

دور استراتيجية القنفذ والثعلب في الحفاظ على مهارات المورد البشري الكفوءة

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة تكريت

م.م. نهاد خميس حسن

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

nihad.k.hasan@tu.edu.iq

م.م. مهدي خلف زريج

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

mahdi.k.ali@tu.edu.iq

أ.م.د. روى احمد إبراهيم

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

roy54@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.2.4>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/٦/١٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٣/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٢/٢٦

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية في تمكين الاستراتيجيات الأساسية للوصول إلى تحقيق الأهداف الناجحة في تحقيق فاعلية المورد البشري، فقد سعت الدراسة من عرض مفاهيمها النظرية بما قدمته الدراسات والكتب والدوريات من أجل محاولة اغناء متغيري البحث، فضلاً عن الجانب العملي التحليلي للميدان المبحوث. خصوصاً وإن المتغير المستقل يتمثل استراتيجية القنفذ والثعلب التي تعد من أبرز الإسهامات الحديثة التي ظهرت نتيجة لحاجة المنظمات إلى استخدام الأساليب النظرية الحديثة والتي تعد من الأساليب المعاصرة للمناورة واستغلال الفرص التي حققت نجاح كبير في جانب التطورات التي حصلت عنها في ظل عالم الأعمال وتعزيزها وتوفيرها في الحفاظ وفعاليتها على محفظة المورد البشري الكفوءة بدقة عالية وبالوقت المناسب وبما يكفل للجامعة تحقيق أهدافها المناط بها. ولذلك فقد قدمت توضيحاً لمفهوم استراتيجية القنفذ والثعلب ومدى التأثير أو الدور الذي تؤديه في دعم محفظة مورد بشري الكفوءة في المنظمة المبحوثة، وقد تم اختيار عينة من القادة في كليات جامعة تكريت والبالغة (32) قيادي وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين استراتيجية القنفذ والثعلب في تحقيق محفظة المورد البشري الكفوءة، وتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يراها الباحثون ضرورية للمنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية القنفذ، المحفظة الكفوءة، مهارة المورد البشري.



مجلة اقتصاديات الأعمال
الاعمال للبحوث التطبيقية

مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٢) العدد (٢) ٢٠٢٢

الصفحات: ٧٣-٨٤

(٧٣)

The Role of The Hedgehog and Fox Strategy in Maintaining Efficient Human Resource Skills

An analytical study of the opinions of a sample of leaders at the University of Tikrit

Abstract

The current study aims to enable the basic strategies to reach the successful goals in achieving the effectiveness of the human resource. Especially since the independent variable is the hedgehog strategy, which is one of the most prominent modern contributions that emerged as a result of the organizations need to use modern theoretical methods, which are among the contemporary methods that have achieved great success in the side of developments that have occurred in the light of the business world, and enhancing and providing them in effectively achieving the portfolio of human resources. Efficient, with high accuracy and in a timely manner, to ensure that the university achieves its entrusted goals. Therefore, it provided an explanation of the concept of the hedgehog strategy and the extent of the impact or role it plays in supporting an efficient human resource portfolio in the researched organization. A sample of the employees of the faculties of Tikrit University was selected, and the research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and moral effect between the hedgehog strategy in achieving a portfolio The efficient human resource, and a set of recommendations and proposals were presented that the researchers deem necessary for the researched organization and similar organizations.

Key words: Hedgehog Strategy, Efficient Portfolio, Human Resource Skill.

المقدمة:

تواجه منظماتنا اليوم مرحلة من التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي، وكنتيجة لهذا التطور والتقدم العلمي والتقني برزت مفهوم حديث ومتطور يمكن عن طريقة الخروج ببيادر الرقي في المنظمات الأكاديمية والمنظمات المعاصرة ومنها استراتيجية القنفذ والتعلم التي ستند "مفهوم القنفذ" إلى حكاية يونانية قديمة تنص على أن الثعلب يعرف الكثير من الحيل والتكتيكات، لكن القنفذ يعرف شيئاً واحداً كبيراً هو الدفاع عن نفسه وفي مثلنا هذا، يستخدم الثعلب العديد من الاستراتيجيات لمحاولة الإمساك بالقنفذ، فهو يتسلل وينقض ويتسابق ويلعب دور الميت، ومع ذلك، ينتهي الأمر بالفشل في كل مرة، إذ يوخز أنفه الرقيق بأشواك القنفذ، لا يعلم الثعلب ان تفوق القنفذ تكمن بأنه يعرف كيف يفعل شيئاً واحداً كبيراً بشكل مثالي: الدفاع عن نفسه. وبذلك كيف يمكن تحقيق الفاعلية لمحفظة المورد البشري الكفوء عن طريق استخدام تلك الاستراتيجية التي تعد البوابة أمام تقدم بعض المنظمات للحفاظ على كفاءة ومقدرة محافظ منظماتها من المورد البشري، وبالرغم من الصعوبات التي تواجه في تحديد مستوى الاستراتيجيات المستخدمة ومدى أهميتها في تحقيق محفظة كفاءة من موردها البشري، إلا أن استمرار المنظمات التعليمية يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقديم الخدمة بالشكل الذي يلبي متطلبات الأفراد، لذا أخذ التعليم يدرك أهمية ودور استراتيجية القنفذ والتعلم في الحفاظ على مهارات موردها البشري الكفوء، وهذا كله يتطلب من منظمات التعليم أن تكون قادرة على التنافس والتي يمكن أن تواجه بها المنظمات الأخرى المنافسة. لتصبح تلك الاستراتيجيات نشاطاً مهماً في المنظمات التعليمية المتقدمة، وفي بناء القدرات والموارد الجوهرية للمورد البشري التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية. وعليه سيتناول هذه الدراسة المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث وإجراءاته:

أولاً: مشكلة البحث:

تحددت مشكلة الدراسة عبر إثارها لمجموعة من التساؤلات البحثية التي تتوافق مع الواقع الحالي لبيئة البحث والمتمثلة بكلبات جامعة تكريت، وكما يأتي:

1. هل تطبق في الجامعة (عينة البحث) استراتيجية القنفذ والتعلم التي يمكن بواسطتها الحفاظ على المورد البشري الكفوء؟
2. هل ان تطبيق تلك الاستراتيجية من الممكن ان يسهم في تحقيق محفظة مورد بشري الكفوء في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: فرضيات البحث:

يستند الدراسة على فرضيتين رئيسيتين مفادهما:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية القنفذ في الحفاظ على محفظة الكفاءة للمورد البشري.
2. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القنفذ في تحقيق محفظة المورد البشري الكفاءة في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

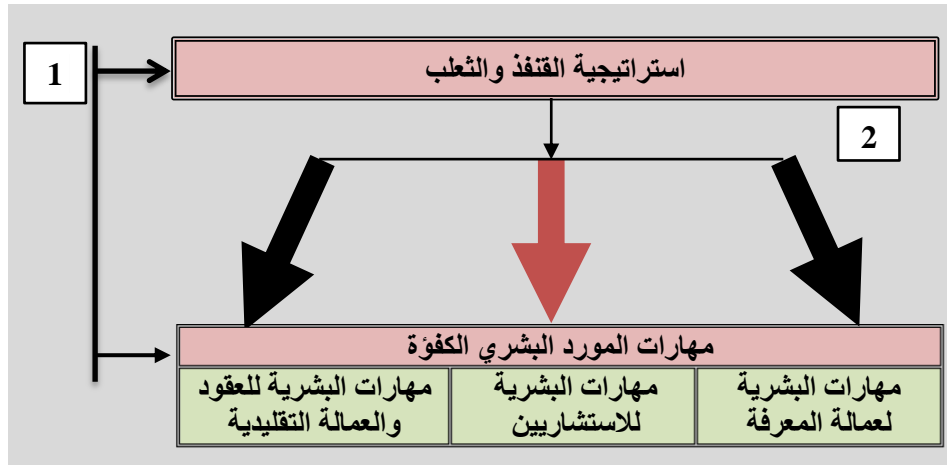
تسعى الدراسة إلى التعريف بمصطلح استراتيجية القنفذ ومكوناتها وعناصرها، وكذلك يبين البحث الفوائد التي توفرها تلك الاستراتيجية من استخدامها لمستخدميها والمنظمات التي تعمل وفق هذا المبدأ، وكذلك يهدف لتوضيح البحث مفهوم محفظة الكفوءة للمورد البشري، ويستعرض المكونات المهمة لهذا المحفظة، لكي يحقق الأهداف التي وجد من أجلها، فضلاً عن إلى قياس إسهام مكانية تطبيق استراتيجية القنفذ في تحقيق محفظة موارد بشري كفوءة في المنظمة المبحوث.

رابعاً: البيانات الإحصائية المستخدمة:

واعتمد الباحثين على استخدام أسلوب جمع المعلومات عن طريق استمارة الاستبيان للوقوف على آراء المبحوثين، يمكننا من تحليل تلك النتائج ومناقشتها من أجل الوصول الأمثل لحل الفرضيات، إذ تم توزيع (34) استمارة وكانت (31) منها صالحة، وفيما يخص آلية احتساب البيانات الصالحة من استمارة الاستبيان وتحليلها، فقد تم الاعتماد على برنامجي Minitab Excel.

خامساً: مخطط البحث:

وتم اعتماد المخطط الفرضي الموضح أدناه ليوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث وكما في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم استراتيجية القنفذ:

لقد بُنيَ نهج القنفذ في الأصل على مثل يوناني قديم. ومن ثمّ قام "جيم كولنز" بنشر نسخة إدارية من هذا المفهوم في كتابه الذي يحمل عنوان "من جيد إلى عظيم" والذي كان ذا تأثير واسع يساعد هذا المفهوم المنظمات على تركيز انتباهها على ثلاث مجالات رئيسة - الشغف، والموهبة، والآلة الاقتصادية (Child, 1972:13). من خلال فهم كل بُعد من هذه الأبعاد، والأهم من ذلك فهم الكيفية التي تتداخل من خلالها، تستطيع تحديد نقطة التركيز الرئيسية التي ستوجّه منظمتك نحو تحقيق نجاح هادف وطويل المدى (Abernathy, 1981:43).

ظهر هذا المفهوم في المنظمات التي تبغي تحقيق هدف مثالي وهو الحفاظ على موردها البشري الكفوء فقد قام العالم الإداري الفيلسوف برلين (Alderfer,1977:199) هذا المثل وطبقه على العالم الحديث في مقاله عام ١٩٥٣، "القنفذ والتغلب"، إذ محفظة المورد البشري الكفوء إلى من تقود استراتيجية القنفذ، من أجل تحقيق الهدف المثالي والمحفظة المثالية الثانية هي من تقود ما يسمى باستراتيجية التغلب التي تقودهم محفظة المورد البشري الاكفاء للموظفين المتعددين المهارات لكن نتائجهم غير متساوية في المنظمة في المنظمات إلى مجموعتين: التغلب والقنفذ.

يصف برلين الناس التغلب بأنهم يسعون لتحقيق العديد من الأهداف والاهتمامات في نفس الوقت، وفي النهاية يحققون القليل جداً؛ لأن تفكيرهم مشتت وغير مركز.

أما الناس القنفذ، فهم يتعاملون ببساطة مع العالم ويركزون على رؤية واحدة شاملة، ولذا هم يحققونها في الغالب. ثم جاء الباحث والمستشار في مجال الأعمال (Little & Allison,1984: 221)، وطور مفهوم القنفذ في كتابه الكلاسيكي عام ٢٠٠١ "من جيد إلى عظيم".

إذ أكد (Bennis,1984:65) بأن فرصة نجاح المنظمات ستكون أكبر، إذا تمكنت من تحديد الشيء الوحيد الذي تفعله بشكل أفضل، وعليه فإن "مفهوم القنفذ". عندما تتبنى المنظمات استراتيجية القنفذ، يجب على القيادات الفاعلة في تكريس كل طاقتها ومواردها بالتركيز على شيء واحد، وعندما تصبح الأمور صعبة، فإن المنظمات التي تركز على يجدون هذا سستستمر وتزدهر (Addison,1983:54) ويخرج الباحثون بمفهوم لاستراتيجية القنفذ بأنه "تلك الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات الفاعلة وتكرس كل مجهوداتها وقدراتها الجوهرية على تحقيق هدف سامي واحد ومثالي الذي يجعل منظماتهم تزدهر وتستمر بتحقيق فرصة نجاح أكبر في منظماتهم".

ثانياً: مراحل تطبيق استراتيجية القنفذ والتغلب:

يمكنك تنفيذ "استراتيجية القنفذ" مراحل نشوء المنظمات بشكل عام والمنظمة المختارة على وجه خاص من خلال المراحل الخمسة الأساسية وهي كالاتي: (Bennis,1984:65)

١. المرحلة الأولى: معرفة الشغف:

سوف يفكر في هذه المرحلة القادة بما يجب فعله بشغف، ما الذي يدفعك لتستيقظ باكراً في الصباح ويجعلك تعمل لوقت متأخر طوعاً، بعد ذلك، انظر إلى فريقك وما يتحمس للقيام به، وهل يشاركونك رسالة ورؤية منظماتهم؟ راجع المعايير والقيم التي عينت على أساسها أعضاء فريقك الجديد.

٢. المرحلة الثانية: إدراك المهارات:

في هذه الخطوة، هدف القادة هو فهم ما يمكن لمؤسستك القيام به بشكل أفضل من أي شخص آخر، إذا كنت لا تستطيع أن تكون رقم واحد في عملك للمنظمات فأنت ما زلت بعيداً عن مفهوم القنفذ.

من المهم أيضاً أن تحدد نقاط الضعف لشركتك! كن أميناً وصريحاً عندما تفكر في نقاط الضعف هذه، وتذكر أن عدم كونك الأفضل في مجالات معينة هو أمر جيد، فذلك سيساعد المنظمة المبحوثة أن تكون أقوى بكثير (Burns,1978:275). ولتخلص من ذلك يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل الكفاءات الأساسية وتحليل USP ما تفعله جيداً بالفعل، وسوف يساعدنا ذلك على تحديد المساحة التي تمكن المنظمات من التفوق فيها.

٣. المرحلة الثالثة: البحث عن الهدف الأساسي:

للحصول على فهم قوي لـ(المحرك الاقتصادي) الخاص بك، يجب أن تفهم "نموذج عمل شركتك"، أي كيف تولد مؤسستك الإيرادات والارياح بشكل مستدام، وهذا ما يعبر عنه بالربح لكل (زبون، موظف، موقع، منطقة جغرافية، جزء مصنوع، علامة تجارية) (Geertz,1973:51). وعلى سبيل المثال استخدمت معظم شركات الطيران "إجمالي إيراد المقعد / ميل"، ومع ذلك استخدمت شركة (Southwest Airlines) معيار "الربح لكل طائرة" كمعيار لها. إن التركيز على الطائرات، وليس على إيراد المقعد / ميل، ساعد شركة (Southwest Airlines) على اتخاذ قرارات استراتيجية مختلفة عن منافسيها، وهذا ما جعلها الشركة الأكثر ربحية خلال العقود الماضية (Alderfer,1977:213).

٤. المرحلة الرابعة: ابحث عن منطقة التداخل:

بمجرد النظر إلى الدوائر الثلاث للنموذج، انظر إلى حيث تتداخل هذا هو المكان الذي ستجد فيه مفهوم القنفذ الخاص بك: الرؤية المركزية التي يجب أن تركز عليها استراتيجية شركتك. على سبيل المثال: أن الأشخاص في مؤسستك متحمسون للابتكار ومساعدة الأشخاص الضعفاء أنت تعلم وتملك القدرة على تطوير أنظمة تقنية مياه محلية الصنع ومنخفضة التكاليف وبأسعار معقولة لديك شبكة خيرية كبيرة، وقدرة على تحقق مبيعات كبيرة، لذلك فإن استراتيجيتك ستكون تطوير نظام تنقية مياه يمكن للناس في الدول النامية استخدامه لتنقية مياه النهر، يمكنك بيع هذه المنتجات بكميات كبيرة للجمعيات الخيرية، لا تقلق إذا لم يكن مفهوم استراتيجية القنفذ واضحاً في الوقت الحالي، سنضطر لإجراء بعض التحليلات واستكشاف مجموعة أخرى من الأدوات للعثور على رؤية أفضل لشركتك (Katz,1976:34).

٥. المرحلة الخامسة: مراجعة موضعك الاستراتيجي:

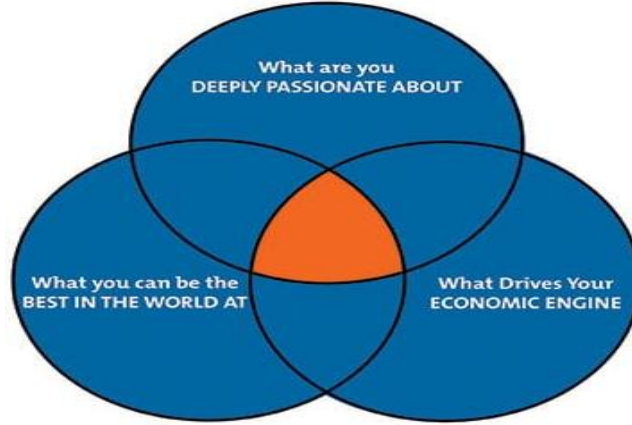
بمجرد عثورك على منطقة التداخل، انظر إلى استراتيجيتك الحالية وأسأل نفسك ما إذا تتوافق مع مفهوم استراتيجية القنفذ الخاص بك الذي اكتشفته ستحتاج إلى إشراك أعضاء فريقك أو موظفي شركتك في استراتيجيتك الجديدة، ابدأ بشرح مفهوم القنفذ (Hedgehog Concept)، ووضح أهمية قيام مؤسستك بتعديل استراتيجيتها، لتعكس ثلاث جوانب مهمة: شغفها الحقيقي، مواهبها، قدرتها الاقتصادية.

إذا قررت إجراء تحولات كبيرة داخل منطمتك أو فريق عملك بناء على نتائج تحليلك لمفهوم استراتيجية القنفذ الخاص بك، فربما تساعدك مقالاتنا حول إدارة التغيير على تحقيق ذلك. أهم الأهداف التي تركز عليها استراتيجية القنفذ والتعلب: (Licata,1984:18)

* ما الذي تشعرون تجاهه بشغفٍ عميق؟

* ما الشيء الذي تستطيعون أن تكونوا أفضل من يقوم به في العالم؟

* ما الذي يدفع محرككم الاقتصادي؟



الشكل (2) أهداف استراتيجية القنفذ

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

يتضح مما سبق عندما تقوم المنظمات بتحديد "مفهوم استراتيجية القنفذ" الخاص بها فيجب على قادتها أن يكرسوا جميع طاقاتهم ومواردهم من أجل السعي إلى تحقيق الشيء الوحيد الذي تجيد المنظمة القيام به، إذ يذكر "كولنز" أنه عندما تسوء الأمور فإن المنظمات التي تركز انتباهها على ما تجيد القيام به بدلاً من البحث عن استراتيجيات جديدة هي التي تستمر وتزدهر.

ثالثاً: الحفاظ على المورد البشري الكفوء:

قد تطورت الموارد البشرية في العقود الماضية وما زالت عملية التطور مستمرة. ومع ذلك، استمرت أفضل ممارسات الموارد البشرية الأساسية، التي كانت بمثابة إرشادات لمختصي الموارد البشرية على مر السنين. لكن ما الذي تنطوي عليه، ضرورة لإدارة الموارد البشرية الفعالة؟ ومن أجل ذلك يجب على المنظمات أن تبحث عن أفضل الممارسات للموارد البشرية، وتشكيل فرق فعالة وذاتية الإدارة، التعويض العادل والقائم على الأداء التدريب على المهارات ذات الصلة، وكذلك إنشاء منظمة تجعل المعلومات في متناول من يحتاجون إليها بسهولة ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية منفردة يجب على المنظمات امتلاكها محفظة موارد بشرية كفوءة تكون بدورها أفضل المحافظ.

تقول أفضل مدرسة ممارسة أن هناك مجموعة من الأفراد الكفؤين لهم القدرة على القيام بأفضل لتحقيق الكفاءة المثلى العمليات الموارد البشرية العالمية التي تؤدي إلى أداء أعمال متفوق، وفقاً لمؤيديها، هناك حزم معينة من الأفراد الذين يدعمون منظماتهم في الوصول إلى ميزة تنافسية بغض النظر عن الإعداد التنظيمي أو الصناعة (Bolman,1984:37).

رابعاً: أهم المهارات المحفظة المورد البشري الكفوء:

يمكن تصنيف محفظة استثمارية للمهارات المورد البشري التي تساعد المنظمات على تحقيق مركز تنافسي للمنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة وكالاتي: (Nanus & Bennis,1985:41)
١. المهارات البشرية لعمالة المعرفة: وتتميز هذا النوع من المهارات بدرجة عالية من المهارة وتدعى الجودة العالية وتكون مهارات فريدة من نوعها وترتبط ارتباطاً قوياً بتحقيق أهداف

المنظمة ومن ثم تعمل المنظمة على الاحتفاظ بنوع تلك المهارات والاستثمار بها من خلال التدريب والتطوير (Argyris & Schon,1978:23).

٢. المهارات البشرية للاستشاريين: ويتميز هذا النوع من المهارات بمورد بشري فريد بالمعلومات ولا يرتبط ارتباطاً مباشراً بالمنظمة واستراتيجيتها وتضطر المنظمات إلى الاستشارة بتلك المهارات في حالة عدم توافر احتياجاتها من المصادر الداخلية للمورد البشري.

٣. المهارات البشرية للعقود والعمالة التقليدية: إذ تتميز هذا النوع من المهارات إنها مهارات متوسطة وذات قيمة عالية واستراتيجية للمنظمة الهادفة وتعمل على استثمار أقل فيما يخص التدريب والتطوير والتعويضات أما بالنسبة للعقود فيتم استقطابها من مصادر خارجية على أساس المصادر الخارجية.

المحور الثالث: المجال الميداني:

يسعى هذا المحور لوصف وتشخيص ظواهر دراسة من حيث الأبعاد لمتغيرات البحث من أجل إبداء الحلول والمعالجة مستخدماً بذلك التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وكل متغير من متغيراتها وباستخدام البرمجية الحاسوبية Minitab، وكذلك عرض وتحليل علاقات التأثير بين استراتيجية القنفذ والتعلم في الحفاظ على مهارات المورد البشرية الكفوءة.

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١. وصف وتشخيص متغير استراتيجية القنفذ والتعلم:

تشير معطيات الجدول (1) أن إجابة الأفراد المبحوثين عن هذا المتغير خلال مؤشرات (X₁-X₁₁) كان في اتجاه الاتفاق ونسبة (64.88%)، في حين حدد الاتجاه السلبي والذي هو (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات ونسبة (4.24%)، فيما بلغ نسبة المحايد (22.65%) وجاء كلاً بوسط حسابي قدره (2.64) وانحراف معياري قدره (0.55). وهذا يؤكد في وصف وتشخيص متغير وبعد استراتيجية القنفذ والتعلم.

الجدول (1) التوزيعات التكرارية لبعث استراتيجية القنفذ والتعلم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغيرات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.55	2.62	3.13	1	32.24	10	65.61	20	X1
0.52	2.71	3.12	1	21.22	7	75.00	26	X2
0.33	2.80	0	0	11.50	4	81.50	26	X3
0.90	2.29	12.50	4	54.13	12	31.38	11	X4
0.22	2.26	6.22	2	42.75	17	50.00	16	X5
0.56	2.23	3.11	1	41.63	13	53.25	18	X6
0.51	2.33	3.13	1	53.13	13	41.75	14	X7
0.42	2.72	0	0	21.88	7	78.13	25	X8
0.33	2.81	0	0	12.50	4	87.50	28	X9
0.39	2.87	0	0	18.75	7	80.25	26	X10
0.61	2.56	6.25	2	5.25	9	62.50	20	X11
0.55	2.64	4.24	1.09	22.65	9.90	64.88	21	المجموع العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

٢. وصف متغير الحفاظ على المهارات المورد البشري الكفوءة وتشخيصها:

يتضح من الجدول (2) أن الاجابات للأفراد المبحوثين حول متغير الحفاظ على المهارة للمورد البشري الكفوء من خلال مؤشراتته ($X_{12}-X_{25}$) تميل نحو الاتفاق بنسبة (54.19%) من الإجابات، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (2.33%) ونسبة المحايد (39.61%) الذي جاء كله بوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري قدره (0.54).

الجدول (2) التوزيعات التكرارية لُبعد مهارة المورد البشري الكفوءة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المتغيرات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.56	2.43	3.13	1	50.00	16	46.88	15	X12
0.56	2.43	3.13	1	50.00	16	46.88	15	X13
0.60	2.6	6.25	4	25.00	8	68.75	22	X14
0.80	2.06	28.13	9	37.50	12	34.38	11	X15
0.52	2.29	3.23	1	64.52	20	32.26	10	X16
0.71	2.43	12.50	4	31.25	10	56.25	18	X17
0.62	2.46	6.25	2	40.63	13	53.13	17	X18
0.70	2.34	12.50	4	40.63	13	46.88	15	X19
0.45	2.71	0	0	28.13	9	71.88	23	X20
0.71	2.40	12.50	4	34.38	11	53.13	17	X21
0.39	2.81	0	0	18.75	6	81.25	26	X22
0.55	2.59	3.13	1	34.38	11	62.50	20	X23
0.49	2.78	12.05	1	15.63	5	81.25	26	X24
0.61	2.59	6.25	2	28.13	9	65.63	21	X25
0.54	2.44	7.78	2.33	39.61	11.35	54.19	18.28	المجموع العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية Minitab.

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط:

تماشياً مع مقومات البحث وللوصول إلى نتائج واختبار الفرضيات، نعرض طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية وفاعلية نظام المعلومات الإدارية، إذ يتبين من الجدول (3) ومن خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية القنفذ والتعلم ومحفظة المهارات البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86) الذي يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التعلم والقنفذ في الحفاظ على المهارات البشرية في المنظمة المبحوثة وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجية القنفذ والتعلم في الحفاظ على المهارات البشرية الكفوءة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
استراتيجية القنفذ والتعلم	محفظة المهارات البشرية
	0.86

N = 32

P <= 0.05

df = (1,30)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية Minitab.

ثالثاً: تحليل وعرض علاقات التأثير:

يتبين من نتائج الجدول (4) إن تحليل معامل الانحدار إلى جود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية القنفذ والتعلم في الحفاظ على المهارات البشرية الكفوءة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة

(26.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.16) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.30)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.4437)، وهذا يعني أن استراتيجية القنفذ والتعلب قد أسهم وفسر بنسبة (44.37%) من الاختلافات الحاصلة في محفظة المهارات البشرية وأن نحو (44.37%) من المتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة بأنموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.74) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.03) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.30)، وبهذه النتيجة سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجية القنفذ والتعلب في الحفاظ على مهارات البشرية.

الجدول (4) نتائج تأثير استراتيجية القنفذ والتعلب في الحفاظ على المورد البشري الكفاءة على المستوى الكلي

استراتيجية التعلب والقنفذ					المتغير المستقل	المتغير المعتمد
F		R ²	T			
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
4.16	26.41	0.4437	2.03	4.74	0.91	مهارة المحفظة البشرية

N = 32

P <= 0.05

df = (1,30)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية Minitab.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

يقدم هذا المحور مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، ويقدم في ضوئها مجموعة أخرى من التوصيات أو المقترحات، وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات:

- لا يزال مفهوم استراتيجية التعلب والقنفذ، تمتلك دراسات نظرية قليلة جداً يتطلب مزيداً من الدراسة والبحث على المستوى الأكاديمي.
- تتميز مراحل التحول في تلك الاستراتيجية الفاعلة دوراً محورياً ومهما الحفاظ على محفظة مهارات المورد البشري الكفاءة.
- إن الفهم والإدراك فهم طبيعة لطبيعة عمل تلك الاستراتيجية تمكن القادة في المنظمة عينة الدراسة من التركيز على المهارة التي يمتلكها المورد البشري تقديرياً ووصفياً، والتي لا يمكن قياسها بسهولة.
- يستند عمل تلك الاستراتيجية إلى ما تمتلكه المنظمات من مورد بشري يمتلك مهارات عالية يمكن استثمارها من أجل التميز بخصائص المنظمات المنفردة للوصول إلى المنافسة.
- تجسدت أهمية ودور تلك الاستراتيجية الفاعلة في تحقيق الأهداف والوظائف والأدوار والفوائد التي يقوم بها ويقدمها المورد البشري الذي يعمل داخل المنظمة عينة الدراسة وهذا ما بينته تفاصيل العلاقة الارتباط بين أبعاد البحث.

ثانياً: التوصيات:

- على القيادات الأكاديمية رفع مهارات موردها البشري للوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

٢. عند تطبيق استراتيجية القنفذ في المنظمة عينة البحث يجب أن تكون أمام أنظار القادة الأكاديميين تحقيق الهدف المثالي ناجح واحد ولا يتحقق إلا بامتلاكها مورد بشر كفوء.
٣. توفير الدعم الكافي (المادي والمعنوي) لكافة الأفراد في المنظمة عينة الدراسة من أجل تحقيق أهداف المعنوية وتوفير العلاقات الإنسانية في المنظمة لرفع الروح المعنوية وبهذا تستطيع المنظمة رفع إنتاجياتها.
٤. إن من الضروري توفر أنواع من المهارات سوى كانت مهارات عقود أو استشاريين أو مهارات المعرفة أو تقليدية من أجل تحقيق الاستراتيجية الأفضل.
٥. يجب توفر عدد كافي من الكفاءات البشرية الذين يمتلكون مهارات عالية من أجل تمكين المنظمة الوصول إلى القمم في منظمة تمتلك خصائص منفردة.
٦. تدريب العاملين في المنظمة على استخدام مثل هكذا استراتيجيات للوصول إلى امتلاك مهارات بشرية.

المصادر:

1. Abernathy, W.J., (1981). September/October). The new industrial competition. Harvard Business Review, pp. 42-58.
2. Alderfer, C.P., (1977). Organization development. Annual Review of Psychology, 28 , 197-223. Allison, G. T.
3. Essence of decision; Explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little, Brown, and Co. Allison, G. T. (1984). Public and private administrative leadership: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), Leadership and organizational culture (pp. 214-239).
4. Chicago: University of Chicago Press. Argyris, C. & Schon, D. (1978). Organizing learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley. Bantz, C. R. (1983). Naturalistic research tradition.
5. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (eds.), Communication and organizations (pp. 55-66). Beverly Hills, CA: Sage. Bastien, D. T. (1987, January).
6. Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. Human Resource Management, pp. 17-33. Bennis, W. (1984). Transformative power and leadership. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), Leadership and organizational culture (pp. 64-71).
7. Chicago: University of Chicago Press. Bennis, W. , & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row. Bensahel, J. G. (1981, September). Why employees should be involved in change. International Management, pp. 41-42.
8. Bertrand, K. (1987, February). When silence isn't golden. Business Marketing, pp. 62-69. 309 R reproduced with permission of the copyright owner.
9. Bolman, L. G., & Deal, T. (1984). Modern approaches to understanding and managing organizations. San Francisco: Jossey-Bass. Bridges, W. (1988, October). Managing organizational transitions. Organizational Dynamics, pp. 36-47.
10. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. Burns, J. M. (1984).
11. Child, J. (1972). Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6, 1-22. Cole, R. (1982).
12. Diffusion of participatory work structures in Japan, Sweden, and the United States. In P. Goodman, et al. (Eds.), Change in organizations (pp. 166-225).
13. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rite and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.

14. Feyerabend, P. (1975). *Against method*. London: Verso. Foster, W. (1986). *Paradigms and promises*. Buffalo, NY: Prometheus Books. Friedlander, F., & Braun, L. D. (1974).
15. *Annual Review of Psychology*, C. (1973). The interpretation of culture. New York: Basic Books. pp. 50-54. Goodman,
16. San Francisco: Jossey-Bass. Graham, R. J. (1981, March). Understanding the benefits of poor communications. *Interfaces*, pp. 80-82.
17. Howard, E. (1986, February). Merger communication: What can you do? *Communication World*, pp. 29-30. Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster. Kanter, R. M. (1983). Power failure in management circuits. In E. G. C. Collins (Ed.), *Executive success: Making it in management* (pp. 249-266). New York: Wiley.
18. Katz, D. & Kahn, R. L. (1976). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
19. Kotter, J.P. & Schlesinger, L. A. (1978, March/April). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, pp. 106-114.
20. Levinson, H. & Rosenthal, S. (1984). *CEO: Corporate leadership in action*. New York: Basic Books. Lewin, F. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
21. Licata, B. J. (1984). New technology implementation and use: Workers' attitudes and behaviors. Presented at the American Society for Training and Development Conference, Dallas, TX, May 20-25.
22. Lowan, R. L. (1980). Constructing relationships from which to change organizations. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Montreal, Quebec, Canada, September 1-5.