عناصر وابعاد.

1.1.2. تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة الجوانب التي تعبر عن الطقوس، الشعائر، الأفكار والخبرات وغيرها التي تؤثر وتكيف من قبل الجماعات وفقا لمعيارهم (Mats, 2023, p. 03).

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة الاتجاهات والقيم التي تتشارك فيها الجماعة في المنظمة، تؤثر في سلوكهم خاصة في مجال الإدارة والتسيير (Alain CH & Ahmed Silem, 2000, p. 138).

ومن التعاريف الأخرى المعبرة عن الثقافة التنظيمية نجد أنها هي النقاط المتعارف عليها في المنظمة التي تقوم من خلالها المنظمة بأعمالها، وتعتبر كذلك عن استجابة المؤسسة للمشاكل التي تعيشها، وبالتالي تساهم في تحقيق تميزها عن المؤسسات الأخرى (Thévenet, 2010, p. 03).

من خلال التعاريف التي تم عرضها سابقا يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها كل القيم والمعتقدات والخصائص التي يتشارك فيها أفراد المنظمة والتي تعبر عن الصورة الممثلة لها، كما تعتبر الميزة التي تتميز بها المنظمات وتصبح بذلك الممثل الأساسي لها وتصبح العلامة التجارية للمؤسسة عند ذكر اسمها.

2.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر، فمنها العناصر المرئية الممكن ملاحظتها مثل الهندام، صميم المكاتب الرموز وغيرها، إضافة للعناصر الغير مرئية متمثلتا في القيم والافتراضات المشتركة إضافة للمعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة (Daft & Dorothy, 2009, p. 63). ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

❖ **القيم التنظيمية:** هي مختلف التصريحات التي يتفق عليها أفراد المنظمة حول الطريقة التي يتم تسييرها المنظمة (Majken, 1995, p. 49). لها عدة أنواع بالمنظمات من بينها القيم المصرحة، القيم الظاهرة إضافة للقيم العملية (Voir & Dominique, 2008, pp. 51-52).

❖ **المعتقدات التنظيمية:** هي مختلف الثوابت الفكرية والايديولوجية لدى الفرد والجماعة، تتعلق بكيفية رؤية الأمور (Michel & Laurent, 2007, p. 265). من بين أكثر المعتقدات اهميتا هي التي تتعلق بالشارك، فمختلف المعتقدات والقيم يجب أن تكون متقاسمة على أوسع نطاق ممكن بين الافراد في شكل وحدة اجتماعية ذات طابع ثقافي (Chen & Eastman, 1997, p. 457).

❖ **الطقوس:** تمثل مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من قبل الافراد، مثل احياء الحافلات، واللغة المستخدمة في الخطابات الإدارية وغيرها (Look & Neil, 2014, p. 09).

❖ **الابطال:** ويقصد بهم مختلف الافراد الذين يقتدون بسلوكهم قد يكونون أحياء أو أموات، حقيقيين او حتى خياليين (Look & Neil, 2014, p. 09). فهناك من يراهم بأنهم كل الموارد البشرية في المنظمة التي تحقق النجاح وساهموا بشكل كبير في تطوير المؤسسة مثل المدراء.

❖ **الرموز:** هي مختلف الصور او الايماءات، التي لها معان معروفة لدى مجموعة من الافراد الذين يتقاسمون الثقافة (Look & Neil, 2014, p. 09).

3.1.2. أبعاد الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أبعاد فأغلبها مرتبط بكيفية انتاجها ونشرها في المنظمة لذلك من ابعادها هيكل تنظيمي مناسب الامن والاتصالات في المنظمة، ومشاركة العاملين وغيرها (عبد اللطيف و محفوظ، 2010، صفحة 127)، حيث يمكن تلخيص هذه الابعاد فيما يلي:

❖ **الابتكار:** أي ان الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار فمن خلالها يتم التمييز بين المنظمات التي ثقافتها ابتكارية او العكس، فمن خصائص الثقافة التي تشجع على الجانب الابتكاري الاستجابة السريعة للتغيرات.

❖ **احترام وتقدير الافراد:** عن طريق الاهتمام الكبير بالعنصر البشري في المنظمة، والاعتماد على التعاون والمبادرة وروح الفريق في كل المواقف، إضافة لتحقيق الرضا والولاء بشكل كبير عن طريق الاهتمام بمتطلبات الافراد، تحقيق العدالة التنظيمية...

❖ **التشجيع على فرق العمل:** الاعتماد على التفاعل الجماعي للأفراد بشكل جيد، ويعكس ذلك الاتصال الفعال بين الافراد (خيري، بدون سنة نشر، الصفحات 71-72).

2.2. الرقابة التنظيمية

يوضح هذا الفرع اهم الجوانب النظرية المتعلقة بالرقابة التنظيمية من تعاريف، استراتيجيات وأهمية.

1.2.2. تعريف الرقابة التنظيمية

يمكن تعريف الرقابة التنظيمية على أنها قدرة المنظمات على التكيف بشكل سريع مع مختلف التغيرات الخارجية والداخلية، إضافة لتلبية مختلف احتياجات العملاء بالشكل المناسب والوصول الى توقعاتهم بسرعة، إضافة لكونها العملية التي من خلالها يتم قيادة التغيير وتحسين الثقافة والممارسات والنتائج، وهي أسلوب يساهم بشكل كبير في الحفاظ وجعل الميزة التنافسية مستمرة (Anderson, 2024).

كما يمكن تعريفها بأنها هي عملية مهمة لتحقيق التعلم التنظيمي من خلالها قدرتها على ابتكار المنتجات، العمليات والاستراتيجيات وبالتالي تسهيل عملية التكيف مع البيئة المتغيرة التي تنشط فيها باستمرار، فهي عملية تحتاج بشكل كبير لإدارة المعرفة والتعلم بشكل أساسي (Ricciardi, Cantino, & Rossignoli, 2021, pp. 277-290).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأن الرقابة التنظيمية في الجامعة تعني الجانب الذي يركز على قدرة الجامعة في تحقيق التكيف مع التغيرات والتحديات في البيئة الأكاديمية والإدارية بسرعة وفعالية، فمن خلالها يتم تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز العمل الجماعي والتواصل الجيد والانسجام بين الأقسام، فهي أسلوب إداري يشجع على الابتكار والإبداع الذي يساهم في تحقيق أداء أكاديمي متميز يزيد من رضا الطلاب والموظفين ويحسن من تجربتهم عن طريق الاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات والتطورات.

2.2.2. استراتيجيات تحقيق الرقابة التنظيمية بالمنظمات

تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات يتطلب تبني عدة مبادئ أساسية، بالاعتماد عليها، يمكن للجامعات تحسين كفاءتها وتنمية قدراتها على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التي تنشط فيها، وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

- ❖ التركيز بشكل كبير على العملاء: يجب وضع المستهلكين في المركز الأول، والعمل على إيجاد طرق مناسبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- ❖ التركيز على عملية التعلم والتحسين بشكل مستمر: وذلك من خلال إجراء الكثير من الدراسات والأبحاث، فيتعين على المنظمات التعلم من المخاطر والفشل وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- ❖ التركيز على التحول الرقمي والاهتمام بالجوانب التكنولوجية: يمكن للتحول الرقمي المنهجي أن يساعد المنظمات على زيادة كفاءتها وتحسين تجربة العملاء وتوفير المال والوقت وإيجاد فرص جديدة.
- ❖ التركيز على التكامل والتعاون وتحقيق التنسيق: يمكن استخدام التكامل والتعاون بين مختلف الإدارات والأقسام لمعالجة التحديات وإيجاد الحلول.
- ❖ التركيز على البساطة: يجب عدم إضاعة الوقت والمال في إنشاء خطط معقدة وصعبة التطبيق، إضافة لتبسيط مختلف الإجراءات.
- ❖ التركيز على العمل الجماعي: يجب إنشاء ثقافة روح الفريق وإيجاد حلول للفشل والتحول السليم والاستخدام الفعال للخبرات والمعلومات.
- ❖ التركيز على المرونة: العمل على إيجاد حل سريع، وتبني إطار ذهني أكثر رقابة (الزليعي، 2024).

3.2.2. أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية

تؤكد الأدبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية بشكل متكرر على أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم لتطبيقها بشكل صحيح في المنظمة، لكونها أساس تطبيق مختلف القدرات في المنظمة كالتعلم والمرونة والقدرة على إعادة التشكيل والقدرات الأخرى التي تمكن المرونة التنظيمية نحو التوجه الإبداعي، وهذا راجع الثقافة بأنها المعتقدات والقيم والمعايير والأولويات المشتركة المفترضة التي تؤدي إلى سلوك معين يمكن من الإبداع. يمكن أن يكون هذا أيضا ممكنا قويا للاستقرار حيث يتم تعزيز الممارسات المألوفة بمرور الوقت، وتصبح عادات وروتينا يحافظ على الوضع الراهن، بغض النظر عما إذا كانت تخدم أعمالهم جيدا أم لا، كما أكد ذلك بيتر دراكر، في مقولته المعروفة "الثقافة تأكل الإستراتيجية على الإفطار"، مما يعني أن الثقافة أكثر أهمية من الإستراتيجية في تحديد مصير المنظمة، وان اغلب المنظمات الرائدة والناجعة لديها ثقافة متميزة بفضل وجود افراد ذوي مهارات عالية ينشرون ثقافة التميز التي تتوافق مع القيم الأساسية للشركة من النجاح وتقديم ما يتماشى مع الثقافة التنظيمية (Dulce , Bergquist, Bunk, & Alänge, 2020).

التحول الى ثقافة تنظيمية داعمة للرشاقة التنظيمية لا يمكن تصميمه او التخطيط له لأنه ناتج عن تفاعلات جد معقدة متعددة بين الافراد في المنظمة بالإضافة الى الترابطات المتبادلة بين الطقوس والعمليات والسياسات التي وضعتها المنظمة، ومن اجل التأثير على ثقافة المنظمة يجب تبني النهج التكراري تدريجي من خلال البدء بنشر ثقافة المرونة والرشاقة التنظيمية في سلوك القادة وسيؤثر ذلك بشكل طبيعي على الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل، ومن ثم يصبح الافراد داخل المنظمة يتبعون قاداتهم خاصة بعد تحقيق النجاح بتبني هذا الفكر لتصبح قيما جديده مما يغير محركات القيمة في ثقافة المنظمة، ومن هنا يتم استنتاج بان الرشاقة هي مجموعته من القيم والمبادئ تحتاج لنشر ثقافتها في المنظمة من اجل تعزيز روح التعاون والابتكار لدى الافراد والاستجابة للتغيير برشاقة (Sablowski & Fischmann, 2023).

ان تبني الرشاقة التنظيمية في المنظمة يحتاج الى التغيير الثقافي لكي تصبح ثقافة المنظمة اكثر انفتاحا وشفافية لكون الثقافة عامل اساسي في نجاح تبني سمات الرشاقة، وللوصول الى هذا الهدف يجب فحص المنظمة لممارساتها الحالية وبالبحث عن كيفية تحويلها كإدخال قيم ومعتقدات جديدة، وتجربة طرق جديدة للقيام بالأشياء، وهذا عن طريق جعل الافراد في المنظمة تتبنى قيم جديدة مثل الثقة، الاحترام، الشجاعة، الانفتاح، التأزر، الوحدة، الانتماء والالتزام مع تشجيع الابداع والتعاون وتعزيز الاكتشاف وادراك التغييرات وخاصة احتضان الشفافية والتفتيش والتكيف كجزء من الروتين اليومي، وقد تكون هذه التحولات تدريجية تعبر عن مستويات الرشاقة في المنظمة (Doshi, 2015).

تتميز الثقافة التنظيمية الداعمة للرشاقة التنظيمية بتشجيع الموظفين على تحدي الوضع الراهن، واقتراح حلول جديدة، اضافة للعمل على تحقيق الاهداف المشتركة، والتعلم السريع من مختلف الاخفاقات، وتبني التغيير الملائم عند الضرورة من اجل الحفاظ على المنظمة، ومن الضروري دمج الثقافة في استراتيجية المنظمة باعتبارها محركا للرشاقة من خلال وضع مقاييس الاداء الخاصة بالأهداف الثقافية وتتبع الانجاز، وضع الجانب الثقافي كجزء اساسي في جلسات التخطيط الاستراتيجي وخاصة التأكد من مختلف المبادرات والاستراتيجيات الجديدة والتأكد من توافقها مع ثقافته الرشاقة التنظيمية في المنظمة (Mastering the Art: Using Organizational Culture for Business Agility and Resilience, 2024).

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن استنتاج بأن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في اعتماد اسلوب الرشاقة التنظيمية في المؤسسة، لكونها المحرك الاساسي لتبني خصائص هذا الاسلوب وتطبيقها من قبل الافراد، فلكي تصبح المنظمة قادرة على تسريع عملية التغيير وفقا لمتطلبات البيئة التي تعمل فيها يجب ان يتمتع الافراد بهذه الثقافة الرشاقة التي تمكنهم من

التحول بسرعة والتكيف مع الاوضاع وخاصة خلق فرص مهما كانت الظروف، وهذا من اجل تفادي مقاومة التغيير التي نجدها كثيرا في الثقافة التنظيمية التقليدية التي لا تشجع على التغيير الكبير، ونفس الامر يتعلق بمختلف العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية الرشيقة كتعزيز العمل الجماعي وايجاد الحلول الفعالة والمبتكرة، الاهتمام بالعملاء بشكل كبير وتشجيع على التعلم المستمر وغيرها من الخصائص التي نجدها قليلة او معدومة في الثقافة التنظيمية التقليدية، كما يمكن استنتاج بان الرشاقة التنظيمية بحد ذاتها استراتيجيه تتبناها المنظمة وتحقيقها يتطلب التوافق بينها وبين الثقافة التنظيمية فتجمعهما علاقه قوية تعبر عن التكامل بينهما من اجل تحقيق النجاح للمنظمة.

3. الجانب التطبيقي للدراسة

يعتبر هذا الجزء محاولة للإجابة على الإشكالية العامة للدراسة حيث سنتطرق فيه التغييرات الثقافية والتنظيمية اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات مع التأكد من صحة الفرضيات.

1.3. مجتمع وعينة الدراسة

تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم ارسال استبانة الكترونية ل 243 أستاذ جامعي من مختلف اقطار الوطن منضمين لمجموعة خاصة بإحدى مواقع التواصل الاجتماعي، واسترد منها 79 أستاذ من مختلف الرتب، والجدول التالي يوضح خصائص هذه العينة من حيث الصفات الديموغرافية والأكاديمية:

الجدول 01: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	33	41.8%
	انثى	46	58.2%
	المجموع	79	100%
العمر	أقل من 30 سنة	16	20.3%
	30-39 سنة	40	50.6%
	40-49 سنة	19	24.1%
	50-59 سنة	3	3.8%
	60 سنة فأكثر	1	1.3%
	المجموع	79	100%
	الرتبة	أستاذ مساعد ب	12
أستاذ مساعد أ		9	11.4%
أستاذ محاضر ب		19	24.1%
أستاذ محاضر أ		25	31.6%
أستاذ التعليم العالي		14	17.7%
المجموع	79	100%	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور المشاركين في الدراسة المقدره ب 41.8% أقل مع نسبة الاناث والتي تساوي 58.2%، اما بالنسبة للفئات العمرية نلاحظ بأن عدد الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة هي أكبر مجموعة وقدرت ب 50,6% أي ما يعادل نصف العينة، تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 40 الى 49 سنة بنسبة 24.1% تليها فئة الأساتذة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 20.3%، بنسبة قليلة تقدر ب 3.8% الأساتذة الذين أعمارهم بين 50 و 59 سنة، وفي المرتبة الأخيرة فئة الأساتذة الذين أعمارهم تفوق او تساوي 60 سنة بنسبة 1.3%.

اهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية-دراسة حالة الجامعات الجزائرية-

اما بالنسبة لرتب الأساتذة الجامعيين المنتمين للجامعات الجزائرية نلاحظ أن نسبة الأساتذة المحاضرون أ تحصلوا على أكبر نسبة مشاركة في الدراسة بنسبة 31.6% يليهم الأساتذة المحاضرين بنسبة 24.1%، اما الأساتذة المساعدين بـ وأساتذة التعليم العالي (بروفيسور) نسبتهم متقاربة تقدر بـ 15.2% و 17.7% على التوالي، وفي آخر الترتيب جاء الأساتذة المساعدين أ بنسبة تقدر بـ 11.4% بسبب عدم وجود عدد كبير من هذه الفئة في عينة الدراسة، وبدل هذا على تمتع عينة الدراسة بتنوع كبير في خبرتهم ورؤيتهم.

2.3. صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صحة وثبات أداة الدراسة تم اختيار معامل (الفا كرومباخ Alpha Cronbach)، للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 03: معامل الفا كرومباخ

اختبار الصدق		
عدد العبارات	معامل Alpha Cronbach	جذر معامل الثبات (الصدق)
محور الثقافة التنظيمية	0,850	0.922
محور الرشاقة التنظيمية	0.831	0.911
محور الاقتراحات	0,838	0,915
معامل الثبات الإجمالي	0,782	0,884

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الثبات الإجمالية والخاصة بكل محور مرتفعة مما يدل على ان الأداة مناسبة للدراسة والمقدر بـ 78,2%، فهي قيمة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ لـ 60%، كذلك قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبانة تقدر بـ 0,884، وهذا يعني ان معاملي الثبات والصدق مرتفعان، مما يبعث على الاطمئنان لأداة الدراسة.

3.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم التركيز في هذا الجزء على جوانب الاحصاء الوصفي لأداة الدراسة، كما يأتي:

1.3.3. تحليل المحور الأول

فيما يلي نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) حيث ضم هذا المحور 4 أسئلة متعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي، وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لأراء افراد العينة اتجاه هذه الأسئلة كما يلي:

الجدول 04: الجدول الخاص بمحور الثقافة التنظيمية

العبرة	المتوسط. الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	2,62	1,066	4	متوسط
02	2,85	1,051	1	متوسط
03	2,63	1,002	3	متوسط
04	2,76	0,990	2	متوسط
الاتجاه العام للمحور	2.71	0.853	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات معظم الاساتذة نحو محور الثقافة التنظيمية في الجامعات الجزائرية تميل الى تأكيد تطبيقها ووجودها بمستوى متوسط وذلك بمتوسط قدره 2.71 وانحراف معياري قدره 0.853 يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كما يلي:

احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى التي تهدف لتوضيح مدى اهتمام الجامعة بجوانب الابداع والابتكار بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري قدره 1.051 مما يعني ان هناك نوع من اختلاف الآراء بين افراد العينة حول هذا الموضوع وهذا يدل على ان الجامعة تقدم فرص للأبداع الى انها ليست بالقدر الكافي لتحقيق الابتكار بالشكل الفعال، فمن الضروري تقديم المزيد من الدعم للجانب الإبداعي والابتكاري، مثل تأسيس برامج متنوعة تهدف لتحفيز ومكافأة الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

اما بخصوص العبارة الرابعة جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري قدره 0.99 يعكس ذلك مدى تقارب الإجابة حول المرونة المتوسطة للسياسات والإجراءات في الجامعة مما يعني مراجعتها لجعلها أكثر مرونة وتكيف مع التغييرات ومختلف الاحتياجات الأخرى، تليها العبارتين الأولى المتعلقة ببعث التعاون والعمل الجماعي والثالثة المتعلقة ببعث تطوير مهارات الموظفين بمتوسطات متقاربة تقدر بـ 2.62 و 2.63 على الترتيب، وانحراف معياري 1.066 و 1.051 على التوالي، وهذا يعني انه هناك موافقة متوسطة من قبل افراد العينة على هتان العبارتان، وهذا راجع لكون الجامعة تقوم بتشجيع التعاون والعمل الجماعي الى انه غير كافي او غير منتظم مما يؤكد ضرورة وجود برامج تعزز هذا الجانب أكثر واكثر، ومن ناحية أخرى يشير تقييم عبارة تطوير المهارات الى وجود البرامج التدريبية لتطوير المهارات لكن غير كافية او قد تكون غير كافية مما يعني هناك إمكانية لزيادة الاهتمام بالجانب التدريبي لتطوير مهارات الموظفين. وعلى ضوء ذلك نستنتج ان افراد عينة الدراسة أكدوا ان الجامعات الجزائرية لديها أساس جيد للثقافة التنظيمية ويمكن تعزيزها للأفضل من خلال تعزيز جوانبها المختلفة كالإبداع والابتكار.

2.3.3. تحليل المحور الثاني

فيما يلي نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) يوضحها الجدول التالي:

الجدول 05: الجدول الخاص بمحور الرشاقة التنظيمية

العبارة	المتوسط. الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	2,95	0,815	3	متوسط
06	2,96	0,953	2	متوسط
07	2,56	0,916	4	متوسط
08	3,10	0,928	1	متوسط
الاتجاه العام للمحور	2.89	0,736		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تأسيسا على نتائج الجدول فانه قد اتجهت الإجابات الى الدرجة المتوسطة للرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة وذلك بمتوسط قدره 2.89 وانحراف معياري قدره 0.736 ويعكس ذلك تقارب مختلف الآراء لعينة الدراسة، والموافقة على أن لدى الجامعات الجزائرية مستوى متوسط من تطبيق الرشاقة التنظيمية وقد جاء ترتيب العبارات كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة الرابعة المتعلقة بالتواصل الداخلي بالجامعات الجزائرية الذي بلغ متوسطها الحسابي 2.89 وانحراف معياري 0.736، حيث يعكس ذلك فاعلية الاتصال الداخلي الذي يعتبر جيدا لكن مازال يحتاج لبعض

اهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية-دراسة حالة الجامعات الجزائرية-

التحسينات، كتطوير المنصات الرقمية المخصصة لهذه العملية، تلمها العبارة الثانية والاولى بمتوسط حسابي متقارب جدا قدر 2.96 و2.95 وبانحراف معياري 0.953 و0.815 على التوالي والتي يشيران الى وجود الكفاءة في اتخاذ القرارات لكن قد تكون بطيئة ومعقدة في بعض الأحيان، إضافة لقدرة الجامعات على التكيف المن مازالت لم تصل للسرعة والفعالية المطلوبة، اما في المرتبة الأخيرة نجد العبارة الثالثة المتعلقة بالابتكار الذي بلغ متوسطها الحسابي 2.56 وبانحراف معياري 0.916 مما يعني أن الجامعات الجزائرية لديها جهود مبدولة في الجانب الابتكاري لكن بصفة غير مستدامة او محدودة، لذلك ما زالت تحتاج لبيئة داعمة للجانب الإبداعي، وتعزيز الجوانب الابتكارية.

مما سبق يمكن استنتاج بان الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية موجودة وتظهر في بعض الجوانب المرنة وذات قدرة على التكيف الى انها مازالت تحتاج لبعض التحسينات التي تعزز من الرشاقة التنظيمية وتحقيق الكفاءة والفاعلية، ومن بين اهم الحلول المقدمة نذكر العمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال البرامج التدريبية المخصصة لتطوير مهارات اتخاذ القرارات، المرونة والتكيف، إضافة لتعديل السياسات والإجراءات من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتقييم العمليات الحالية ومراقبتها من خلال اعداد مقاييس ومؤشرات مختلفة يتم التقييم بها دوريا مع تحقيق مبدأ الشفافية من أجل التأكد من مدى تحقيق التقدم، وضمان الوضوح لمختلف الأطراف، والحرص على العمل الجماعي لضمان الالتزام والتعاون بين مختلف افراد قطاع التعليم العالي الجزائري.

4.3. اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الشق من البحث سوف نحاول المصادقة على صحة الفرضيات قصد الوصول لنتائج الدراسة.

1.4.3. الفرضية الأولى

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي.

من اجل الإجابة على هذه الفرضية يجب قياس الترابط بين محور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) والرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)، حيث تم اختيار طريقة سيرمان التي تعتبر مناسبة لهذه الدراسة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول 06: معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل سيرمان	sig
الثقافة التنظيمية	الرشاقة التنظيمية	**0.657	0,000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول التالي ان الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من القيمة المعنوية فهي قيمة دالة اما معامل الارتباط سيرمان (قيمة العلاقة) بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية يساوي 65,7% موجبة مما يعني انه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا ما يفسر أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلالها تهيئها للبيئة المناسبة التي تشجع على تحقيق الرشاقة التنظيمية.

2.4.3. الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي.

قصد تحديد الأثر ندرس الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 06: تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي.

	المعاملات الغير قياسية		المعامل الموحد	T	Sig المعنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة	
الثابت	5.392	0.842	0.659	6.407	0.000
معامل الميل(الثقافة التنظيمية)	0.569	0.074		7.689	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار T المحسوبة للمتغير المستقل تساوي 9.789 وهي بذلك أكبر من القيمة الجدولية 0.000 وبذلك يقبل الباحث الفرض العدمي ويرفض الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) حيث تعبر المعادلة التالية عن تلك العلاقة: $Y = 0.569 X + 5.392$

الرشاقة التنظيمية = 0,567 الثقافة التنظيمية + 5.392

نستنتج من خلال المعادلة السابقة أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتم تأكيد هذه الفرضية أي ان زيادة درجة الثقافة التنظيمية في الجامعات الجزائرية يصاحبها زيادة في جوانب الرشاقة التنظيمية، وعليه نستنتج كذلك بأن تحسين الممارسات التنظيمية والقيم يساهم بشكل كبير في تعزيز الاستجابة للتغيرات والتحديات ومختلف القدرات الأخرى المرتبطة بوجود الرشاقة التنظيمية في الجامعات.

3.4.3. الفرضية الثالثة

تحتاج الجامعات الجزائرية تطبيق تغييرات ثقافية وتنظيمية لتحقيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي الجزائري.

من اجل الإجابة على هذه الفرضية يتم تحليل محتوى المحور الثالث التغييرات الثقافية والتنظيمية اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي الجزائري، كما هو موضح فيما يلي: كانت الإجابة على السؤال الذي يوضح التغييرات الثقافية اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 07: التغييرات الثقافية اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

النسبة المئوية	النسبة الملاحظة	التكرار	الاجابات	العبارة
53,2%	17.4%	42	تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة	ما هي التغييرات الثقافية التي تعتقد أنها ضرورية لتحقيق الرشاقة في جامعتك؟
64,6%	21.2%	51	تشجيع الابتكار والإبداع	
65,8%	21.6%	52	تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين	
46,8%	15.4%	37	تبني قيم مشتركة تدعم المرونة والتكيف	
74,7%	24.5%	59	تحسين الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين	
305,1%	100%	241	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

اهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية-دراسة حالة الجامعات الجزائرية-

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن عينة الدراسة ترى بأنه من الضروري تعزيز الجوانب الثقافية المختلفة لتحقيق الرشاقة التنظيمية حيث نجد في المرتبة الأولى تحسين الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين تكرر اختيارها 74.7% حيث يشير هذا الاقتراح بأنه من الضروري بناء علاقة جيدة وقوية بين الإدارة والموظفين واعطاءهم حرية اتخاذ القرار ودعم التمكين من أجل تقليل الجوانب البيروقراطية، ثم في المرتبة الثانية والثالثة نجد تعزيز التواصل بين الموظفين بنسبة 65.8%، وتشجيع الابتكار تكررت بنسبة 64.6% وهذا يشير بأن عينة الدراسة ترى بأنه من الضروري جعل الثقافة تركز أكثر على الابتكار والابداع باعتبار ان الرشاقة التنظيمية تتطلب بيئة تشجع على التجريب وتقديم حلول خارج الصندوق عكس البيئة التقليدية التي لا تسمح بذلك، اما بالنسبة لتعزيز التواصل بين الموظفين يشير لوجود حاليا في الجامعة بعض الحواجز التي تعرقل عملية التواصل وبالتالي تقلل من الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات ككثرة المركزية.

جاء في المرتبة الرابعة اقتراح تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة بنسبة تكرر 53% من العينة ككل، وهذا يشير لضرورة وجود ثقافة التعاون في الجامعة والتركيز عليها أكثر من أجل تحقيق فعالية الاتصال وباقي الاقتراحات الأخرى، فمن خلال ثقافة التعاون يتم توحيد الجهود والتنسيق بينها، ويخلق التعاون بيئة تشجع على التواصل المفتوح والشفافية وتسهيل تبادل المعلومات وتتبع التقدم، يساهم كذلك في تجنب التكرار في الجهود والموارد ويقلل من فكرة عدم التنسيق بين جهود المستويات الإدارية الخاصة بقطاع التعليم العالي بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة.

اما الخيار المتعلق بتبني قيم مشتركة تشجع على المرونة والتكيف تكرر بنسبة 46.8% مما يعني انه من الضروري لتحقيق الرشاقة التنظيمية يجب نشر من الجهات الوصية ثقافة التكيف مع التغيرات دون مقاومة، وتحسين الكفاءة من أجل جعل البيئة الجامعية الجزائرية تتماشى مع العصر الحالي وتهتم بتحقيق النجاح مهما كانت الظروف.

ومنه يمكن استنتاج أنه لتعزيز الرشاقة التنظيمية بالجامعات الجزائرية، يجب التركيز على تشجيع الابداع والابتكار وتعزيز التعاون بين مختلف الأقسام والمستويات، تبني القيم التي تشجع على التكيف والمرونة، وتعزيز التواصل بين افراد الجامعة من أجل جعل بيئة الجامعة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في إطار العمل الجماعي لتحقيق هذا الهدف. كما تم تخصيص الشق الثاني من هذا المحور لتوضيح التغييرات التنظيمية الضرورية لتحقيق الرشاقة في الجامعات الجزائرية من وجهة افراد العينة والتي توضح الخطوات العملية التي يمكن الاعتماد عليها كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 08: التغييرات الثقافية اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

النسبة المئوية	النسبة الملاحظة	التكرار	الإجابات	العبارة
57,0%	8,2%	45	تبسيط الإجراءات الإدارية	ما هي التغييرات التنظيمية التي تعتقد أنها ضرورية لتحقيق الرشاقة في جامعتك؟
41,8%	6,0%	33	تحسين نظام اتخاذ القرارات	
55,7%	8,0%	44	تعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين	
59,5%	8,5%	47	تبني تقنيات حديثة لدعم العمل	
32,9%	4,7%	26	تحسين سياسات التوظيف والتعيين	
45,6%	6,5%	36	تعزيز القدرة على التعلم والتطوير المستمر	
41,8%	6,0%	33	تبني استراتيجيات مرنة لإدارة التغيير	
43,0%	6,2%	34	زيادة الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار	
27,8%	4,0%	22	تحسين إدارة المخاطر والتخطيط للطوارئ	

44,3%	6,3%	35	تعزيز ثقافة الاستجابة السريعة
45,6%	6,5%	36	تعزيز القيادة الفعالة والملممة
55,7%	8,0%	44	تحسين بيئة العمل وتشجيع التحفيز
50,6%	7,2%	40	تعزيز المشاركة والاستماع لمقترحات الموظفين
51,9%	7,4%	41	تبني ممارسات إدارية شفافة
45,6%	6,5%	36	تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول الرقابة التنظيمية
698,7%	100,0%	552	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بان افراد العينة قامت باختيار مجموعة من الخيارات لتوضيح الجانب التنظيمي الذي يرافق الثقافة التنظيمية لتعزيز الرقابة التنظيمية بالجامعات الجزائرية كما يلي:

من بين الاقتراحات التي تكررت من قبل افراد العينة في مجال النسب المئوية الذي يبدأ من 50% ويصل الى 60% نجد اقتراح تبني تقنيات حديثة لدعم العمل والتي تشير الى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحسين كفاءة العمل وتسهيل العمليات اليومية مثل الاعتماد على الأنظمة الإدارية المتقدمة وغيرها من الادوات التي تعمل على تسهيل التواصل والتنسيق وتوفير المعلومات بشكل دقيق وسريع، وخاصة التدريب على استخدام هذه الادوات الرقمية، يلهم اقتراح تبسيط الاجراءات الإدارية وذلك لتقليل مظاهر البيروقراطية من اجل تسريع العمليات وهذا يرجع لكون الاجراءات البسيطة تقلل من الجهد والوقت وخاصة تعزز من قدره الجامعات على تحقيق التكيف السريع، وهذا الامر يتطلب مراجعة القوانين والتشريعات التي تحكم سير الجامعات وتقليل المستويات الإدارية الزائدة والاعتماد على مناهج مرنة في ادارته مختلف العمليات.

ومن بين الاقتراحات الاخرى التي تكررت بكثرة من قبل عينة الدراسة نجد تعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين وذلك من اجل الرفع من قدراتهم التكيفية كخطوه لدعم التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة، وفي نفس السياق نجد تحسين بيئة العمل وتشجيع التحفيز بهدف الوصول لرضا الموظفين والرفع من مستوى انتاجيتهم وهذا يشير ان بيئة العمل الجيدة ووجود تحفيز المناسب يعتبران وسيلة مهمة لتعزيز الرقابة التنظيمية والوصول لنتائجها الفعالة، كما نجد عبارة تبني ممارسات ادارية شفافة من اجل تعزيز الثقة بين مختلف الاطراف في الجامعات والمستويات المختلفة لقطاع التعليم العالي التي من خلالها يتم تقليل الشكوك والمخاوف.

اضافة لاقتراح تعزيز المشاركة والاستماع لمقترحات الموظفين الذي يعتبر أحد الوسائل المهمة لتعزيز الابتكار والرقابة كاشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار التي تزيد من التزام الافراد وتحفزهم على الوصول لما هو أفضل، وهذا عن طريق وجود اجراءات مخصصة لهذا الشأن كالاجتماعات الدورية لمناقشة الافكار النابع من ثقافته التعاون والمشاركة الفعالة.

اما بالنسبة للاقتراحات التي تكررت من قبل افراد العينة في مجال النسب المئوية الذي يبدأ من 40% ويصل الى 49% نجد الاقتراحات التي بلغت نسبتها 45.6% تعزيز القدرة على التعلم والتطوير المستمر، تعزيز القيادة الفعالة والملممة وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول الرقابة التنظيمية، تم تفسيرها على أن الجامعة الجزائرية تحتاج لتطوير ثقافة التعلم داخل الجامعات، عن طريق اعداد البرامج المناسبة هذه العملية وتطبيقها، إضافة لتدريب القادة لاكتساب مهارات حديثة وتوفير الدعم الكافي لهم، مثل اكسابهم مهارة الرقابة التنظيمية عن طريق جعلهم اكثر قدرة على التصرف والمبادرة بشكل سريع والعمل بالمرونة في وجود البيئة التي تسمح بذلك التي أكدها الاقتراح رقم 10 الذي بلغت نسبته 44.3% وهي

نسبة تؤكد اتفاق عينة الدراسة عليها بشكل كبير، كما تكرر اقتراح زيادة الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار بنسبة 43.0% مما يعني ضرورة وجود ميزانيات مخصصة لهذه الجوانب، لتشجيع البحث والتطوير في الشؤون التنظيمية وتبني أحدث التقنيات والأدوات.

قام افراد العينة بالتأكيد كذلك على أن الجامعة الجزائرية تحتاج لتبني استراتيجيات مرنة لإدارة التغيير وتكررت بنسبة 41.8% في إطار توضيح أهمية تبني الموظفين لثقافة التغيير وكيفية احداثه دون مقاومة، وتحديث الاستراتيجيات بشكل دوري، وبنفس نسبة التكرار تكرر اقتراح تحسين أنظمة اتخاذ القرار بالمؤسسات الجامعية لتحسين جودة القرارات باعتباره خطوة مهمة لتعزيز الشفافية في الجامعة، والمشاركة.

اما بالنسبة للاقتراحات التي تكررت بنسب اقل من 40% من بينها اقتراح تحسين سياسات التوظيف والتعيين الذي تكرر بنسبة من بينها اقتراح تحسين سياسات التوظيف والتعيين الذي تكرر بنسبة 32.9% مثل التركيز على الكفاءات بشكل كبير والتركيز على كيفية الحصول على الموارد البشرية المتميزة وتطوير عملية التوظيف وتوفير التدريبات المستمرة لتطوير المهارات، وفي الأخير جاء اقتراح تحسين إدارة المخاطر والتخطيط للطوارئ بنسبة 27.8% باعتبارها عنصر مهم للحفاظ على السير الجيد في تحقيق النجاح بشكل مستمر من خلال تبني أنظمة الإنذار المبكر، وتحليل المخاطر بشكل شامل واعداد الخطط الشاملة للطوارئ وتدريب الموظفين على تنفيذها.

من خلال ما ورد في التحليل السابق يمكن استنتاج ان هناك وعي كبير بأهمية الرشاقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من قبل عينة الدراسة التي اكدت على ضرورة تبني بعض التغييرات التنظيمية والثقافية الفعالة والشاملة في إطار جعل الجامعات الجزائرية قادرة على تحقيق التقدم والنجاح بشكل كبير في ظل تعاون مختلف الأطراف الفاعلة من مستويات عليا وموظفين ومستخدمين وتبني أفضل الممارسات التنظيمية، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4. خاتمة:

انطلاقا من فكرة الدور الكبير الذي تلعبه الجامعة في صناعة موارد بشرية متميزة في مختلف المجالات، أصبح لا بد لها ان تتبنى طرق تسييرية متقدمة وثقافة تنظيمية تتماشى مع متطلبات العصر الحالي سواء في القطاع العام او الخاص خاصة ان قطاع التعليم العالي اصبح يشهد عدة تغيرات فرضها العصر كاستخدام التعليم عن بعد، اصبح من الضروري ان تطبق الجامعات عامة والجزائرية خاصة الرشاقة التنظيمية لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق النجاح في البيئة الديناميكية خاصة بعد ان تم اثبات هذا الامر من طرف الجامعات الرائدة التي تؤكد على ضرورة تبني الاستراتيجيات الرشيقة في مجال التعليم العالي، وخلصت الدراسة التالية بمجموعة النتائج التالية:

- ❖ تبني الرشاقة التنظيمية في الجامعات يحتاج لوجود الدعم الاساسي لها وهو تبني ثقافته تنظيميه مبنيه على هذا الاساس، اي ثقافته تنظيميه تدعم الشفافية والتحويلات السريعة وتحقيق النجاح مهما كانت الظروف وجعل الافراد يؤمنون بالعمل الجماعي والابتكار والابداع ولا يفضلون الروتين اليومي .
- ❖ تم تأكيد فكرة ان الجامعات الجزائرية لديها اساس جيد للثقافة التنظيمية من قبل افراد عينه الدراسة أساتذة التعليم العالي بالجزائر، لكن اوضح بانه يمكن تعزيزها للأفضل من خلال تعزيز جوانبها الاخرى التي تدعم الرشاقة التنظيمية كالإبداع والابتكار .

- ❖ أظهرت الدراسة ان الرقابة التنظيمية في الجامعات الجزائرية موجودة وتظهر في بعض الجوانب المرنة الى انها ما زالت تحتاج لبعض التحسينات من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية .
 - ❖ أظهرت الدراسة بانه توجد علاقة قوية في الجامعات الجزائرية بين ثقافه التنظيمية والرقابة التنظيمية، باعتبار ان الثقافة التنظيمية تعتبر من اساسيات تهيئه البيئة المناسبة التي تشجع على تحقيق الرقابة التنظيمية بالجامعات الجزائرية .
 - ❖ هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الرقابة التنظيمية حيث كلما زادت تزيد بذلك التحسينات في الممارسات التنظيمية وتعزيز الاستجابة للتغيرات والتحديات وزيادة مختلف القدرات الاخرى المرتبطة بوجود الرقابة التنظيمية في الجامعات.
 - ❖ ترى عينة الدراسة بان تبني الرقابة التنظيمية في الجامعات الجزائرية يتطلب الكثير من التغييرات التنظيمية والثقافية والتي من بينها تعزيز تعلم المستمر، تعزيز ثقافه الاستجابة السريعة، وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير القيادة الفعالة وغيرها كما اوضحه تحليل الفرضية الثالثة والتي من خلالها يتم تحسين كفاءه الجامعات الجزائرية وقدرتها على تحقيق اهدافها بفعالية أكثر وتحقيق النجاح باستمرار.
- بالنظر لما تم ذكره سابقا يمكن طرح الاقتراحات التالية:
- تصميم برامج تدريبية تعزز من قدره الموظفين على تحقيق التكيف مع التغييرات السريعة وتدعم التعليم المستمر .
 - تطوير الاستراتيجيات المرنة المخصصة لا داره التغيير وتدريب مختلف الموظفين على كيفية التعامل معها .
 - تطوير مختلف الأنظمة الداعمة للقرارات وتعزيز شفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات .
 - تعزيز التمكين والعمل الجماعي في الجامعات الجزائرية وتشجيع على الابتكار واستحداث الادوات التسييرية واقتراح الحلول الجديدة .
 - ضرورة السير على خطى الجامعات الرائدة التي تحقق النجاح بشكل مستمر والمتبني للرقابة التنظيمية والمعززة لجوانب الثقافة التنظيمية التي تتماشى مع العصر الحالي .
 - ضرورة التركيز على كيفية جعل الاجراءات والممارسات الإدارية أكثر رقابة، والتقليل من مركزية القرار .
 - انشاء لجان خاصة بمراقبه رقابة الجامعات الجزائرية وماذا قدرتها على تحقيق النجاح من فتره لغيره اخرى، من خلال الاعتماد على مجموعه من المؤشرات كدرجه حل المشاكل التي تعاني منها الجامعة بسرعه، والابتكار وغيرها.

1. Alain CH, M., & Ahmed Silem. (2000). Lexique de gestion. Paris: Dalloz.
2. Anderson, D. J. (2024, 07 01). Organizational agility, school of management. Récupéré sur <https://djaa.com/organizational-agility/#:~:text=Organizational%20agility%20can%20be%20defined,Maintain%20a%20continuous%20competitive%20advantage.>
3. Chen, C., & Eastman, W. (1997). Toward a civic culture of multicultural organizations. The journal of Applied Behavioral science, 33(4).
4. Daft, R., & Dorothy, M. (2009). Understanding management (éd. 6). USA: South Western Cengage Learning.
5. Doshi, H. (2015, 04 05). Culture Change An important ingredient for organizational Agility. Consulté le 06 05, 2024, sur [scrum.org: https://www.scrum.org/resources/blog/culture-change-important-ingredient-organizational-agility](https://www.scrum.org/resources/blog/culture-change-important-ingredient-organizational-agility)
6. Dulce, G., Bergquist, M., Bunk, R., & Alänge, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. Journal of ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT and INNOVATION, 16(4). Récupéré sur <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/cultural-aspects-of-organizational-agility-affecting-digital-innovation>
7. Look, E. K., & Neil, K. (2014). organisational culture: concept, contexte and measurement. Singapore: world scientific publishing.
8. Majken, S. (1995). On studying organizational cultures diagnosos and undersanding. New York: Walter de Grueter.
9. Mastering the Art: Using Organizational Culture for Business Agility and Resilience. (2024). Consulté le 06 08, 2024, sur [sorenkaplan: https://www.sorenkaplan.com/leverage-organizational-culture-for-greater-business-agility-and-resilience/](https://www.sorenkaplan.com/leverage-organizational-culture-for-greater-business-agility-and-resilience/)
10. Mats, A. (2023). Understanding organizational culture. London: SAGE publications.
11. Michel, D., & Laurent, I. (2007). L'essentiel sur le management. Alger: Berti éditions.
12. Ricciardi, F., Cantino, V., & Rossignoli, C. (2021). Organizational learning for the common good: an emerging model. Knowledge Management Research & Practice, 19. Récupéré sur <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238>.
13. Sablowski, S., & Fischmann, L. (2023, 3 7). Organizational Culture Breeds Agility. Consulté le 06 14, 2024, sur [leadership culture resilience: https://www.agile42.com/en/blog/organizational-culture-agile](https://www.agile42.com/en/blog/organizational-culture-agile)
14. Thévenet, M. (2010). La culture d'entreprise (éd. 6). France: presse universitaire de France.
15. Voir, O. D., & Dominique, R. (2008). Culture d'entreprise: un actif stratégique Efficacité et performance collective. Paris: Dunod.
16. أسامة خيرى. (بدون سنة نشر). التميز التنظيمي. الاردن: دار الريبة للنشر والتوزيع. Consulté le 06 28, 2024, sur [MOZN: https://www.mozn.ws](https://www.mozn.ws)
17. الزيلعي, ع. (2024). الرشاقة التنظيمية وأهميتها في إعداد الاستراتيجية التقنية للمنظمة. Consulté le 06 28, 2024, sur [MOZN: https://www.mozn.ws](https://www.mozn.ws)
18. عبد اللطيف عبد اللطيف، وأحمد جودة محفوظ. (2010). الثقافة التنظيمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2).