

مقاربة الرشاقة وتبنيها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات
دراسة حالة مؤسسة موبليس - فرع بريكة باتنة -

*The agility Approach and its adoption in the Human Resource
Management of Telecommunications companies*

A case study of the Mobilis Corporation – Barikat- Batna

د. فرحاتي لويزة^{1*}، ط. د قنيش مختار²

¹ جامعة باتنة 1 (الجزائر)، louiza.ferhati@univ-batna.dz

² جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)، Mokhtar.kenniche@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2022/06/18

تاريخ القبول: 2022/05/29

تاريخ الاستلام: 2022/03/31

ملخص:

تناولت الدراسة مقارنة أو منهجية الرشاقة "أجايل" *Agile* ، التي تطبق في مجال إدارة الموارد البشرية، تم تجميع بيانات الدراسة من عينة تقدر ب 27 موظف، من مجتمع البحث الخاص بمؤسسة موبليس فرع باتنة، وتم الاعتماد على مقياس أبعاد الرشاقة حسب نموذج *Jérôme barrand** ، وتوصلت الدراسة إلى الاهتمام الذي يوليه موظفي المؤسسة لمنهجية الرشاقة من خلال تطبيقها كأسلوب عمل، مما انعكس إيجابا على الممارسات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة: إدارة الموارد البشرية: قطاع الاتصالات: الجزائر.

تصنيف JEL:j24

Abstract:

The study dealt with the “Agile” approach, which is applied in the field of human resource management. The study data were collected from a sample of 27 employees, from the research community of the Mobilis company , Batna branch, and it was relied on the dimensions of agility scale according to the **Jérôme barrand* model**. * The study found the interest that the organization's employees

Keywords: *keywords1; Agility; Human Resource Management; Telecomsector; Algeria.*

Jel Classification Codes: j24

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

مع بداية الألفية الثالثة، عرفت المؤسسات تغييرات عميقة بسبب التغيرات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات، ومست هذه التغييرات إدارة المؤسسات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، ولأن المؤسسة مجبرة على تطوير أداء مواردها، وتطوير كفاءاتها البشرية، كان لابد من تطوير رشاقة الموارد البشرية، بحيث تضمن البقاء والاستمرارية لميزتها التنافسية.

وجاءت هذه الدراسة لتتناول مقارنة الرشاقة كأداة لتحقيق كفاءة وفاعلية في أداء الموارد البشرية وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة انطلاقاً من مواردها البشرية، بشكل يتناسب وتغيرات البيئة السريعة، وجعل هذه الموارد البشرية رشيقة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

أ. إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق، تندرج إشكالية الدراسة ضمن التساؤل الرئيسي التالي:

هل تتبنى مؤسسة موبليس - فرع بريكة، باتنة مقارنة الرشاقة في إدارة مواردها البشرية ؟
وضمن هذا التساؤل تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أبعاد الرشاقة التنظيمية؟

- ماهي المبادئ والأسس النظرية لتطبيق مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية؟

- هل تتبنى مؤسسة موبليس - فرع بريكة، باتنة منهجية الرشاقة كمنهجية عمل؟

- ماهي أدوات الرشاقة التي تستخدمها مؤسسة موبليس - فرع بريكة، باتنة ؟

- هل مقارنة الرشاقة تعد مفتاحاً رئيسياً في المؤسسة للتعليم المستمر وجلب المواهب والحفاظ عليها؟

ب. أهداف الدراسة:

الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف على العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتطبيق مقارنة الرشاقة.

- 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 موبليس - فرع بريكة، باتنة

بصفة خاصة والمؤسسات الأخرى في القطاع بصفة عامة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. مفهوم الرشاقة التنظيمية:

يعد مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، وأعطيت له العديد من المفاهيم أهمها:

- الرشاقة التنظيمية: (القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالية للأسواق المتغيرة، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات) (Gunasekaran, A, 1999, P 87).
- " التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد، وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة" (Yusuf, Y., et al, 1999, P36).
- "المنظمة الرشيقة يمكن أن تلبى بسرعة طلبات الزبائن، وتقدم منتجات جديدة، ويمكن أن تحصل على التحالفات الإستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً" (Mc carthy, et al, 2010, P119)
- لقد عادت المصطلحات "أجابل" و" الرشاقة" مؤخرًا في اللغة الإدارية، لتبرير الحاجة إلى المرونة والاستجابة والتجديد في مواجهة الأزمة الاقتصادية، من اللاتينية "Agere" (نشط) يتم تحليل هذا المفهوم من خفة الحركة كإرادة للعمل، ليكون رد الفعل (الإدارة والحد من المخاطر) في وقت الأزمات حيث يلزم إعادة التوجيه والتصميم (ALONSO, 2012: p1-3).
- والرشاقة هي كفاءة تنظيمية عبر ثلاثة أبعاد مترابطة:
 - القدرة على الاستعداد والقراءة لتدقيق البيئة خاصة الأسواق.
 - القدرة على العثور على الإجابات الصحيحة للمواقف الجديدة.
 - القدرة على الاستفادة من التعلم الناتج عن هذا الوضع (Rachelbeaujolin-Bellet, 2004, p 34).
- ومما سبق يتضح أن المرونة، الليونة، والاستجابة، والقدرة على التكيف صفات مجمعة تحت مصطلح "الرشاقة"، تعمل جنبًا إلى جنب على تطوير قدرات المنظمة ، واغتنام الفرص التنافسية الموجودة في محيط المؤسسة.

3. أبعاد الرشاقة التنظيمية: قام (Park) بتحديد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية هي:

- رشاقة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة الأحداث مثل: تغير في تفضيلات الزبائن، تحركات جديدة للمنافسين... الخ، حيث يركز الاستشعار على عملية الرصد الاستراتيجي لأحداث البيئة المختلفة.
- رشاقة عملية اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة، لتفسير الآثار المترتبة عن الأحداث، وأيضا تحديد الفرص والتهديدات.
- رشاقة التطبيق/ الممارسة: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي، وجذري، وتقديم منتجات وخدمات جديدة في الوقت المناسب.

4. مزايا الرشاقة:

للرشاقة عديد المزايا أهمها ما يلي:

- هي حل لعدد من المشاكل مما يجعلها تعزز الابتكار.
- تحسن من الجودة ، لأنها تقلل التكاليف.
- تقلل من الوقت الضائع، واحترام مواعيد التسليم، والاستجابة السريعة للزبائن.
- الرشاقة تحقق قيمة مضافة أثناء التكيف مع التغييرات في البيئة وفي الوقت المناسب.

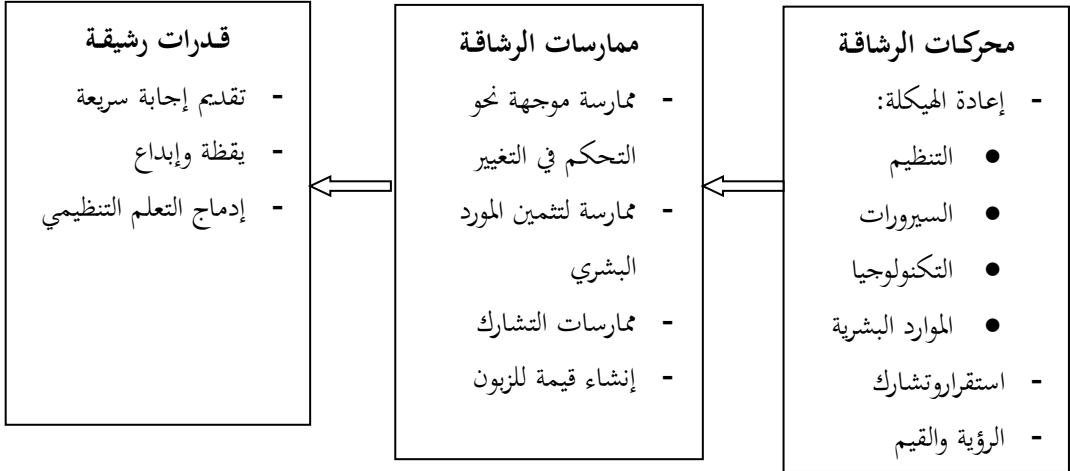
5. مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية:

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.
- وتم تحديد خصائص المؤسسة الرشيقة كما يلي:(Barrand, 2010, p 52)
- القدرة على استباق (Anticipation) الانقطاعات التي تحدث في السنة، وفهم نتائج القرار، وانعكاس ذلك عليها وعلى بيئتها.

- علاقات الرضا المتبادل (Proopération) سواء مع الأطراف الداخليين أو الخارجيين، حيث لا تكتفي المؤسسة بالعمل التشاركي مع الآخرين (Cooperation) 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 السيرورات في المؤسسة.
 - تقديم عروض شاملة تتضمن منتجات فعالة وخدمات متخصصة.
 - ثقافة التطور والتحسين المستمر.
- هذه الخصائص يمكن جمعها في ثلاث محاور أساسية تتمثل في: محركات الرشاقة، الممارسات الرشاقة، القدرات الرشاقة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 1: خصائص الرشاقة



Source : Audrey CharbonnierVorin.A. C. 2011, p 127

تعكس مقاربة الرشاقة إذن إعادة إدارة المؤسسة وفق تدفق السيرورات 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 الإستراتيجية تحدد بناء على محفظة استثمارية محددة، وهو ما يسمح بتوجيه الجهود نحو إنشاء القيمة.
- وفي ظل الاقتصاد الرقمي وجدت المؤسسة مضطرة لتحسين أداء مواردها البشرية ، والبحث عن طرق لتحسين الكفاءة والفعالية لمواردها البشرية، وإدارة الموارد البشرية الرشيقة يجعل منها إدارة مساعدة للمؤسسة على تحقيق أهدافها، تطوير ممارساتها، وتحسين خدماتها، من خلال دمج القيم الأربعة التالية الخاصة بالتطوير الرشيق: (agile development)(Kreissel, 2012):
1. قابلية التكيف (Adaptability): حيث تسمح بمواجهة متطلبات الأعمال المتغيرة باستمرار.
 2. 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.
 3. الوحدة (Unity): تتكون عند احترام إدارة الموارد البشرية للعمل الجماعي (التعاوني) بحيث تضمن عدم العمل في مجموعات منعزلة قد تتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة.
 4. 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 الرشيقة هي: الثقة، التضامن، المسؤولية، الاستقلالية، روح الالتزام، الحق في الخطأ، التعلم، القدوة، القائد (أي الذي يقدم الدعم اللازم لفريقه كلما احتاج الفريق لذلك).

جدول 1: مقارنة بين القيم التقليدية والقيم الرشيقة

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

Source: Véronique Massager.V, 2017, 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 تحقيق رشاقة المؤسسة ككل تساهم فيه إدارة الموارد البشرية الرشيقة، ويعتبر أن مبادئ الرشاقة تعد مفتاحا رئيسيا لدعم التعلم المستمر، اكتساب المواهب والحفاظ عليها، وما يمكن المنظمة من: جذب، تطوير وضمان وبقاء الموهبة .

وفي المؤسسة الرشيقة تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى العمليات التالية: التعيين، التطوير، إدارة الأداء لكن بطرق تستجيب للتغيرات المستمرة في ثقافة ونمط عمل المنظمة، والتركيز على الزبائن (النظر للموظف كزبون)، و ثقافة الفريق والتحسين المستمر (Gothelf, 2017).

وكمقارنة بين وظيفة الموارد البشرية التقليدية والموارد البشرية الرشيقة، الجدول التالي يوضح

أهم الفروقات بينهما:

جدول 2: وظيفة الموارد البشرية "التقليدية مقابل الرشيقة"

وظيفة الموارد البشرية التقليدية	وظيفة الموارد البشرية التقليدية
1- بيئة التعليم المستمر: تمنح الموظفين فرص عديدة للتعلم وقدر أكبر من الاستقلالية في تحقيق أهدافهم الخاصة المرتبطة بالوظيفة.	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.
2- الاكتساب المستمر للموهبة: المنظمة تنمي علاقاتها مع المواهب باستمرار من خلال مختلف القنوات بما في ذلك القنوات الاجتماعية.	2- عقلية التوظيف: عند توفر الوظيفة يبدأ البحث عن المترشحين، وبمجرد تحديد أفضل مترشح تنتهي سيرورة اكتساب الموهبة.
3- الشفافية: الولوج إلى معلومات المواهب مسموح	3- سيرورة المواهب غير شفافة: إدارة المواهب تتحكم فيها وظيفة الموارد البشرية. وسيرورة اكتساب المواهب، تطويرها وتقييمها خاصة بها فقط ولا
وظيفة الموارد البشرية تلعب دور المسهل (facilitateur) لإدارة المواهب مع تمكين الموظفين من تطوير أنفسهم ذاتيا،	

<p>فيتفهمون ويشاركون 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 إلغائها (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>يمكن ولوج 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- <u>الموارد البشرية " نظام سجلات "</u>: وظيفة الموارد البشرية تكتفي بالملفات والوثائق، تعقب التقدم والمشكلات ويقاس نجاحها بمدى تسجيلها وحفاظها على ملفات الموظفين.</p>
---	---

source : (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>[Accès le 28 11 2021].

فرض هذا على إدارة الموارد البشرية ووظائف جديدة، لأن بيئة العمل التقليدية يستجيب الأفراد لما يطلب منهم وفقا لتوصيف الوظائف، على عكس نموذج العمل الحديث الذي تغير فيه مفهوم الوظيفة ككل نظرا لتغيرات البيئة المعاصرة، ومتطلبات الزبون الجديدة، وتزايد حدة التكنولوجيا... الخ (العابدي، 2012، ص ص 147-174).

وابتعدت وظيفة الموارد البشرية تقتصر على مجرد تنفيذ للضوابط لدفع عملية التنفيذ، وتركز على تيسير البرامج والاستراتيجيات التي تحسن الرشاقة التنظيمية، والابتكار، وصنع القرار، لا بد من إعادة التفكير في الأفراد بطريقة جديدة كمستثمرين وليس كأصول، لأنهم 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 مهاراتهم ومسارهم الوظيفي، وتشجيعهم على ذلك، مما أصبح ينجم عنه تغييرهم لوظائفهم بين الحين والآخر، مما سمح للتعلم أن يأخذ أهمية سيكولوجية لدى الأفراد، حيث أصبح التعليم محل الترقيات . (ستيوارت، 2004، ص ص 325-334).

6. الدراسة الميدانية: مؤسسة موبليس - فرع بريكة، باتنة

من خلال نهج استكشافي لمقاربة الرشاقة في السياق الجزائري وبالأخص في قطاع الاتصالات اللاسلكية وما تعرفه من تحولات سريعة. قام الباحثان بتوزيع استمارة استبيان على ثلاثين (30) موظف من موظفي مؤسسة موبليس - فرع بريكة باتنة، الصالحة منهل للتحليل سبعة وعشرين (27)، وذلك من أجل فهم التصور النسبي لهؤلاء الموظفين لمقاربة الرشاقة وتبنيها في سيرورات العمل وبالخصوص في إدارة الموارد البشرية من خلال قياس: مبادئ الرشاقة، معايير إستراتيجية الرشاقة، معايير السلوك الرشيق، الممارسات الإدارية باستخدام نموذج استكشاف (Jérôme. Barrand). كما قام الباحثين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5) والذي يسمح بتسليط الضوء على اتجاهات تبني الرشاقة ومعوقات تطبيقها في هذه المؤسسة.

1.6. التعريف بمؤسسة موبليس:

فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

7. تحليل نتائج الدراسة:

1.7 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) في وجود المتغير الضابط (المتغيرات الديمغرافية). تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب التطبيقي، والجدول التالي يبين خصائص المتغيرات الوصفية لعينة البحث:

جدول 3: خصائص عينة الدراسة

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	22	81.5%
	أنثى	5	18.5%
العمر	أقل من 30 سنة	4	14.8%
	من 31 إلى 40 سنة	16	59.3%
	من 41 إلى 50 سنة	4	14.8%
	من 51 إلى 60 سنة	3	11.1%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	22.2%
	من 5 إلى 10 سنوات	9	33.3%
	من 11 إلى 15 سنة	4	14.8%
	أكثر من 15 سنة	8	29.6%
المجموع		27	100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

نلاحظ أن عينة الدراسة أغلبها ذكور بنسبة بلغت 81.5%، فالتواجد الضعيف للمرأة راجع للنظرة الذكورية السائدة في السياق الجزائري في تولي الوظائف في قطاع الاتصالات خاصة اللاسلكية لغلبة الطابع التقني عليه. في حين الفئة العمرية الغالبة هي ما بين (31 و 40) ما نسبته 59.3%، تليها مباشرة الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و (41 و 50) بنسبة 14.8%، وأخيرا الفئة العمرية (51 و 60) بنسبة 11.1%. ما يعني أن غالبية موظفي المؤسسة شباب ويتقلدون وظائف ورتب نوعية، وما زال لديهم طريق مفتوح نحو المستقبل لتطوير مساهمهم المهني وتجسيد طموحاتهم وتثمين كفاءتهم وتعزيز أدائهم العام. وبخصوص الخبرة المهنية في العينة فكانت للفئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة 33.3%، تليها فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 29.6%، ثم فئة (أقل من 05 سنوات) 22.2%، وأخيرا الفئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 14.8%.

2.7 اتجاه إجابة أفراد العينة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أكثر المقاييس شيوعا، يُطلب فيه من المستوجب أن يحدد اتجاه ودرجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المتاحة أمامه.

جدول 4: مقياس الإجابة على الفقرات

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
5 -4.21	4.20 -3.41	3.40 -2.61	2.60 -1.81	1.80 -1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

حيث تم حساب اتجاه أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية المحصورة في فئات جدول

الإجابة أعلاه.

3.7 اتجاهات آراء المبحوثين:

يكشف التحليل الوصفي عن مدى تطبيق المتغير أو العامل وأهميته في المجتمع البحثي، من

خلال إدراكات عينة الدراسة له، ونظرا لصغر حجم العينة سنجري التحليل الوصفي كما هو مبين في

الجدول أدناه.

جدول 5: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه المستجوبين
مبادئ الرشاقة	2.4709	0.75574	2
إستراتيجية الرشاقة	2.1435	0.54784	2
السلوك الرشيق	1.5185	0.74681	1
الممارسات الإدارية	2.1333	0.58177	2

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمبادئ الرشاقة مرتفع حيث قدر ب 2.4709 وينتمي للمجال

(1.81- 2.60) بدرجة تأثير (2)، وقيمة الانحراف المعياري متوسطة، هذا يعني أن أغلبية المستجوبين

يتفقون أن تطبيق مبادئ الرشاقة غالبا موجودة ومطبقة في مؤسسة موبليس. كما أن هناك

ديناميكية متسارعة لتبنيها.

بالنسبة لبعد إستراتيجية الرشاقة المتوسط الحسابي مرتفع حيث قدر ب 2.1435 وينتمي

للمجال (1.81- 2.60) بدرجة تأثير (2)، وقيمة الانحراف المعياري منخفضة نوعا ما، هذا يعني أن

مؤسسة موبليس تعي إستراتيجية الرشاقة وتضعها ضمن أولوياتها، وأن هذه المعايير تحدد عملية اتخاذ

القرار الاستراتيجي في المؤسسة، حيث يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة وهذا يوضح أن الإستراتيجية

التي تبنتها المؤسسة فيما يتعلق بالرشاقة كانت جيدة.

بالنسبة لبعده السلوك الرشيق فالمتوسط الحسابي مرتفع جدا حيث قدر ب 1.5185 وينتهي للمجال (1- 1.80) بدرجة تأثير (1)، وقيمة الانحراف المعياري متوسطة ما يفسر وجود إدراك عال من عينة البحث لأهمية السلوك الرشيق. حيث يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة، نتيجة مثيرة للاهتمام، بشكل عام الموظفون يثقون في بعضهم البعض، كما أنهم يدركون حجم المسؤولية المنوطة بهم، ويشاركون المعلومات التي لديهم، ومشاركة الموظفين تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل موظف، ويعتبر التغيير في المؤسسة مصدر للإثراء الفردي والجماعي.

النسبة لبعده الممارسات الإدارية فالمتوسط الحسابي مرتفع حيث قدر ب 2.1333 وينتهي للمجال (1.81- 2.60) بدرجة تأثير (2)، وقيمة الانحراف المعياري منخفضة نوعا ما. هذا يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة، ما يعني وجود ديناميكية وحيوية في الممارسات الإدارية سيرورات العمل، ويدل على إتقان الموظفين الجيد للإجراءات والسيطرة العالية على مختلف المهام في المؤسسة كما أنهم يعملون في بيئة يسودها التكافل بدرجة كبيرة مع توافق في القرارات المتخذة وتوقعات البيئة، كما أن أثر التعاضد واضح في فرق العمل ما يجعل المؤسسة أكثر تكيفا ومرونة مع مختلف الظروف، كما يتم تحقيق توقعات الموظفين من خلال تشجيعهم على التعلم المستمر والحركة المهنية. كما استخدم الباحثين المعادلات الهيكلية نتيجة طبيعة المتغيرات الكامنة المختارة للدراسة، وعليه للإجابة على إشكالية البحث نلجأ إلى تحليل أكثر دقة وعمق من خلال التحليل الاستكشافي التوكيدي (PLS)

4.7 النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

1.4.7 النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling)

حسب (Suhr, 2006) النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) هي منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات (المتغيرات المقاسة والبنى الكامنة) (Latent Constructs and Measured Variables)، أو هي نموذج إحصائي شامل لاختبار الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (Observed Variables) و المتغيرات الكامنة (Latent Variables).

وتوصف بأنها منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة نظرية (Theoretical Network) من العلاقات الخطية (Linear Relations) بين المتغيرات. وتختبر (Patterns Tests Hypothesized) أنماط افتراضية من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة وغير المشاهدة (الكامنة)، (عزوز، 2018، ص 291)

2.4.7 طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares)

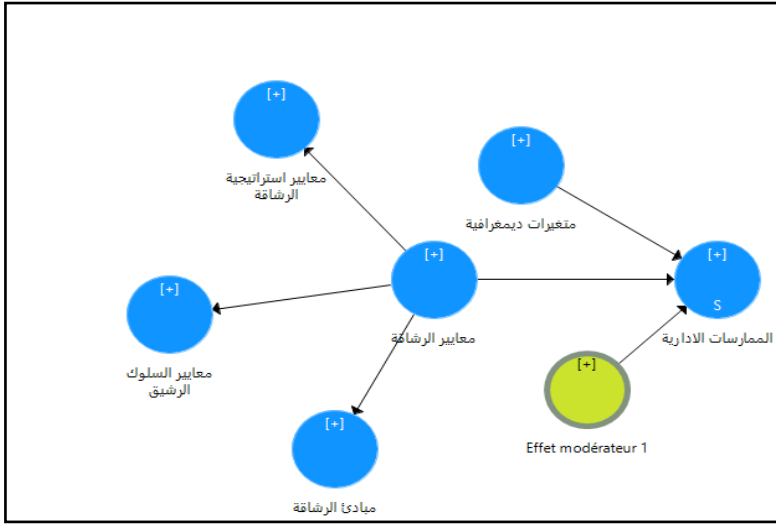
وفقا لهذا الأسلوب عملية التقدير تتم باستخدام طريقة المربعات الصغرى PLS، حيث تقسم معلمات النموذج إلى مجموعات جزئية وتتم باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، ويستخدم الأسلوب التكراري، في تقدير للمجموعات الجزئية، وهذا توسيع لمفهوم النقطة الصامدة (Point Fixe)، ويرجع الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى (Wold, 1965, 1973, 1980). وتجدر الإشارة أن الانحدار وفق PLS، هي مزيج ما بين تقنية الانحدار المتعدد لـ y على X وطريقة التحليل بالمكونات الرئيسية (ACP) لـ X (بداوي، 2016، ص 23). وتقوم هذه المنهجية على الخوارزمية لتقدير نموذج الدراسة المحدد بالاعتماد على نموذج داخلي وآخر خارجي في آن واحد عند القيام بالتقدير.

3.4.7 مبررات استخدام PLS-SEM

توفر نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM أو المستندة للتباين العديد من المزايا للباحثين الذي يستخدمون نمذجة المعادلات الهيكلية CB-SEM أو المستندة على الارتباط ، ونظرا للانتشار الواسع لها، فإنه من المهم تقديم تبرير لاستخدام PLS-SEM، حيث من خلال مراجعة الدراسات التي استخدمت PLS-SEM نجد أن أبرز مبررات الاستخدام ترجع حسب (Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014) إلى عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، صغر حجم العينة، وطبيعة المتغيرات الكامنة (ساوس وفودو، 2019 ، ص 184).

وهذا ما يتوافق مع دراستنا تقريبا أي صغر حجم العينة (27 مشاهدة فقط) وكذا عدم خضوعها للتوزيع الطبيعي، ووجود متغيرين كامنين ومتغير ضابط كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 02: معاملات مسار النموذج الدراسة المعتمد



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPls3

يوضح الشكل السابق متغيرات الدراسة، حيث تعتبر الممارسات الإدارية (متغير تابع أو داخلي) كمتغير كامن انعكاسي من الدرجة الأولى (Constructs first-order) كما هو موضح في الشكل السابق، وتعتبر معايير الرشاقة (متغير مستقل أو خارجي) كمتغير كامن انعكاسي من الدرجة الثانية متعدد الأبعاد ممثل بثلاث متغيرات هي: معايير إستراتيجية الرشاقة، معايير السلوك الرشيق، مبادئ الرشاقة. مع المتغيرات الديمغرافية كمتغير ضابط.

5.7 إختبار نموذج الدارسة:

قبل التأكد من صحة النموذج لابد من تقييم نموذج القياس أولا ثم النموذج الهيكلي ثانيا.

1.5.7 تقييم نموذج القياس: تم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات الصدق التقاربي.

جدول 6: جدول صدق وثبات متغيرات الدراسة

المؤشر/ المتغير	α (Alpha de Cronbach)	Rho-A	Fiabilité composite (CR)	AVE
الممارسات الإدارية	0.730	0.730	0.833	0.558
مبادئ الرشاقة	0.915	0.924	0.936	0.746
المتغيرات الديمغرافية	0.768	0.774	0.896	0.812
معايير إستراتيجية	0.781	0.789	0.874	0.700
معايير سلوك الرشاقة	0.770	0.825	0.865	0.682

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPls3

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الفاكرونباخ ومعاملات الموثوقية المركبة (CR) مقبولة إحصائياً أن قيمتها أكبر من 0.7 على حسب (Ela et enhau al, 2005)، ما عدا قيمة معامل الفاكرونباخ للمتغير الكامن الممارسات الإدارية قريبة من 0.7 إلا أنها مقبولة معنوياً. أما قيمة معامل (RHO-A) كلها تتعدى 0.7 على حسب (Lessuo te la,2002)

كما نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE معنوية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.5 على حسب (Lenrof & S rekcal,1981) هذا ما يفسر أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات المؤشرات وبالتالي الصدق التقاربي لنموذج القياس قد تحقق.

2.5.7 تقييم نموذج الهيكلية: يتم تقييم نموذج الهيكلية باستخدام مؤشرات التطابق. مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية

جدول 7: مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية

GOF	Q ²	حجم التفسير	R ² AJUSTED	R ²	المتغيرات
0.548	0.116	متوسط	0.190	0.284	الممارسات الإدارية
	0.575	عال	0.844	0.850	مبادئ الرشاقة
	0.173	متوسط	0.263	0.291	معايير استراتيجية
	0.186	متوسط	0.340	0.366	معايير سلوك الرشاقة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPls 3

من خلال جدول مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية يتضح بأن قيمة معامل التحديد R² معنوية ومقبولة إحصائياً.

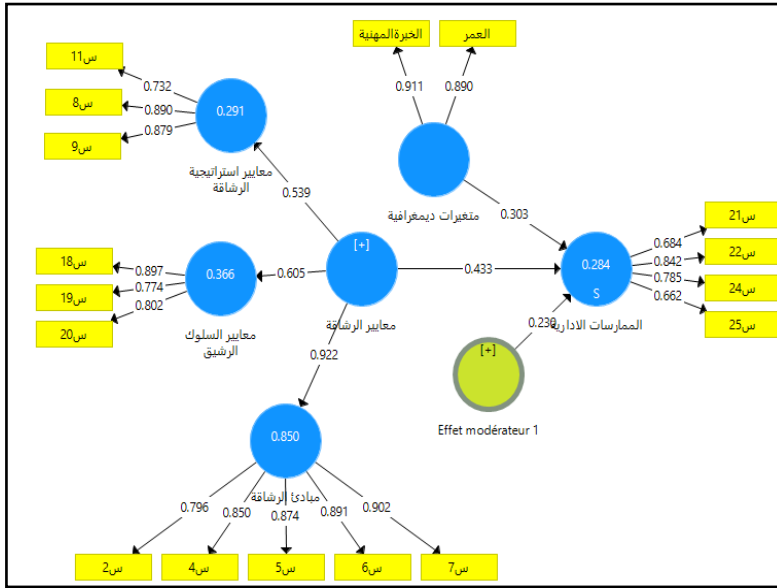
أما بالنسبة لقيمة جودة التنبؤ Q² فهي معنوية ومقبولة إحصائياً لأن قيمتها أكبر من الصفر الأمر الذي يعني أن للمتغيرات الكامنة التابعة للنموذج القدرة على التنبؤ، وعليه يمكن حساب قيمة مؤشر جودة النموذج الهيكلية وفق المعادلة التالية:

$$GOF = \sqrt{AVE} * \overline{R^2} = \sqrt{0.6715} * 0.4477 = 0.548$$

يتم تقييم النموذج الهيكلية من خلال مؤشر (GOF) (Godness of fit index)، والذي كانت قيمته مساوية لـ 0.548 وهي أكبر من العتبة 0.36 التي حددها (Wetzelsetal (2009) هذا يدل على جودة تطابق النموذج وأنه نموذج جيد يمكن الاعتماد عليه في اختبار فرضيات الدراسة.

الشكل التالي يظهر النتائج المتحصل عليها:

الشكل 03: النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS3 يوضح الشكل أعلاه، أن معاملات مسار النموذج كلها موجبة، وعليه، ننتقل لمرحلة الإجابة على الفرضيات من خلال معاملات المسار الخاصة بالتأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة.

6.7 اختبار الفرضيات:

جدول 8: اختبار الفرضيات

العلاقات	قيمة t	قيمة P	النتيجة
Effet Modérateur 1-الممارسات الإدارية >	0.967	0.334	غير معنوية
متغيرات ديمغرافية-الممارسات الإدارية	1.428	0.154	غير معنوية
معايير الرشاقة-الممارسات الإدارية	1.866	0.063	غير معنوية
معايير الرشاقة-مبادئ الرشاقة	14.621	0.000	معنوية
معايير الرشاقة-معايير إستراتيجية الرشاقة	2.286	0.023	معنوية
معايير الرشاقة-معايير سلوك الرشاقة	3.425	0.001	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS3 المتغير الضابط ممثل بالمتغيرات الديمغرافية بين المتغير المستقل (معايير الرشاقة) والمتغير التابع (الممارسات الإدارية).

طرح الفرضية على حساب اتجاه هذا المؤشر كما هو مبين في الجدول رقم 06 أعلاه.

- طرح الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الضابط (العوامل الديمغرافية) والممارسات الإدارية

الإجابة عن الفرضية الأولى: لا توجد علاقة إحصائية بين المتغير الضابط المتمثل في المتغيرات الديمغرافية والممارسات الإدارية لأن العلاقة غير دالة إحصائية وغير معنوية وبالتالي نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية العدمية H_0 .

- طرح الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والممارسات الإدارية.

الإجابة عن الفرضية الثانية: لا توجد علاقة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والممارسات الإدارية لأن العلاقة غير دالة إحصائية وغير معنوية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية العدمية H_0 .

- طرح الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الرشاقة والممارسات الإدارية.

الإجابة عن الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة إحصائية بين معايير الرشاقة والممارسات الإدارية لأن العلاقة غير دالة إحصائية وغير معنوية وبالتالي نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية العدمية H_0 .

- طرح الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الرشاقة ومبادئ الرشاقة.

الإجابة عن الفرضية الرابعة: توجد علاقة إحصائية بين معايير الرشاقة ومبادئ الرشاقة.

لأن العلاقة دالة إحصائية، إيجابية ومعنوية وبالتالي نقبل الفرضية H_1 .

- طرح الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الرشاقة ومعايير إستراتيجية الرشاقة.

الإجابة عن الفرضية الخامسة: توجد علاقة إحصائية بين معايير الرشاقة ومعايير إستراتيجية الرشاقة. لأن العلاقة دالة إحصائية ودالة معنوية وبالتالي نقبل الفرضية H_1 .

- طرح الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الرشاقة ومعايير سلوك الرشاقة.

الإجابة عن الفرضية السادسة: توجد علاقة إحصائية بين معايير الرشاقة ومعايير سلوك

الرشاقة. لأن العلاقة دالة إحصائية وذات دلالة معنوية وبالتالي نقبل الفرضية H_1 .

8. خاتمة:

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 وتوسعي 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 ممكنًا. 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 مقاربة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية بشقيها النظري والتطبيقي وتوصلت إلى استنتاجات وتوصيات والتي جاءت منسجمة مع مشكلة وأهداف الدراسة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- النتائج:

- تسعى مؤسسة موبليس فرع بركة- باتنة لأن تكون من المؤسسات الرشيقة من خلال تبنيها لمعايير الرشاقة والعمل على موافقتها وتطبيقها في إدارة مواردها البشرية وممارستها الإدارية .
- أصبحت مقاربة الرشاقة وتطبيقها ضرورة ملحة للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الريادة في قطاع الاتصالات خاصة كونها أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر.
- يغلب على آراء عينة البحث الإدراك الواعي والايجابي لهذه المقاربة.

- التوصيات:

- من خلال النتائج المذكورة أعلاه، هذه بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة موبليس فرع بركة- باتنة) بصفة خاصة:
- العمل على تفعيل نظام اليقظة أكثر لرصد الفرص التي تتيحها مقاربة الرشاقة.

- 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".

- التعلم من التجارب الناجحة في تطبيق مقاربة الرشاقة سواء المحلية أم العالمية.

9. قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- توماس، ستيوارت، (2004)، الرأس مال البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، (أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية؛

- العابدي، علي رزاق جواد، (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، المجلد 8، العدد 24.

المراجع الأجنبية:

- 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.
- 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.
- Kreissel, B., (2012), What is agile human resources ? 4 values of agile softwares, Canadian HR Reports, 7 Mai.
- Legras, S., (2014), l'agilité nouvelle transformation pour l'entreprise, Documentaliste-sciences, 51(4).

- 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
- 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> [Accessed 28 Novembre 2021].
- 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 29 Novembre 2021]