

تبنى مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة ITComp الجزائر-

مختار قنيش*، جيلالي بن عبو**

الإرسال: 09/02/2021

القبول: 20/06/2023

النشر: 28/06/2023

ملخص: تعرف المنظمات تحولات وتطورات متسارعة في ظل بيئة تتميز بالغموض والتعقيد وعدم اليقين وبروز تحدي الانتقال نحو مجتمع المعرفة والتحول الرقمي، أدى إلى ظهور وتطور مقاربات، مناهج وأدوات جديدة لإدارة الموارد البشرية وترقيتها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر منهجية الرشاقة "Agile". وتعد منهجية نظامية للإبداع والابتكار ظهرت ابتداءً في مجال تطوير برمجيات الكمبيوتر، حيث أنها صممت أساساً لتحسين عمل فرق تطوير البرمجيات، إلا أنها شاعت لتصبح النموذج الافتراضي والتشغيلي لمختلف فرق العمل في مختلف الشركات، الصناعات والوظائف.

لذا جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على هذه المنهجية الحديثة، ومدى تبنيها وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية العاملة في القطاع التكنولوجي، حيث تم تجميع بيانات الدراسة من عينة تقدر بـ 11 إطار، من مجتمع البحث الخاص بمؤسسة التقنيات الحديثة IT Comp الجزائر، وتم الاعتماد على مقياس أبعاد الرشاقة حسب نموذج "Jérôme barrand*"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة الاهتمام الكبير الذي يوليه إطارات المؤسسة لمنهجية الرشاقة من خلال تبنيهم لمبادئها وقيمها وتطبيقها كأسلوب عمل مما انعكس إيجاباً على الممارسات الإدارية، وظهرت جلياً في إدارة موارد بشرية رشيقة.
- أصبحت مقارنة الرشاقة وتطبيقها ضرورة ملحة للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الريادة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة- فرق العمل- إدارة الموارد البشرية- البيئة الرقمية- القطاع التكنولوجي

تصنيف JEL: O39 - O15 - M15

Adopting and applying agility approach in human resources Management for IT companies - Case study of ITComp Algeria-

Abstract:

Organizations are experiencing rapid transformations and developments in an environment characterized by uncertainty, complexity, uncertainty and the emergence of the challenge of the transition towards a knowledge society and digital

* طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، Mokhtar.kenniche@univ-mascara.dz، (المؤلف المرسل)

** أستاذ التعليم العالي، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، Djilali.benabou@univ-mascara.dz

transformation, which has led to the emergence and development of new approaches, approaches and tools for the management and promotion of human resources, including but not limited to the Agile methodology. A systematic methodology for innovation and creativity first appeared in the field of computer software development, as it was designed mainly to improve the work of software development teams, but it has also become the default and operating model for the various task forces in different companies, industries and jobs.

This research paper sheds light on this modern methodology and the extent to which it is adopted and applied in the management of human resources in the Algerian institution working in the technological sector. The study data were collected from a sample of 11 frameworks, from the research community of the Modern Technologies Foundation (IT Comp) in Algeria. The dimensions of agility were based on the model of Jérôme barrant*.

- The results of the study showed that the Foundation's frameworks give great attention to the agility methodology by adopting its principles and values and applying them as a method of work, which reflected positively on management practices and was evident in the management of agile human resources.

- The approach and application of agility has become an urgent necessity for the institution to achieve competitive advantage and maintain leadership in the information technology sector in Algeria.

Digital –Human Resource Management–**Keywords:** Agility – Working teams

Technology sector.–Environment

JEL Classification : M15 – O15 – O39

1. مقدمة:

مع بداية الألفية الثالثة، تبنت شركات التكنولوجيا الرائدة عالميا منهجية عمل جديدة لتطوير البرمجيات وسميت بـ: الرشاقة "Agile"، تعتمد على فرق العمل الصغيرة والقريبة من العملاء، مما أدى الى تطوير المنتجات بسرعة ومرونة كبيرتين. بينما بدأت هذه المنهجية كابتكار لتطوير المنتجات فقد حرضت على ثورة في استراتيجية عمل المنظمات. وفي ظل هذه البيئة الرقمية وما أفرزته من تحولات، تحتاج الشركات إلى تبني هذا الأسلوب مما يحتم على إدارة الموارد البشرية توفير نفس الخدمات التي طالما قدمتها كالتوظيف، التطوير المهني وإدارة الأداء، لكن بطرق تتجاوب مع التغييرات المستمرة في الثقافة وأساليب العمل، حتى تكون أكثر استجابة للتغيرات التكنولوجية وأسرع تعلمًا وتكيفًا مع هذه البيئة الرقمية.

1.1 إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق، فإن معالم إشكالية هذه الورقة البحثية تتجلى في التساؤل الرئيسي التالي:
هل تتبنى شركات تكنولوجيا المعلومات الجزائرية مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة مواردها البشرية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل؛ يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تتبنى مؤسسة IT comp منهجية الرشاقة كمنهجية عمل؟
- 2- هل تطبق إدارة الموارد البشرية منهجية الرشاقة في تطوير ممارستها وتحسين خدماتها؟
- 3- ماهي أدوات الرشاقة التي تستخدمها مؤسسة IT Comp؟
- 4- هل مقارنة الرشاقة تعد مفتاحاً رئيسياً في المؤسسة للتعليم المستمر وجلب المواهب والحفاظ عليها؟

2.1 فرضية الدراسة:

كإجابة مبدئية عن هذه الأسئلة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تتبنى مؤسسة IT comp منهجية الرشاقة كأسلوب عمل، وتطبيقها في إدارة مواردها البشرية والتي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- تتبنى مؤسسة IT comp مبادئ الرشاقة السبعة (التعاون، الشورى، التوقع، ثقافة العملاء، العرض الكلي الابتكار وثقافة التغيير) في أسلوب عملها.
- 2- تتبنى مؤسسة IT Comp استراتيجية خاصة بالرشاقة من خلال المعايير التالية (القيادة، الإدارة التشاركية، تقييم الأداء، إدراك التعاون، إعادة تكوين وترتيب الموارد، الغاية).
- 3- تتبنى مؤسسة IT Comp معايير السلوك الرشيق (التشارك، الثقة، المسؤولية، التهجين والتغيير).
- 4- توجد ديناميكية وحيوية في الممارسات الإدارية (سيرورات العمل، بيئة التكافل، نمط التعاضد، الاستقلالية، زمام المبادرة، الاتصال، التوافق، اليقظة، ديناميكية التعاون، تحقيق توقعات الموظفين) لدى مؤسسة IT Comp.

3.1 أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا الموضوع يكمن في أن تظهر من خلال الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف على مبادئ منهجية الرشاقة وأدواتها المستعملة؛
- معرفة أكثر القيم تأثيراً على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات يمكن أن تفيد مؤسسة ITComp بصفة خاصة والمؤسسات الأخرى في السياق الجزائري بصفة عامة؛

1. محتوى الدراسة

1.2 الإطار النظري للدراسة:

1.1.2 التطور التاريخي للرشاقة التنظيمية:

في سنوات التسعينيات عرفت المؤسسات الأمريكية صعوبات جمة في مواجهات تنافسية المؤسسات اليابانية، حتم عليها البحث عن نموذج تسييري جديد أكثر مرونة وبمناحة قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة. حيث خصصت ميزانية بـ 8 مليون دولار (تم تمويل الباحثين Dove, Nagel, Preiss, Goldman) من جامعة

Lehigh سنة 1991، وقءموا قرفرفهم للكونفرس الأمريكف لءءفء العوالم الفف فمكن أن فعزز القءرة الفنافسفة للصناعة الأمريكية.

هءا القرفرف ءلص إلى أن النظام ءالم للإفءاف الضءم لم فكن كاففا لضماف فءسن الفءقم فف المنافسة لا سفما فف آسفا والفف وضعت مسءوى عال من المرونة. وءلص القرفرف إلى أنه فبب افءراع نظام إفءاف ءءفء، على أساس الرشاقفة الفنظفمفة، لءلفة الفءافاف الفافءة عن هءة العوالم ءءفءة من القءرة الفنافسفة (Horney, 2013: p4-54). بعء فترة وءفة، تم إنشاء منءى مؤسفة الفصنع رشفق (AMEF) لءشءفص ونشر مفاءئ وقفم المؤسفة الرشفقة لمساءءة الشرفاء الأمريكية الكبرفة، اعءمء مفهوم ءفة ءركة ءاصة فف قءاعاف الكمبفوفر والفائف على سببل المءال مافكروسوفء، الفف كشفء على نطاق واسع شعار الإفءان بأفها "مؤسفة رشفقة" فف بءافه عام 2000، وكانء كلمءفها موءهه فءو اعءماف نموء ء رشفق ففما فءعلق بالشرفة والزفائف، كما اعءمءء شرفاء آءرى مءل "آف بف إم" و "ءوجل" على هءا النموء ءلزفاء القءرة الفنافسفة (BARZI, 2007: p3-34). مفاهفم وأءواف الرشاقفة لا فءسءم فقط فف مءال ءوسبة ولكن أفضا فف الوظائف الإبءاعفة والقءاعاف المبءكرة، وءطبء على المشارفص، وفف ماف 2014، افءرءء مافف-مفشبل لفففسك ءراسة سمءء بوضع المنهءفة الرشفقة ءارء مءال ءطوفر البرمءفاف وقءاع ءءنولوجفا المعلوماف. وهءفء هءة ءراسة إلى ءصول على المعرفة ءول ءطببق النهء الرشفق ءارء مشارفص ءطوفر البرمءفاف وهءا بفصل ءءرة الفف ءكءسبها المنظماف فف منءقة "الكففبك" الفف نفءء ءفة ءركة فف برافءها الفنموفة (LÉVESQUE, 2014: p 11-157).

2.1.2 مفوم الرشاقفة الفنظفمفة:

بعء مفوم الرشاقفة (Agility) مفوم ءءفء فف الفكر الإءارف المعاصر، إذ هءاف ءءء كبفر من المصءلءاف المءءلفة ءول هءا المفوم، هءاف من فعرف الرشاقفة على أفها: "القءراف اللازمة لءءقق ءفة ءركة فف المنظمة" (Sherehiy, 2008).

وقء تم ءءفم عءة مءاولاف من قبل الكءاب والبافءفن لوضع ءعرف شامل للرشاقفة الفنظفمفة ففشمب ءمفب ءواب والأبعء الهامة، إذ عرفها البافءفن (Dove, Nagel, Preiss, Goldman,) على أفها: "نظام ءصنعف مع قءراف ءءنولوجفاف المافءة ورفر المافءة، الموارء البشرفة، الإءارة المءقفة والمعلوماف، لءلفة الفءافاف المءفرفة والسرفعة للسوق مءل السرفة، المرونة، الزفائف، المنافسفن، المورءفن، البنفه ءءففة والاستءابة"، وهو "نظام ففءقل بسرفة بفن نماء ء المنءءاف أو بفن ءطوط الإفءاف، من الفافه المءالفة فف الوقت ءقفقف ففسءبب لطلب الزفائف" (Park, 2011). وءكر (Mc. Carthy et al, 2010: p 119) أن المنظمة الرشفقة فمكن أن ءلف بسرفة طلباف الزفائف، وءقمء منءءاف ءءفءة وفمكن أن ءءصل على الفءالفاف الاسءرافففة أو ءءلص منها سرفعا.

لقء عاءء المصءلءاف "أءافل" و "الرشاقفة" مؤءرا فف اللغة الإءارفة، لءبرفر ءافءة إلى المرونة والاستءابة وءءءفء فف مواءة الأزمة الاقءصاففة، من اللاففففة "Agere" (نشء) ففم ءءفل هءا المفوم من ءفة ءركة ءرارة للعمل، ففكون رء الفعل (الإءارة وءء من المءاطر) فف وقت الأزماء ءفء ففزم إعاءة الفوءفه وءصمفم (ALONSO, 2012: p1-3). والرشاقفة هف كفاءة فنظفمفة عبر ءلaffe أبعء مءرابة:

5- القءرة على الاسءءاف والقراءة لءءقق البفئه ءاصة الأسواق.

6- القءرة على العئور على الإءاباف الصءففة للمواقف ءءفءة.

7- القدرة على الاستفادة من التعلم الناتج عن هذا الوضع (Rachelbeaujolin-Bellet, 2004: p 34). وأخيراً، يمكن القول أن المرونة والليونة والاستجابة والقدرة على التكيف صفات مجمعة تحت مصطلح "الرشاقة"، تعمل جنباً إلى جنب لتطوير قدرات المنظمة وتحويل تعقيدات البيئة إلى فرصة يجب اغتنامها لبناء ميزة تنافسية لا حدود لها.

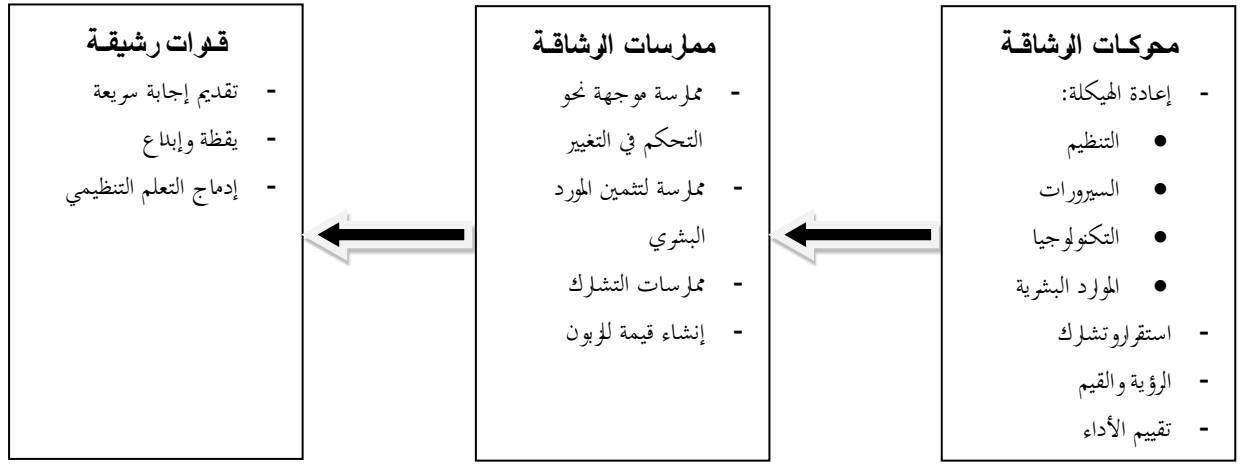
3.1.2 مزايا الرشاقة:

- هناك أسباب عدة جعلت المؤسسات تتبنى منهجية الرشاقة وتغير من طريقة عملها لتحقيق النجاحات في مختلف مجالات التطبيق، هذه المقاربة لها عديد الإيجابيات والمزايا منها:
- توصف بأنها الحل التنظيمي القادر على تعزيز الابتكار والاستجابة للتوقعات من خلال تعزيز التعاون بين الجهات الفاعلة في المشروع.
 - تعمل الرشاقة على تحسين الجودة من خلال تقليل المخزون وتخفيض تكاليف إدارته.
 - تقلل من هدر الوقت وتضمنه في عملية الإنتاج.
 - تحترم الرشاقة المواعيد وتواريخ التسليم، الوقت المبكر والسرعة في الإنتاج من خلال التقليل من عدم اليقين.
 - تعمل الرشاقة على تحسين التعاون والتواصل من خلال تضمين ممثل العميل في الفريق لفهم توقعاته بشكل أفضل وإنشاء منتج مناسب، من خلال إنشاء فريق التنظيم الذاتي وضمان الشفافية.
 - تسمح الرشاقة للمؤسسة باكتساب القدرة على التوقع وإعادة التشكيل دائمة.
 - الرشاقة تقوم بإنشاء قيمة مضافة أثناء التكيف مع التغييرات في البيئة وفي الوقت المناسب.
 - تقليل الفجوة بين "دورة تطوير المنتج/الخدمة" و"عملية التنظيم".

4.1.2 مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية

- توصف المؤسسة بالرشيقة في حال تمكنها من تحقيق هدفين (Barrand, 2017)
- التحول إلى مؤسسة ممتدة وهو ما تنتجه مختلف تطبيقات SI التي ظهرت (ERP, SCM, CRM...).
 - قدرة عالية على التحول والتغير المستمر.
- ولقد انحصر الأمر في البداية في مجال المعلوماتية وتطوير البرامج بشكل خاص، والتي شهدت ظهور طرق وأساليب عديدة لعل أشهرها طريقة SCRUM، إذ أنها صممت لأول مرة لتحسين استجابة فرق تطوير البرمجيات، لكن مؤخراً أصبح مفهوم "الرشيق" (L'agile) يمثل نموذجاً عملياً يعتمد على الفريق قابل للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وبين مختلف الصناعات والقطاعات كما يبشر بارتفاع كبير ومستدام في إنتاجية وفعالية الفريق (Gothelf, 2017). لذا امتدت بعد ذلك لتشمل إدارة أعمال المؤسسة ككل وهذا ابتداءً من سنة 2001 عن طريق اللقاءات السنوية التي أصبحت تعقد والتي تسمى بـ "manifest" (Gauand, 2017, p 16) والتي أدت إلى تحديد خصائص المؤسسة الرشيقة كما يلي (Barrand, 2010: p 52):
- قدرة على استباق (Anticipation) الانقطاعات التي تحدث في السنة وفهم أبعاد قراراتها ونتائج تصرفاتها وانعكاس ذلك عليها وعلى بيئتها.
 - علاقات الرضا المتبادل (Proopération) سواء مع الأطراف الداخليين أو الخارجيين، حيث لا تكتفي المؤسسة بالعمل التشاركي مع الآخرين (Coopération) بل بالعمل المتبادل من أجل تحقيق الرضا المزدوج، وهذا بالبحث عن تحقيق الأمثلة المشتركة والجماعية وليس فقط تعظيم عوائد الوظائف المختلفة.

- الإبداع المستمر وفي الوقت بالاعتماد على توليفة مناسبة (قيمة مضافة، تحكم في التكاليف).
 - هيمنة ثقافة التوجه نحو الزبون في إدارة كافة السيوروات في المؤسسة.
 - تقديم عروض شاملة تتضمن منتجات فعالة وخدمات متخصصة.
 - ثقافة التطور والتحسين المستمر.
 - تنظيم شبكي مرن يسمح بإعادة هيكلية سريعة لفرق العمل ويحقق لهم تكويننا ممبزا (qualifiant) وتنفيذ مهام ثرية متنوعة، غير روتينية ومسؤولة والتي تعد من المتطلبات الرئيسية للموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية.
- هذه الخصائص يمكن جمعها في ثلاث محاور أساسية تتمثل في: محركات الرشاقة، الممارسات الرشاقة، القدرات الرشاقة، كما هو مبين في الشكل التالي:



المصدر: (Audrey CharbonnierVorin.A. C. (2011).Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, Management, AIMS, 14(2), p127).

الشكل (1): خصائص الرشاقة التنظيمية

تعكس مقارنة الرشاقة إذن إعادة إدارة المؤسسة وفق تدفق السيوروات العرضية للمؤسسة حسب ثلاث طبقات رئيسية هي (Legras, 2014):

- تهتم الفرق بتطوير المنتجات في شكل مقاييس بتجزئة المنتج على عدة فرق.
- الفرق موجهة وفق برنامج ينسق مختلف الأعمال لتحقيق هدف مهني محدد.
- الأهداف الاستراتيجية تحدد بناء على محفظة استثمارية محددة، وهو ما يسمح بتوجيه الجهود نحو إنشاء القيمة. في ظل الاقتصاد الرقمي وما يحمله من تحديات، تجد المؤسسات نفسها مطالبة بتحسين أداء مواردها البشرية والبحث في طرق جديدة تساعد على زيادة فعالية كفاءاتها والحفاظ عليها، وتأتي الأساليب والنماذج كإقتراح مناسب لذلك. بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فإن تطبيقها لمنهجية الرشاقة يجعلها وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق التوافق مع متطلبات اليوم.

- وقد يساعد تبني مقاربة الرشاقة ووظيفة الموارد البشرية على تطوير ممارستها وتحسين خدماتها وذلك من خلال دمج القيم الأربعة التالية الخاصة بالتطوير الرشيق (agile development) (Kreissel, 2012):
- قابلية التكيف (Adaptability): حيث تسمح بمواجهة متطلبات الأعمال المتغيرة باستمرار.
 - البساطة (Simplicity): وهي مهمة عند تصميم برامج وممارسات الموارد البشرية، بحيث لا تسبب الالتباس (التشوش) ولا تنفر المديرين أو الموظفين، ولا تحملهم أعباء كبيرة جدا لإنجازها.
 - الوحدة (Unity): تتكون عند احترام إدارة الموارد البشرية للعمل الجماعي (التعاوني) بحيث تضمن عدم العمل في مجموعات منعزلة قد تتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة.
 - الشفافية (Transparency): وهي ضرورية لاكتساب ونشر الثقة بين القادة والموظفين، وتعني توضيح لماذا يجب أن تنجز أمور معينة بطرق معينة.
- وحسب (Barrand, 2017) فإن القيم الرشيقية هي: الثقة، التضامن، المسؤولية، الاستقلالية، روح الالتزام، الحق في الخطأ، التعلم، القدوة، والمناجير القائد (أي الذي يقدم الدعم اللازم لفريقه كلما احتاج الفريق لذلك).
- جدول (1): مقارنة بين القيم التقليدية والقيم الرشيقية

القيم التقليدية	القيم الرشيقية
- السيرورات والأدوات	- الأفراد والتفاعلات
- التوثيق الشامل	- برمجيات عملية
- التفاوض للتعاقد	- التعاون مع الزبائن
- إتباع خطة	- التكيف مع التغيير

المصدر: (Véronique Massager. V. (2017). coacher une équipe agile, edEyrolles, p33)

في بداية سنة 2012 ركز (Josh Bersin) في خطاب له ضمن المؤتمر السنوي للموارد البشرية والذي تنظمه Delloite بشكل خاص على: كيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في بناء مكان عمل رشيق وهو يرى أن وظيفة الموارد البشرية تعد واحدة من أهم الوظائف التي لها مساهمة كبيرة في تحقيق رشاقة المنظمة ككل، كما يعتبر أن مبادئ الرشاقة تعد مفتاحا رئيسيا لدعم التعلم المستمر، اكتساب المواهب والحفاظ عليها، وجعل السيرورات أكثر شفافية بما يمكن المنظمة من: جذب، تطوير وضمان وبقاء المهوبة في القرن الواحد والعشرين.

تحتاج الموارد البشرية إلى نفس الخدمات التي كانت تتلقاها دائما: التعيين، التطوير المهني، إدارة الأداء لكن بطرق تستجيب للتغيرات المستمرة في ثقافة ونمط عمل المنظمة كما تحتاج نماذج تؤيد التعاون، التركيز على الزبائن (النظر للموظف كزبون) ثقافة الفريق والتحسين المستمر (Gothelf, 2017).

وكمقارنة بين وظيفة الموارد البشرية التقليدية والموارد البشرية الرشيقية، الجدول التالي يوضح أهم الفروقات بينهما:

جدول (2): وظيفة الموارد البشرية "التقليدية" مقابل الرشيقية"

وظيفة الموارد البشرية التقليدية	وظيفة الموارد البشرية الرشيقية
---------------------------------	--------------------------------

<p>1- بيئة التعليم المستمر: تمنح الموظفين فرص عديدة للتعلم وقدرا أكبر من الاستقلالية في تحقيق أهدافهم الخاصة المرتبطة بالوظيفة.</p> <p>2- الاكتساب المستمر للموهبة: المنظمة تنمي علاقتها مع المواهب باستمرار من خلال مختلف القنوات بما في ذلك القنوات الاجتماعية.</p> <p>3- الشفافية: الولوج إلى معلومات المواهب مسموح وظيفة الموارد البشرية تلعب دور المسهل (facilitateur) لإدارة المواهب مع تمكين الموظفين من تطوير أنفسهم ذاتيا، فيتفهمون ويشركون بفعالية في اكتساب المواهب، تقييمها، تطويرها.</p> <p>4- المهمة والقيم الموحدة: جميع الوظائف تدعم مهمة وقيم المنظمة، وجميع الموظفين يفهمون كيف يحققون الأداء الجيد في عملهم بما يدعم مكونات الثقافة التنظيمية.</p> <p>5- تجريب المبادرات الصغيرة: تجرى مبادرات صغيرة على مستوى فرق محددة أو وحدات أعمال وتجمع ردود الأفعال بشكل دوري ومبكر بما يحدد نشر المبادرة على نطاق أوسع أو إلغاؤها (دورات صغيرة).</p> <p>6- الموارد البشرية " نظام تشارك ": تعمل وظيفة الموارد البشرية على تعزيز التحفيز وتشجيع التعاون، كما يقاس نجاحها بمدى حفاظها أو تطويرها لمستوى رضا الموظفين ومستويات الابتكار وزيادة الإرادة والثقة داخل المنظمة.</p>	<p>1- مقارنة التعليم العلاجي: إذا كان أداء الموظف حاليا ضعيفا أو في حالة حاجته للقيام بدور جديد يتم إعداده وتدريبه ليحقق مستوى معين من الأداء.</p> <p>2- عقلية التوظيف: عند توفر الوظيفة يبدأ البحث عن المرشحين، وبمجرد تحديد أفضل مرشح تنتهي سيرورة اكتساب الموهبة.</p> <p>3- سيرورة المواهب غير شفافة: إدارة المواهب تتحكم فيها وظيفة الموارد البشرية، وسيرورة اكتساب المواهب، تطويرها وتقييمها خاصة بما فقط ولا يمكن لوج أطراف أخرى إليها.</p> <p>4- الأهداف المنعزلة: الوظائف عبارة عن عناصر منفصلة في نظام معقد، متطلبات الوظيفة مرتبطة بمهام خاصة بمكان العمل.</p> <p>5- نظام التنفيذ: وضع أنظمة واسعة النطاق تحتاج لوقت طويل (أشهر أو سنوات) ليتم تنفيذها 'دورة كبيرة'.</p> <p>6- الموارد البشرية " نظام سجلات ": وظيفة الموارد البشرية تكتفي بالملفات والوثائق، تعقب التقدم والمشكلات ويقاس نجاحها بمدى تسجيلها وحفاظها على ملفات الموظفين.</p>
---	---

المصدر: [En ligne]: what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you. (Anon., s.d).

Available at: <https://resources.hrsrg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>[Accès le 25 12 2018].

هذا ما جعل لوظيفة الموارد البشرية أدوارا وقواعد جديدة، ففي بيئة العمل التقليدية يفعل العمال ما يقال لهم ويكفوا عملهم وفقا لتوصيف الوظائف الواضحة، إلا أن ظروف العمل الحالية لم تعد تتبع هذا النموذج، وبدلا من ذلك فإن البيئة المعاصرة والتي تتسم بالضغوطات العالمية، ومتطلبات الزبون المكثفة، والإشراف المنخفض والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات قد إلى تحول في مفهوم الوظيفة (العابدي، 2012: 147-174).

فلم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على مجرد تنفيذ الضوابط والمعايير لدفع عملية التنفيذ، وإنما لتيسير البرامج والاستراتيجيات التي تحسن الرشاقة التنظيمية والابتكار والتعاون وعملية صنع القرار في ظل هذا السياق، لا بد من إعادة التفكير في الموظفين بطريقة جديدة- كمستثمرين لا كأصول- فالموظفون ليسوا عبيدا للأجر، وليسوا أصولا ولكنهم مستثمرون، إنهم يستثمرون رأسمالهم البشري الخاص وهو مجموع ما يعرفونه وكل ما يفعلونه وما قد يفعلوه وكل ما قد يصبحون عليه وهم يتوقعون عائدا من هذا الاستثمار، لا يتمثل في الأجر فقط وإنما في فرص تطوير مهارتهم ومساهمهم المهني وتشجيعهم على ذلك من خلال

انخفاض المدة التي يقضيها الشخص في وظيفته حيث أصبح العاملون يغيرون أماكن عملهم ويتنقلون بين مؤسسات مختلفة بقدر أكبر من ذي قبل، هذا النمط من الحركة عبر أصحاب عمل مختلفين وعدم الثبات في مهنة واحدة يعد أحد الأسباب التي جعلت من التعلم يأخذ هذه الأهمية السيكلوجية لدى الموظفين الذين يستثمرون رأسمالهم البشري، حيث أصبح التعليم يحل جزئيا محل الترقيات التي لا تستطيع المنظمات ذات التنظيم الأفقي تطويره (ستيوارت، 2004:325-334)

3. الدراسة الميدانية: مؤسسة التقنيات الحديثة ITComp الجزائر

لفهم والاطلاع على مقارنة الرشاقة في السياق الجزائري وبالأخص في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وما تعرفه البيئة الرقمية من تحولات سريعة. قام الباحث بتوزيع استمارة استبيان على إحدى عشر (11) إطار من إطارات مؤسسة ITComp من أجل فهم التصور النسبي لهذه الإطارات لمقاربة الرشاقة، وتبنيها في سيرورات العمل وبالخصوص في إدارة الموارد البشرية من خلال قياس: مبادئ الرشاقة، معايير استراتيجية الرشاقة، معايير السلوك الرشيق، الممارسات الإدارية باستخدام نموذج استكشاف (J. Barrand) ومقياس ليكرت (1-5) والذي يسمح بتسليط الضوء على اتجاهات تبني الرشاقة ومعوقات تطبيقها في هذه المؤسسة.

1.3 التعريف بمؤسسة ITComp:

مؤسسة ITComp هي مؤسسة خاصة أنشأت سنة 2003 بالجزائر العاصمة، تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر حيث أنها تقدم مساهمة فعالة في تطوير وتقديم خدمات رقمية راقية في ظل الاقتصاد الرقمي الجديد. يتمثل نشاطها الرئيسي في تطوير، دمج وتقديم الحلول الرقمية، السند والدعم التقني، تقديم الاستشارات والتدريب لمختلف القطاعات والمؤسسات (أكثر من 500 زبون وطني وأجنبي) وتعتبر مركز التكوين الوحيد على مستوى الجزائر الخاص بجامعة أوراكل (Centre Oracle Algérie)، وشريك ذهبي لشركة Microsoft في مجال الخبرة، ذكاء الأعمال، قواعد البيانات SQL Server، والأمن الرقمي.

2.3 تقديم خصائص العينة:

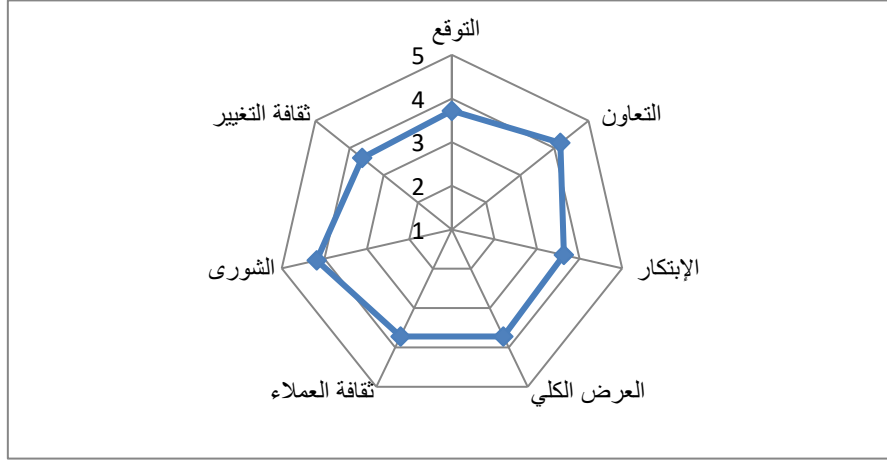
من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (معايير الرشاقة) مع المتغير التابع (الممارسات الإدارية). تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب التطبيقي حيث لوحظ أن:

- 1- عينة الدراسة أغلبها ذكور بنسبة بلغت 90.90%، فالتواجد الضعيف للمرأة راجع لطبيعة العمل التقنية البحتة وخصائصه، وللنظرة الذكورية السائدة في السياق الجزائري في تولي مهام القيادة والإشراف.
- 2- الفئة العمرية الغالبة هي ما بين (31 و40) ما نسبته 54.55%، تليها مباشرة الفئة العمرية (41 و50) بنسبة 36.36%، فغالبية إطارات المؤسسة شباب ويتقلدون وظائف ورتب نوعية، وما زال لديهم طريق مفتوح نحو المستقبل لتطوير مساهمهم المهني وتحسين كفاءتهم وتثمين كفاءتهم وتعزيز أدائهم العام.
- 3- المستوى الدراسي الغالب هو المستوى الجامعي بنسبة بلغت 100%، لأن العمل وتقلد وظائف قيادية ونوعية في هذه المؤسسة التقنية يتطلب تكوين عالي بالدرجة الأولى.
- 4- بخصوص الأقدمية في العينة فكانت للفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 36.36%، تليها فئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة 27.27%، ثالثا الفئتين (من 11 إلى 15 سنة) و(أقل من 05 سنوات) بنسبة 18.18%.

3.3 تحليل نتائج الدراسة

1.3.3 تحليل أبعاد الرشاقة

- البعد الأول: المبادئ السبعة للرشاقة

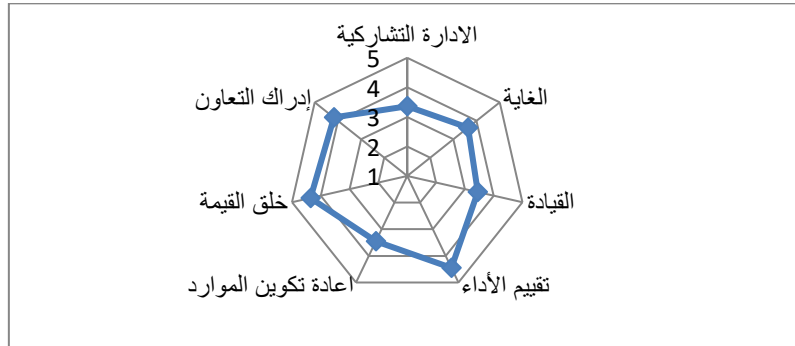


المصدر: (من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج Excel)

الشكل (2): المبادئ السبعة للرشاقة

تعكس النتيجة (3.83) ما نسبته (76.6%) وهي متوسط يقع في الفئة الرابعة (3.41-4.2) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة وهذه الديناميكية المتسارعة لتبني مبادئ الرشاقة وكانت أعلى قيمة لبعدي "التعاون" و"الشورى"، أي الأخذ بعين الاعتبار آراء الشركاء (الداخليين والخارجيين) في اتخاذ القرارات (4.18)، ثم "التوقع" أي إعداد سيناريوهات للتنفيذ في حالة الحاجة لتعريف احتياجات جديدة أو وضعية جديدة "ثقافة العملاء" أي أن الإدارة تقوم بدمج الزبون في عملية اتخاذ القرار الخاص بالمنتجات المخصصة له، "العرض الكلي" (تصميم عرض المنتجات بشكل كلي) ب (3.72)، ثم بعدي "الابتكار" و"ثقافة التغيير" ب (3.63) أي أن للإبداع حيز في المؤسسة والتغيير مقبول في الثقافة السائدة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- البعد الثاني: معايير استراتيجية الرشاقة

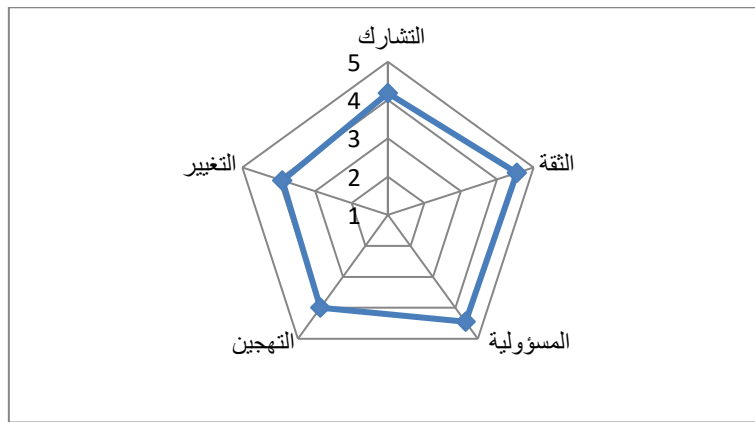


المصدر: (من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج Excel)

الشكل (3): معايير استراتيجية الرشاقة

هذه المعايير تحدد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة، كانت النتيجة (3.87) بنسبة (77.4%)، وهي متوسط يقع في الفئة الرابعة (3.41-4.2) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة وهذا يوضح أن الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسة فيما يتعلق بالرشاقة كانت جيدة. القيادة (3.45) إلى حد ما قيادة تحويلية تسمح للموظفين بالتمكين، وتشجعهم على التغيير والاستقلالية، والإدارة تشاركية (3.36) (يوجد تشاور وتشارك للموظفين في اتخاذ القرارات)، وتقييم الأداء (4.45) أي وجود روابط صلبة قوية بين المؤسسة وموظفيها، كما أن الإدارة تترك التعاون (4.18) من خلال الاستماع المتواصل لعملائها، رغبة منها في زيادة مستوى رضاهم من خلال خلق القيمة (4.36)، الإدارة تعيد تكوين وترتيب الموارد في عملية التغيير (3.45) والغرض (الغاية) من المؤسسة مشترك بين جميع الموظفين (3.63) يدل على التعبئة الجيدة نسبياً، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- البعد الثالث: معايير السلوك الرشيق

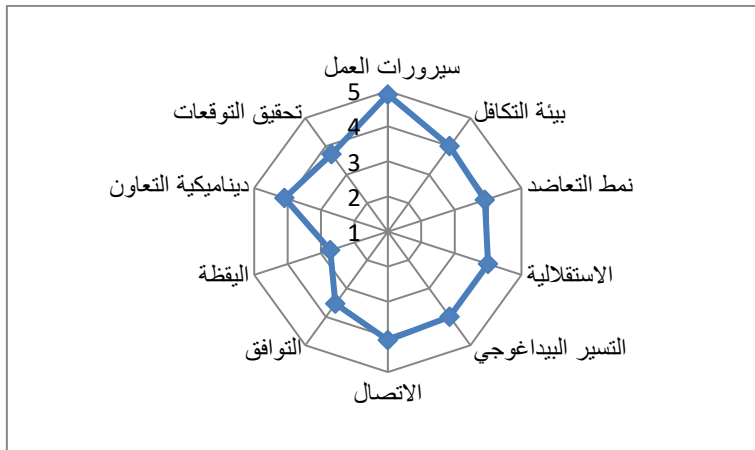


المصدر: (من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج Excel)

الشكل (4): معايير السلوك الرشيق

النتيجة (4.21) بنسبة (84.2%) وهي متوسط يقع في الفئة الخامسة (4.21-5) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة، نتيجة مثيرة للاهتمام، بشكل عام الموظفون يثقون في بعضهم البعض (4.54)، كما أنهم يدركون حجم المسؤولية المنوطة بهم (4.54)، ويشاركون المعلومات التي لديهم (4.18)، ومشاركة الموظفين تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية (العرقية)، التهجين "Hybridation" بدرجة (4)، ويعتبر التغيير في المؤسسة مصدر للإثراء الفردي والجماعي بدرجة (3.9)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- البعد الرابع: الممارسات الإدارية



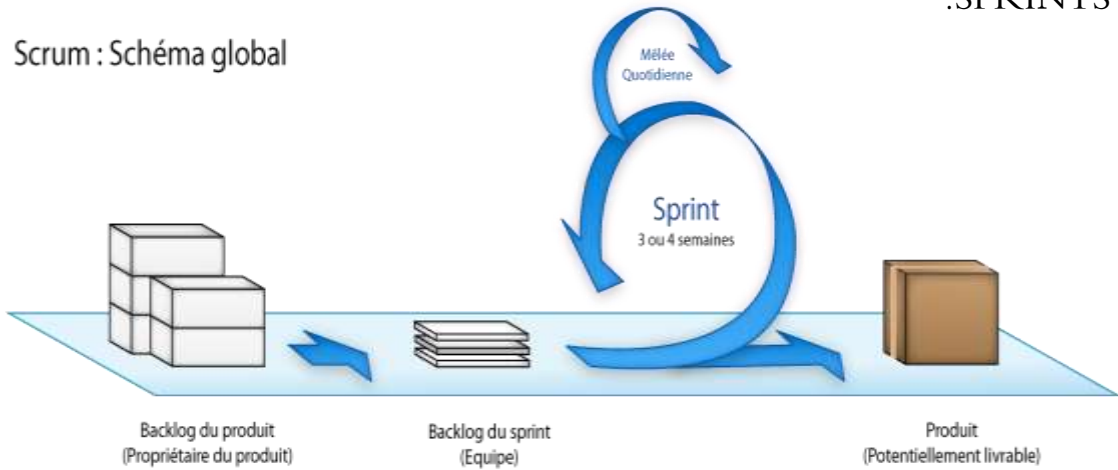
المصدر: (من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج Excel)

الشكل (5): الممارسات الإدارية

تعكس النتيجة (3.90) ما نسبته (78%) وهي متوسط يقع في الفئة الرابعة (3.41-4.2) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة، ما يعني وجود ديناميكية وحيوية في الممارسات الإدارية، سيرورات العمل (4.9) تدل على إتقان الموظفين الجيد للإجراءات والسيطرة العالية على مختلف المهام في المؤسسة الموظفون يعملون في بيئة يسودها التكافل بدرجة كبيرة (4) وتوافق في القرارات المتخذة مع توقعات البيئة كما أن أثر التعاضد واضح في فرق العمل بدرجة (3.9) ما يجعل المؤسسة أكثر تكيفا ومرونة مع مختلف الظروف، استقلالية الأفراد والفرق في تنفيذ المهام عالية بدرجة (4 من 5)، كما يتم تشجيع الموظفين على أخذ زمام المبادرة في التسيير البيداغوجي و اتخاذ القرار بدرجة (4)، أنظمة المعلومات والاتصالات مع مختلف الشركاء فعالة ويمكن الوصول إليها في الوقت الفعلي بدرجة (4.09) بخصوص التوافق فالمؤسسة تكتشف إلى حد ما التوقعات المتغيرة لعملائها بدرجة (3.54)، اليقظة (2.72) نظام اليقظة يعمل بوتيرة متوسطة في كشف فرص وتهديدات البيئة. وتعرف المؤسسة ديناميكية كبيرة في التعاون بين الأفراد وفرق العمل ذات المهارات والاختصاصات المتعددة بدرجة (4.09)، كم يتم تحقيق توقعات الموظفين (3.72) من خلال تشجيعهم على التعلم المستمر والحركة المهنية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

2.3.3 منهجية الرشاقة وأدواتها المستعملة في المؤسسة:

بالنسبة لجميع مشاريع التطوير تتبنى مؤسسة ITComp مقارنة الرشاقة وتطبق منهجية "SCRUM" التي تهدف إلى تحسين إنتاجية فرق التطوير. حيث يتمثل المبدأ الأساسي ل SCRUM في تركيز الفريق على جزء محدود من المشروع ويمكن التحكم فيه من خلال الوظائف التي يجب تحقيقها. هذه الزيادات تحدث على التوالي خلال فترات زمنية ثابتة مدتها من أسبوع إلى أربعة أسابيع تسمى SPRINTS. لكل SPRINTS قبل تنفيذه هدف محدد لتحقيقه يحدده مدير المنتج (المنتج المالك)، والذي يتم من خلاله اختيار الوظائف والميزات التي سيتم تنفيذها في هذه الزيادة. دائما ما ينتج عن السباق تسليم منتج جزئي وظيفي وفي الوقت نفسه فإن SCRUM-Master (المدير الداخلي لفريق التطوير) مسؤول عن تقليل الاضطرابات الخارجية وحل المشكلات غير الفنية للفريق. مبدأ قوي في SCRUM هو المشاركة النشطة للعميل لتحديد الأولويات في وظائف البرنامج واختيار تلك التي ستتحقق في كل SPRINTS.



المصدر: (<http://itcomp-dz.com/index.php/home-3/presentation?id=72>)

الشكل (6): مخطط شامل لمنهجية SCRUM

فريق SCRUM يطور المنتج على النحو التالي:

- يتم جمع الميزات المطلوبة في المنتج BACKLOG وترتيبها حسب الأولوية من قبل منتج .PRODUCTOWNER.
- ويتخلل تطوير المنتج سلسلة من SPRINTS. يتم تعريف محتوى SPRINT من قبل الفريق، مع الأخذ في الاعتبار الأولويات وقدرته، ويلتزم بتحقيق الميزات المحددة SPRINT.
- خلال SPRINT، يتم تنفيذ نقاط التفويض على سير العمل يوميا، ما يمكن من تحديد العقبات التي تبطئ عمل الفريق يجب على المسؤول SCRUM-MASTER تذليل هذه العقبات والقضاء عليها.
- في نهاية كل SPRINT، يقدم الفريق إلى مالك المنتج PRODUCT OWNER ما أضافه إلى المنتج يسمح تقييمه بضبط التراكم BACKLOG للسرعة التالية.
- لقد نجحت منهجية SCRUM وكانت محل تقدير كبير من قبل عملاء ITComp بسبب:
 - يتبنى العميل الحل بمجرد إنشائه والتحقق من صحة النماذج الأولية.
 - يلاحظ العميل تقدم نظام معلوماته خلال كل عملية تحقق (نهاية التكرار).
 - يشرح العميل ويعدل احتياجاته خلال كل عملية تكرار.
 - لدى العميل تحفظات خلال المشروع، وليس في النهاية.
- بالإضافة إلى ذلك يتيح المؤسسة ITComp:
 - التواجد بالقرب من مستخدمي النظام.
 - فهم أفضل للاحتياجات المتوقعة.
 - أن تكون قادرة على إدارة قبول المنتج وإدارة التغيير.
 - ضمان جودة استثنائية للعمل المنجز.
- التحقق من صحة المشروع ونجاحه في جميع مراحله على موقع المؤسسة (<http://itcomp-dz.com>).

4. الخاتمة:

يعتبر موضوع الرشاقة وإدارة الموارد البشرية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء توفر منهجية الرشاقة العديد من المزايا للمؤسسة، لكن الحصول على مجموعة كاملة من الميزات يتطلب الذهاب إلى أبعد من مجرد عملية تطوير البرمجيات، لكي تصبح عقلية يمكنها تبني هذه المنهجية بشكل عام وتسعى وراء طرق جديدة وأفضل لتقديم خدماتها. وعندما تنضم إدارة الموارد البشرية وتتبنى قيم الرشاقة لمرونة المؤسسة، فإنّ وعود الإنتاجية المتزايدة والكفاءة والمنتجات والخدمات العالية الجودة يصبح ممكناً. وهذا هو طريق المستقبل في إدارة الأعمال، لأنه يدمج جميع الجوانب الضرورية لتحسين أداء المؤسسة مع مراعاة الاحتياجات البشرية.

إذن؛ فالرشاقة هي مصير مؤسسة المستقبل، في استرجاع طاقتها البشرية، تطورها المستمر وتحولها الناجح. تناولت هذه الدراسة تبني مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية بشقيها النظري والتطبيقي في مؤسسة التقنيات

الحديثة ITComp الجزائر وتوصلت إلى استنتاجات وتوصيات والتي جاءت منسجمة مع مشكلة وأهداف الدراسة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1.4 النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة الاهتمام الكبير الذي يوليه إطارات ومسيري المؤسسة لمنهجية الرشاقة من خلال تبنيهم لمبادئها وقيمها وتطبيقها كأسلوب عمل مما انعكس إيجابا على الممارسات الإدارية، وظهرت جليا في إدارة موارد بشرية رشيقة.
- كل الفرضيات التي تم طرحها تم إثبات صحتها، ما يجعل مؤسسة ITComp من المؤسسات الرشيقة.
- أصبحت مقارنة الرشاقة وتطبيقها ضرورة ملحة للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الريادة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر.
- يغلب على آراء عينة البحث الإدراك الواعي والايجابي لهذه المقاربة.

2.4 التوصيات:

- من خلال النتائج المذكورة أعلاه، هذه بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة ITComp) بصفة خاصة:
- العمل على تفعيل نظام اليقظة أكثر لرصد فرص وتحديدات البيئة.
- ضرورة مواصلة العمل على هذا النهج وتطوير أساليب العمل باستمرار لأن الشيء الثابت في هذا العصر هو التغيير "إن بلوغ الغاية ليس مناسبة للاحتفال إنه مدعاة للتفكير الجديد" كما يقول "بيتر دراكر".
- جلب المزيد من الكفاءات والمواهب الرقمية والحفاظ عليها لأنها هي من يصنع الفارق اليوم.
- مساعدة الزبائن خاصة المؤسسات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة على تبني هذه المقاربة وتطبيقها.

- قائمة المراجع:

المراجع العربية:

كتاب

- توماس ستيوارت. (2004). *الرأسمال البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة*، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، (325-334) أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

مقال

- العابدي، علي زواق جيا. (2012). الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(24)، 147-174.

المراجع الأجنبية:

Book

- Barrand, J. (2010). *l'entreprise agile*. In: *l'entreprise agile* s.l. **Dunod**. Paris, France.
- Barrand, J. (2017). *Le manger Agile*. **Dunod**, Paris, France.

- Gaunand, A. (2017). Le leadership agile, In: s.l.*Eyrollroles*. France.
- Massager, V., (2017), Coacher une équipe agile, In: s.l.:*Eyrolles*, France.

Journal

- Alonso, E., (2012). Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises.
- Audrey Charbonnier Vorin, A., C. (2011)., Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, **Management, AIMS**, 14(2), 127.
- Barzi, R., (2007). Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME: Cas de l'industrie de l'habillement , 3-34.
- Horney, N., (2013), Agility Research: History and Summary, *Strategie agility institute*, 4-54.
- Kreissel, B., (2012), What is agile human resources ? 4 values of agile softwares, *Canadian HR Repports*, 7 Mai.
- Legras, S., (2014), l'agilité nouvelle transformation pour l'entreprise, *Documentaliste-sciences*, 51(4).
- Lévesque, M.-M., (2014), l'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes, In: Montréal (*université Québec à Montréal*): *université Québec à Montréal*, (11-154).
- Sherehiy, B., (2008), Relationship between agility strategy, work organization and workforce agility, Unpublished doctoral dissertation, *The University of Louisville*, Louisville.
- Vorin, A. C., (2011), Développement et test partiel des propriétés psychométrique D'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, In: s.l.: *AIMS*, 127

Site web

- Anon., s.d., **what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you**. [En ligne] Available at: <https://resources.hrsg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>.
- <http://itcomp-dz.com>, n.d. <http://itcomp-dz.com>. [Online], Available at: <http://itcomp-dz.com/index.php/home-3/presentation?id=72>, [Accessed 03 01 2019].
- Gothelf, J., (2017). *How HR Can Become Agile (and Why It Needs To)*, [Online] Available at: <https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to> [Accessed 17 Decembre 2018].

الملاحق

الملحق (1) :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطبولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات (LAPDEC)
دكتوراه المستوى الثالث (ل م د)، تخصص المنظمات والتحول الرقمي

استمارة الاستبيان

إلى السادة والسيدات موظفي وموظفات مؤسسة التقنيات الحديثة IT Comp الجزائر-المحترمين تحية طيبة وبعد:
استمارة الاستبيان هذه جزء من متطلبات إعداد دراسة بعنوان " تبني وتطبيق مقاربة الرشاقة " agile Approach " في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات، دراسة حالة: مؤسسة التقنيات الحديثة IT Comp الجزائر " وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب لذا أرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الاسم.
نشكر لكم حسن استجابتكم مع وافر الشكر والتقدير.

ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- باستطاعة الباحث الإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة.

إشراف الأستاذ:
أ.د. بن عبو الجيلالي

إعداد الباحث:
قنيش مختار

السنة الجامعية: 2018/2019

الجزء الأول: معلومات شخصية

- 01-الجنس:
- أنثى ذكر
- 02-العمر:
- أقل من 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- من 51 إلى 60 سنة
- أكبر من 60 سنة
- 03- المستوى التعليمي :
- ابتدائي
- ثانوي
- متوسط
- جامعي
- 04-الخبرة المهنية :
- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: أبعاد الرشاقة حسب نموذج *Jérôme barrand*

الرقم	أبعاد الرشاقة وعبارات القياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
I- مبادئ الرشاقة (les principes agiles)						
01	أقوم بإعداد سيناريوهات للتنفيذ في حالة الحاجة الى تعريف احتياجات جديدة أو وضعية جديدة					
02	هناك مجال للتعاون في المؤسسة (التعاقد الخارجي، التعاقد من الباطن)					
03	هناك حيز للإبداع في المؤسسة					
04	الإدارة تصمم عرض المنتجات بشكل كلي (المنتج، الصورة، الخدمات، المعلومات، العلاقات)					
05	الإدارة تقوم بدمج العميل (الزبون) في عملية اتخاذ القرار الخاص بالمنتجات المخصصة له					
06	الإدارة تأخذ بعين الاعتبار آراء الشركاء الداخليين أو الخارجيين في اتخاذ القرارات					
07	التغيير في المؤسسة مقبول بسرعة					
II- معايير استراتيجية الرشاقة (les critères de)						
(stratégie agile)						
08	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور ومشاركة الموظفين					
09	الغرض من المؤسسة مشترك بين جميع الموظفين					
10	إذا كنت قائدا، أشجع زملائي الموظفين على التغيير والاستقلالية					
11	توجد روابط الصلة بين المؤسسة والموظفين					
12	الإدارة تعيد تكوين الموارد في وظيفة التغيير					
13	الإدارة ترغب في زيادة مستوى رضا العملاء (الزبائن)					
14	هناك تعاون مكثف من خلال الاستماع الى العملاء (الزبائن)					
15	الإدارة تولي أهمية للتكوين					
III- معايير السلوك الرشيق (les critères comportementaux)						
16	أشارك المعلومات التي لدي مع الموظفين					
17	بشكل عام أثق في الموظفين					
18	أعتقد أن الموظفين يدركون حجم المسؤولية المنوطة بهم					
19	مشاركة الموظفين تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية (الدينية أو العرقية)					
20	أعتبر التغيير مصدر للإثراء الجماعي والفردى					
IV- الممارسات الإدارية (les pratiques managériales)						
21	يتقن الموظفون الاجراءات، ويسيطرون على مختلف المهام في المؤسسة					
22	أعتقد أن القرارات المتخذة تتوافق مع توقعات البيئة					
23	تتكيف المؤسسة بطريقة مرنة مع مختلف الظروف (تقلبات في الطلب، تغيير اللوائح)					
24	يتمتع الأفراد والفرق بالاستقلالية في تنفيذ المهام داخل المؤسسة					
25	يتم تشجيع الموظفين على أخذ المبادرة في اتخاذ القرار					
26	تبدو أنظمة المعلومات والاتصالات المستعملة مع الشركاء فعالة ويمكن الوصول اليها في الوقت الفعلي					
27	أعتقد أن المؤسسة تكتشف سريعا التوقعات المتغيرة لعملائها					
28	يوجد نظام يقظة يمكنه رصد فرص وتهديدات البيئة					
29	تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأشخاص ذوي الاختصاصات والمهارات المتعددة					
30	يتم تشجيع كل فرد على التعلم والتنقل من خلال الحركية المهنية					