

مقاربة نظرية الموارد في التشخيص الاستراتيجي
إسقاط المفهوم على واقع تشخيص الموارد البشري بالمؤسسة الجزائرية
strategic diagnosis through Resource theory approach
Projecting the concept on the reality of human resource diagnosis
in the Algerian establishment

ط. د. مديني عثمان¹، د. د. يغني سامية²

¹ جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، atmanatman500@gmail.COM

² جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، samiayeghni@yahoo.fr

النشر: 2020/06/30

القبول: 2020/05/05

الاستلام: 2020/03/01

ملخص:

نظرية التشخيص الكلاسيكي للمنظمات الاقتصادية تقوم على فرضيات تحليل أسواق وهيكل القطاعات الصناعية الا ان نظرية الموارد تركز مبدأ مغاير يفترض بان التميز المؤسسي يكون من خلال تحليل الموارد الداخلية للمنظمة حيث تهدف هاته الدراسة التعرف على واقع الى اسقاط هذا مفهوم على واقع التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري بالمؤسسة الجزائرية عبر، تحليل منحني المورد البشري، تحليل محفظة المورد البشري، تحليل خريطة الاحلال للمورد البشري. تمت الدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية لمعالجة الجلود بجيجل من خلال عينة من الموظفين والعمال. وتوصلت الى تسجيل مستويات محفظة في متوسطات كامل الابعاد بما يدل على غياب رؤية واضحة لاعتماد مثل تلك المقاربات واوصت بضرورة التركيز على التنوع والاستثمار الامثل للمورد البشري .

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، التحليل الكلاسيكي، المورد البشري، نظرية الموارد، المؤسسة العمومية لمعالجة الجلود
رموز JEL: M45، M19، J24، M59، J45.

Abstract:

The classic diagnosis theory of economic organizations is based on the assumptions of analyzing the market and the structure of industrial sectors, but the resource theory establishes a different principle that assumes that institutional excellence is through the analysis of the organization's internal resources as this study aims to identify the reality of dropping this concept on the reality of strategic diagnosis of the human resource in the Algerian institution Via, human resource curve analysis, human resource portfolio analysis, human resource substitution map analysis. The field study was conducted at the General Organization for Leather Processing in Jijel through a sample of employees and workers. It reached record levels of low levels in whole dimensions, indicating the absence of a clear vision to adopt such approaches and recommended the need to focus on diversity and optimal investment in the human resource

Keywords: Strategic analysis, classical analysis, human resource, resource theory, the public institution for leather processing.

(JEL) Classification : M45، M59، M59، J24، M19، J45.

مقدمة:

تعتمد المنظمات الاقتصادية التشخيص الديناميكي الذي يستند الى المقارنة المرجعية او تلك التي تكون من خلال فحص لوضعها التنافسي عبر قياس الاداء بين ازمنا مختلفة عبر تحديد نقاط قوتها وضعفها من اجل امتلاك تصور لوضعها ازاء منافسيها ،وهو نمط بات يفرض نفسه في عالم سريع التغير. والمتأمل لما يطرح بين مدارس التحليل سيقف على نمطين منه ، تحليل ينطلق من فرضية ربط الميزة التنافسية بالقدرة في الوصول إلى الموارد وهو تحليل باتجاه خارجي يركز على تحليل هيكل أسواق وقطاعات الصناعة لتحديد الثغرات (فرص أو تهديدات) واستثمارها أو التكيف معها. ويمثل بورتر المنظر الابرز له بناء على ظروف الانتاج والاستهلاك التي طبعت النظام العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، الا ان ذلك المبرر تراجع بفعل عوامل عدة كما أن مفهوم الموارد لم يعد محصورا في عناصره المادية بل انتقل إلى موارد أخرى أكثر ديناميكية يمثل في المورد البشري رأسها. وهو ما يمكن تفسيره من خلال صعود أقطاب اقتصادية جديدة مثل سنغافورا، كوريا الجنوبية وغيرها... ليقدم النوع الثاني من التحليل الاستراتيجي بديلا أكثر واقعية يتوجه إلى داخل المنظمة بغرض التعرف على مجالات قواها واستثمارها بما يحولها إلى فرص مستدامة غير ظرفية من خلال العمل على إحداث التوليفة المثلى لرؤوس أموالها غير الملموسة ،والذي يعرف بالتحليل على اساس الموارد او نظرية الموارد .

1.1. الإشكالية

نظرا لظروف العولمة والثورة المعلوماتية فان قدرة المنظمة على خلق التميز بات محصورا في قدرتها على ادارة مواردها، واذا كان الموارد المادية (المواد الخام، الموارد المالية ...)مثلت الموارد الالهة فان ظروف العولمة والثورة المعلوماتية نقلت ذلك التصور نحو ابعاد اخرى ترتبط بذكاء الاعمال الذي يمكن ان يجسد من خلال التفاعل الامثل للمورد البشري بالمنظمة لخلق التميز واستدامته، لذا تأتي إشكالية بحثنا كالتالي :

ما هو واقع التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري بالمؤسسة الجزائرية باعتباره مدخلا لخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال نظرية الموارد ؟

وتندرج تحت هاته الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

-ما هو واقع اعتماد مقاربات حديثة لتقييم أداء الأفراد داخل المنظمة الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة ؟

-إلى أي مدى يدرك مسيري المؤسسات الجزائرية أهمية التحليل الاستراتيجي للمورد البشري ؟

2.1. فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية

التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري(منحنى المورد البشري، محفظة المورد البشري، ، خريطة الإحلال ، تعميم الكفاءات) في المؤسسة الجزائرية يضمن خلق تميز واستدامتها .

الفرضيات الفرعية

- ✓ تتبنى المنظمة تشخيصا للمورد البشري عبر دراسة لمنحنى اداءه بما يضمن خلق ميزة تنافسية واستدامتها .
- ✓ تتبنى المنظمة تشخيصا لمحفظة موردها البشرية بما يضمن خلق ميزة تنافسية واستدامتها .
- ✓ تتبنى المنظمة تشخيصا لكفاءاتها من الموارد البشري عبر خريطة واضحة تضمن خلق ميزة تنافسية واستدامتها .
- ✓ تتبنى المنظمة استراتيجية تعميم كفاءاتها (تعميم المعرفة) من المورد البشري بما يضمن خلق ميزة تنافسية واستدامتها .

- تتبنى المنظمة استراتيجية الاستقطاب للكفاءات من المورد البشري بما يضمن خلق ميزة تنافسية واستدامتها .

3.1.. أهداف الدراسة

- إبراز أهمية التشخيص الاستراتيجي للأصول غير المادية لخلق ميزة تنافسية مستدامة .
- أهمية تحليل مجالات القوى بالمؤسسة الاقتصادية ،
- إبراز أدوات التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري ،
- الوقوف على واقع التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسات الجزائرية ،
- أدراك الهدر على مستوى الموارد البشري ،
- لفت الانتباه إلى إمكانية تبني تلك المقاربات لقطاعات كبيرة من خلال التركيز على المورد البشري .

4.1.. أهمية الدراسة

يعتمد التحليل الكلاسيكي على تحليل المنافسة وجاذبية القطاعات الصناعية وهو تحليل ينطلق من المؤسسة نحو خارجها، الا ان التحليل وفق نظرية الموارد سيكون باتجاه داخلي وقوم على تصورات اكثر واقعية وادراك تام بخصوصية المنظمة، ما يفسر نجاح قطاعات ناشئة من خلال بناء تميز يرتكز على قدرتها في احداث التوليفة المثلى لمواردها غير المادية ما مكن من تحقيق كثير من المكاسب والتميز.

وتكمن أهمية البحث في الوقوف على واقع التحليل الاستراتيجي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية الجزائرية كونه من الاصول غير المادية بما يشكل توافقا مع الطرح المنهجي لنظرية الموارد .

2. الجانب النظري:

1.2 . مقارنة التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي وفق نظرية بورتر :

يعد بورتر من ابرز الذين قدموا إسهامات كبيرة لنظرية العوامل المؤثرة في خلق الميزة التنافسية من خلال نموذج القائم على تحليل هيكل الصناعة والذي عرف فيما بعد بنموذج القوى المنافسة ،حيث افرد تصورا يقوم على عاملين، العامل الاول في ان المردودية الاقتصادية لأي مؤسسة تنشط ضمن قطاع معين تتمثل في جاذبية هذا القطاع ومحفزات الدخول والتي تتحكم في وضعها مجموع القوى المتنافسة، أما العامل الثاني فتصوره في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها ،بحيث ترتبط مدى ربحية أي مؤسسة بقدراتها الاستثمارية على المدى الطويل(مزهودة، 2004). فبحسب (Porter, Shank et Govindarajan, 1993; Hergert et Morris, 1985, 1991) فان التميز يمكن ان يكون من خلال التنظيم الجيد لأنشطة المنظمة الذي يأخذ بالحسبان وضعية المنظمة في السوق وحجم مواردها ،حيث تم تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين ،مصدر خارجي يتعلق بالقدرة على تحليل البيئة العامة وهيكل الصناعة، ومصدر داخلي يتمثل في القدرة على احداث التوليفة المثلى بين اصول المنظمة من مواردها المادية والبشرية والتنظيمية (Maikel, 2010) .

1.1.2. الانتقادات الموجهة للتحليل الاستراتيجي وفق النظرية الكلاسيكية

وجهت عدة انتقادات للتحليل الاستراتيجي الكلاسيكي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- مفهوم المحيط التنافسي لم يعد بذلك السكون بل اصبح اكثر اضطرابا واقل توقعا إلى درجة تصعب معها دراسته،
- لم تعطي النظرية تصورا واضحا لعلاقة للصياغة الاستراتيجية بناءا على الوضعيات التنافسية المحتملة للمنظمة ،
- قدمت النظرية تصورا موحدًا للموارد ،كما افترضت قدرة الوصول اليه بدون عوائق .
- وفق النظرية فان على المنظمة اختيار استراتيجية واحدة من بين الخيارات الاستراتيجية ،
- ربطت قدرة المنظمات في الوصول للموارد بإمكانية تحقيق التميز التنافسي .

2.2. مقارنة التحليل الاستراتيجي وفق نظرية الموارد The Resource-Based Approach :

إذا كان تحليل المنافسة والتعرف على الفرص مهم فإنه لم يستطع يفسر الاختلاف في الاداء بين المنظمات والذي هو السبب الرئيسي في خلق الميزة التنافسية والذي يعود بحسب نظرية الموارد الى القدرة في التنسيق بين موارد المنظمة وليس الى تحليل هيكل الصناعة وتحديد الفرص ،حيث يرى كل من (Barney J.B 1986 , wernerfelt, 1989; Dierickx & Cool, 1989) بان خلق الميزة التنافسية يكون من خلال القدرة على الوصول الى التوليفة المثلى في التنسيق بين موارد المنظمة والتي تكمن في اصول ثلاثة : أصول مادية، أصول بشرية، أصول تنظيمية ، كما ان مفهوم الموارد بحسب النظرية الكلاسيكية يبقى مفهوما غير محدد وغير واضح كم انها لم تعمل على فك الترابط بين الموارد والقدرات فحسب Grant الموارد هي مدخلات العملية الإنتاجية بينما القدرات هي كفاءة مزج هذه الموارد لإنجاز النشاطات (سلايمي ، 2015) .

1.2.2. البعد المنهجي للمقاربة المبنية على الموارد : تقوم نظرية الموارد على اسس منهجية يمكن الاشارة اليها

من خلال هاته النقاط :

- اختلاف المنظمات: حيث لا يمكن اعتبار وحدة البيئة او اتاحة نفس العوامل والظروف حكما على ضرورة تجانس مخرجات المنظمات .
- سعت النظرية الى طرح تصور جديد لمفهوم المورد لا يرتبط راسا بقدرة المنظمة على جلبه من خارج المنظمة بل بمدى قدرتها على تصنيعه من داخلها من خلال توظيف التنظيم كمورد بحد ذاته .
- النظر الى مجموع موارد المنظمة من حيث كونها محفظة لخياراتها الاستراتيجية .
- اعتماد مفهوم اكثر ديناميكية لمفهوم الموارد .
- ضعف موارد المنظمة لا يكون بالضرورة متبوعا بتراجع قدرتها التنافسية كما ان وفرتها لا تضمن ايضا وجود تميز لها .
- الاختلاف بين منظمة واخرى يمكن في قدرتها على التنسيق والمزج الامثل بين مواردها المختلفة .

2.2.2. مصادر خلق الميزة التنافسية بحسب المقاربة المبنية على الموارد

قدم (wernfelt 1995) وهو من ابرز رواد نظرية الموارد تصورا مختلفا لامتلاك الميزة التنافسية يكون عبر قدرة المنظمة على التنسيق الامثل لأصولها المنظورة (التجهيزات ، الموارد الطبيعية ...) غير المنظورة والتمثلة في (السمعة ،العلامة ،الثقافة السائدة، المعارف ،الكفاءة...) وهو ما يشكل فرقا جوهريا بين المقاربتين، فتواجد المنظمة في بيئة مفتوحة تتسم بالتنافسية العالية سيشكل تحديا مستمرا لقدرتها على الحفاظ على ما حققته من

مكتسبات من غير ان تتعرض للتقليد ، وهو ما يحتم عليها تكريس نوعا من عوائق التقليد لصد المنافسين بجعل تلك الاصول صعبة وغير متاحة، وهو ما سيدفعنا الى الحديث عن شروط تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية بحسب نظرية الموارد .

3.2.2. اداة (VRINE) في التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية :

يرى اصحاب النظرية الكلاسيكية في التحليل بان قوة المنظمة تكمن في قدرتها على تحليل المنافسة وجاذبية الصناعة عبر تصور تنافسي لخمس قوى اساسية سيترتب عنها اعتماد استراتيجيات مختلفة بناءا على وضعية المنظمة. بينما تعتبر نظرية الموارد ان قوة المنظمة تكمن في مدى قدرتها على المزج الامثل لأصولها الملموسة وغير الملموسة الداخلية اساسا بعيدا عن شكل وحجم المنافسة .وهو ما يشكل توجهها معاكسا في التحليل الاستراتيجي .كما يقدم (Barnay) شروطا موضوعية يعتبرها اساسا لاستدامة قوة المنظمة من خلال ما تمتلكه من ميزة تنافسية وهي (ميرخان، رزكار مغديد ، ونياهايت، 2015) :

- ان يكون ولدا للقيمة (Value)،
 - ان يكون نادرا (Rareness) ،
 - ان يكون صعب التقليد من قبل المنافسين (Imitability)،
 - ان يكون صعب الاحلال او الاستبدال من قبل مورد اخر (Non Substitutability) ،
 - ان يكون للمنظمة قدرة على استغلاله وحسن ادارته (Exploitability)،
- وهي في مجملها شروط تجعل من المورد الذي تمتلكه المنظمة ذو قيمة فريدة بإمكانه صناعة التميز والحفاظ عليها دون ان تشكل المنظمات المنافسة تهديدا لها ودون ان يتعرض للنقاد.

3. التحليل الاستراتيجي للمورد البشري كنمط تفاعلي وفق نظرية الموارد :

يرى(مانع، 2015) التسيير الاستراتيجي للمورد البشري يكون عبر تفعيل اليات توجيه اداءه بما يحقق الأهداف الخاصة للمورد البشري والاهداف العامة للمنظمة. ما تقتضي امتلاك رؤية واضحة لأهميته داخل المنظمة بما يتطلب تنسيقا بين الاهداف العامة للمنظمة واهداف المورد البشري بما يضمن توليد للكفاءات واستدامتها (أبوالقاسم ، 2011) . الامر الذي يستوجب تحليلا ديناميكيا يكون عبر مسارين ،مسار لبناء القدرات من خلال التدريب والتكوين ومسار ثاني يكمن في المتابعة المتواصلة للأداء وتصحيح النقائص عبر :

- تحليل منحني الورد البشري : من خلال قراءة مؤشرات ادائه وربطها بعامل الزمن، كما يمكن ان تكون تلك القراءة مقارنة مرجعية مع مؤسسات منافسة .

▪ تحليل محفظة المورد البشري : من خلال التركيز على اهمية الطاقات الفعلية والطاقات الكامنة للمورد البشري

▪ تحليل خريطة الاحلال المورد البشري :من خلال التركيز عن البحث عن البدائل الداخلية والخارجية التي تضمن تحقيق الاهداف

✓ تحليل الاستقطاب الخارجي للمورد البشري: من خلال التركيز على البدائل الاستراتيجية للمورد البشري من خارج المنظمة

✓ تحليل تعميم الكفاءات (المعرفة) للمورد البشري :من خلال نقل المعارف المكتسبة وتعميمها بين مواردنا .

1.4. الدراسات السابقة

▪ دراسة سحنوني محمد بعنوان(طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة)مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،2010 هدفتم الدراسة التعرف على محددات خلق الميزة التنافسية من خلال التقطن وتنمية الكفاءات بالمؤسسة على اعتبار بان العمل الروتيني هو مهمة سهلت يمكن لأي احد القيام بها ، وتوصلت الدراسة الى ان التكيف الايجابي بالمحيط وديناميكية التغيير تستدعي انتهاج استراتيجية فعالة لتنمية الكفاءات ،ان حتمية الاستثمار في المورد البشري لا تقل عن حتمية الاستثمار في الموارد الاخرى ،كما توصلت بان التعليم المنظم والتدريب المنهج سبيلان اساسيان لتمين الكفاءة بالمؤسسة الاقتصادية .

▪ دراسة هيفي علي سليمان هيفي بعنوان(اثر استراتيجيات ادارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي)،دراسة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير2014، هدفتم الدراسة التوصل الى بيان اثر استراتيجيات ادارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي في شركات التامين الكويتية ،وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق استراتيجيات ادارة المواهب.

▪ دراسة قرية معمر بعنوان (التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية)، (بدون تاريخ) ، دراسة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير،هدفتم الدراسة التعريف بالتشخيص الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى نتيجة مفادها أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في توفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة

بها، باستخدام أدوات التحليل المتمثلة في تحليل المحفظة، تحليل الفجوة، وأسلوب التحليل الرباعي، التي يمكن اعتبارها كمدخل لاتخاذ القرار.

2. منهجية الدراسة

بعد استعراضنا في الجانب النظري لاهم المفاهيم وجوانب التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري بناء على نظرية الموارد سنحاول من خلال هذا البحث دراسة واقع التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري من وجهة نظر العمال والموظفين انفسهم بما يمكن ان يكون له اثر على طبيعة الاداء .

1.2. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ويصف الظاهرة من خلال جمع المعلومات والتعبير عنها كما وكيفا بغرض فهم العلاقة بين ابعادها المختلفة كما يساعد في الوصول الى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في فهم الواقع وتطويره .

2.2. مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على عمال وموظفي مؤسسة الجلود هي وحدة صناعية أنشئت لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، وقد تم انجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، تملك 16000 سهم، قيمة السهم 5000دج، تشغل 153 عامل يتوزعون على مختلف المديريات والأقسام والمصالح والورشات، تقوم المؤسسة بمعالجة جلد الأبقار والأغنام. يتميز إنتاج المؤسسة بجودة عالية حيث حازت على شهادة الجودة لكل نشاطاتها ابتداءً من 01 أوت 2004، لمدة 3 سنوات وذلك حسب المعيار الدولي: ISO 9001 - 2000. حيث تم توزيع اداة الدراسة والمتمثلة في استبانة على عدد من العمال والموظفين بلغ 60 فردا بطريقة عشوائية، الا ان عدد الاستبانات التي تحصلنا عليها والصالحة للتحليل الاحصائي بلغت 30 اي 20% من افراد مجتمع الدراسة

3.2. اداة الدراسة

اعتمادا على الادبيات التطبيقية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للمورد البشري كمدخل تفاعلي لنظرية الموارد و بعد الاطلاع على الأدوات المستخدمة تم بناء أداة الدراسة لتشتمل على محوران اساسيان :

المحور الأول: يمثل معلومات عامة عن الجنس، سنوات الخبرة ، الوضعية القانونية للعمل بالمنظمة .

- المحور الثاني :** يتعلق بالتشخيص الاستراتيجي للمورد البشري نم جهة نظر العمال والموظفين وتضمن 21 فقرة مقسمة بحسب الابعاد المعتمدة ولقياس واقع التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسة عينة الدراسة من جهة نظر العمال والموظفين انفسهم .حيث تم التقسيم كالتالي :
- البعد الاول : اهتمت بواقع تحليل منحى المورد البشري من الفقرة 1 الى 6 .
 - البعد الثاني : اهتمت بواقع تحليل محفظة المورد البشري من الفقرة 7 الى 11 .
 - البعد الثالث : اهتمت بواقع تحليل تعميم الكفاءات داخل المورد البشري من الفقرة 12 الى 16 .
 - تحليل واقع الاستقطاب الخارجي للمورد البشري من الفقرة 17 الى 21.

جدول رقم (1): مقياس ليكارت الخماسي

الاجابة	غير م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاوزان	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الباحثان

ولتحديد طول الفئة نعتمد على الجدول التالي :

جدول رقم (2): فئات مقياس ليكارت الخماسي

فئة المتوسط الحسابي	التفسير اللفظي
1.80-1	ضعيف جدا
2.60-1.81	ضعيف
3.40-2.61	محايد
4.20-3.41	مرتفع
5.00-4.21	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثان

1.3.2 صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني: والمتعلق بواقع التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسة عينة الدراسة .

جدول رقم (3): معاملات الارتباط (سبيرمان) لمحور الثاني (التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري)

لتشخيص الاستراتيجي للمورد البشري											
sig	الاستقطاب الخارجي		sig	تعميم الكفاءات للمورد		Sig	محفظة المورد البشري		Sig	منحنى المورد البشري	
		17			12			7			1
0.000	0.58**	18	0.003	0.529*	13	0.026*	0.406	8	0.000**	0.713	2
0.46	0.376*	19	0.014	0.4545*	14	0.000**	0.653	9	0.000**	0.687	3
0.173	0.255	20	0.000	0.605**	15	0.055	0.345	10	0.016*	0.435	4
0.353	0.176	21	0.028	0.400*	16	0.062*	0.354	11	0.037*	0.382	5
	/			/			/	/	0.059	0.348	6

*ارتباط ذو دلالة عند مستوى المعنوية 0.01

**ارتباط ذو دلالة عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من اعداد الباحثان من مخرجات SPSS 21

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (3) والمتعلقة بمعاملات الارتباط الرتبي بوجود اتساق داخلي بين محاور الابعاد كما انها دالة معويا عند المستوى الدلالة 5% و 1%

2.3.2: ثبات الدراسة :

يهدف هذا الاختبار الى التأكد من مدى استقرار النتائج المتحصل عليها في حالة ما إذا تمت إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة السابقة، عدة مرات في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، حيث تم استخدام الفا كرونباخ ووفق هذا المقياس يكون الاستبيان مقبولا احصائيا اذا كانت نسبته اكبر من 60% وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على ان الاستبيان يتمتع بثبات قوي ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول (5) حيث يهدف هذا الاختبار الى التأكد من مدى استقرار النتائج المتحصل عليها في حالة ما إذا تمت إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة السابقة، عدة مرات في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، حيث تم استخدام الفا كرونباخ ووفق هذا المقياس يكون الاستبيان مقبولا احصائيا اذا كانت نسبته اكبر من 60% وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على ان الاستبيان يتمتع بثبات قوي ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الاتي:

جدول رقم(5) : معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
تحليل منحني المورد البشري	6	0.871
تحليل محفظة المورد البشري	5	0.829
تحليل تعميم الكفاءات للمورد البشري	5	0.874
تحليل الاستقطاب الخارجي للمورد البشري	5	0.767
القيمة الكلية		0.910

المصدر: من اعداد الباحثين من مخرجات SPSS 21

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع محاور الدراسة ذات ثبات مقبول تراوح بين 0.767 و 0.874. كما ان قيمة الفا كرومباخ للبعد ككل بلغت 0.910 .وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية .

3.نتائج الدراسة الوصفية

1.3. التحليل الوصفي حسب المعلومات العامة

جدول رقم (6) :توزيع عينة الدراسة وفق معلوماتهم العامة

المتغيرات	التصنيف	العدد	%
الجنس	ذكر	21	70
	انثى	9	30
			100
سنوات الخبرة	اقل من 3سنوات	1	3.3
	من (4-9)سنوات	15	50
	اكثر من 10سنوات	14	46.7
			100
الوضعية ازاء العمل	مرسم	25	83.3
	غير مرسم	3	10
	متعاقد	2	6.7
			100

المصدر: من اعداد الباحثين من مخرجات SPSS 21

بالاطلاع على مخرجات الجدول رقم (6) يمكن وصف العينة كالتالي :

- بلغ عدد الذكور في افراد العينة قيد الدراسة 21 بنسبة وصلت الى 70% ،اما عدد الاناث فكانت 9 اناث بنسبة 30%.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة ،بلغ عدد الافراد ذوي الخبرة الاوسع لأكثر من عشر سنوات عمل بالمنظمة 14 فرد في عينة الدراسة بنسبة 46.7%، تليها عدد ذوي الخبرة المحصورة بين اربع وتسع سنوات عمل والتي كانت بواقع 15 فرد وبنسبة 50% ليكون عدد افراد الغينة الاقل خبرة فرد واحد وبنسبة 3.3%.
- اما بالنسبة لمتغير الوضعية ازاء العمل، اي في كون العامل او الموظف ينتسب الى المؤسسة بصفة دائمة او لا يزال متربصا او في انه متعاقد سجلت، بان عدد الافراد دائمي الانتماء بالمنظمة 25 فردا بنسبة 83.3% ،اما المتربصين منهم فبلغ عددهم 3 وبنسبة 10% ، وعدد المتعاقدين مع المؤسسة والمتعاقدين 2 وبنسبة 2% .وتشير هاته البيانات بان المؤسسة تعتمد بصفة غالبية على عمال وموظفين ينتسبون اليها بصفة دائمة ،كما ان النسبة الاكبر من عمالها وموظفيها يتميزون بكونهم دائمي الانتماء لها ومن ذوي الخبرة وهو ما يمكن فهمه من خلال مدة انتمائهم بالمؤسسة التي كانت بواقع 96.7% من اجمالي العمال والموظفين .

2.3. التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

✓ تحليل منحني المورد البشري

جدول رقم (07) : الاحصاءات الوصفية لبعدهم تحليل نحني المورد البشري

الرتبة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
ضعيف	44.97	1.066	2.37	X1
ضعيف	49.50	1.104	2.23	X2
ضعيف	38.13	0.877	2.30	X3
متوسط	36.82	1.031	2.80	X4
متوسط	42.79	1.040	2.43	X5
متوسط	40.53	1.066	2.63	X6
ضعيف	37.27	0.80549	2.1611	المعدل

المصدر: من اعداد الباحثين من مخرجات SPSS 21

دارت محاور بعد تحليل منحى المورد البشري في المؤسسة حول تبني الادارة معايير من شأنها تتبع عطاء المورد البشري وتقييمه وذلك من خلال مقارنة اداء العامل او الموظف عبر محطات زمنية مختلفة او من خلال مقارنة العمال بعضهم ببعض ،كما يمكن ان تكون المقارنة عبر اساس مرجعي تصنف المؤسسة من خلاله امكاناتها من المورد البشري ازاء منافسيها بما يحدد نقاط قوتها من اصولها البشرية ، وتظهر النتائج الاحصائية تسجيل قيمة منخفضة في البعد (2.1611) وبانحراف معياري بلغ (0.80549) بما يدل على غياب استراتيجية واضحة من قبل المؤسسة في تحليل اداء المورد البشري من وجهة نظر العمال والموظفين والذي يفترض ان يعبر عن توجهات استراتيجية وتتمين لدور المورد البشري بالمؤسسة. ما يمكن اسناده الى قيم الانحرافات المعيارية المسجلة في البعد التي تفوق الواحد الصحيح ، وكذا قيم معامل الاختلاف والتي جاءت في حدود 40 % . التي عبرت عن تشتت كبير في اراء العينة . اما قيمة الانحراف المعياري للبعد ككل فكانت من اقل الواحد الصحيح. ويمكن تفسير تلك النتائج بغياب رؤية موحدة لأفراد العينة حول قيام المؤسسة بتبني استراتيجية واضحة يمكن ان يلمسها العمال والموظفين من خلال برامج مسطرة لتحليل منحى المورد البشري . وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الاولى القائلة بتبني المنظمة تشخيصا للمورد البشري عبر دراسة لمنحى اداءه بما يضمن خلق ميزة تنافسية واستدامتها .

✓ تحليل محفظة المورد البشري:

جدول رقم (08): الإحصاءات الوصفية لبعد "تحليل نحى المورد البشري"

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
متوسط	45.16	1.251	2.77	X1	تحليل
متوسط	44.16	1.135	2.57	X2	محفظة
متوسط	41.91	1.245	2.97	X3	المورد
متوسط	36.31	1.006	2.77	X4	البشري
متوسط	39.59	1.081	2.73	X5	
متوسط	32.18	0.88419	2.7600		المعدل

المصدر: من اعداد من مخرجات SPSS 21

إذا كان التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري يبني من خلال سياسة هدفها البحث والاستثمار الامثل في الطاقات الظاهرة او تلك التي لم تكتشف بعد، والتي تتسجم مع تغيرات مستقبلية يمكن للمؤسسة ان تتبناها ،فان ذلك سيكون ذو اهمية بالغة في محيط تنافسي اصعب للمعرفة فيه الدور الابرز ،وهي جزئية جد خاصة اذا فهمنا كم المعارف التي اصبحت متاحة ولا ترتبط بالضرورة بتخصص الموظف او العامل ولا بشهادته المعلنة، ففي ظل هذا المفهوم الاستراتيجي يقع على ادارة المؤسسة تصنيف قدرات المورد البشري لديها بحسب امكاناتهم الحالية وتلك التي لم توظف بعد . لذا فان اعتماد سياسة البحث عن الطاقات الكامنة من قبل الإدارة سيكون من السمات الابرز في تبني استراتيجية تحليل محفظة الموارد البشرية. كما يضاف الى تلك المهمة التعرف القريب للموارد التي يمكن تصنيفها ضمن الموارد المهتلكة او التي لا يسعها مواكبة التغير السريع الذي تفرضه ظروف المنافسة. وبحسب ما تم تسجيله فان متوسط هذا البعد كان بقيمة متوسطة بلغت 2.760 للبعد وبانحراف معياري 0.884 وبمعامل اختلاف بلغ 32.18 ،ليؤكد غياب رؤية واضحة من قبل الادارة لدى عينة الدراسة حول تبني توجه استراتيجي لإدارة المورد البشري من خلال محفظة متكاملة بما من شأنه تعزيز تنافسيتها من خلال استثمار المواهب والطاقات الفعلية والكامنة المتواجدة بالمؤسسة .كما يضعنا البحث الدقيق امام تأكيد لتلك النتيجة، من خلال مقارنة الاوساط الحسابية المسجلة للعينة استنادا الى خبرتهم، حيث لم تزد قيمة المتوسط عن 2.96 وهي قيمة متوسطة بالنسبة للشريحة الاكثر خبرة.

✓ تحليل خريطة الاحلال :

تتعرض الموارد بما فيها المورد البشري بطبيعتها للاهلاك كون ان المعارف بطبيعتها عرضة للتقادم في ظل محيط يتغير بسرعة كبيرة ،بما يفترض اعتماد استراتيجية واضحة لتعويض النقص الذي يطرا عليه واحلاله بمادة جديدة من خلال برامج التدريب والتطوير .لذا فانه من الضروري لأي مؤسسة امتلاك خريطة احلال تعتمد على اسس لها علاقتها بقدراتها وامكاناتها. ولا يمكن أن يتوقف فهمنا للإحلال على مفهوم الاستبدال ،بل يمكن ان يتجسد عبر عملية تدوير داخلي للمعارف المكتسبة والظاهرة لدى بعض الافراد دون غيرهم عبر برامج تدريب داخلية تكون في شكل مجموعات صغيرة للعمال والموظفين الذي لديهم القابلية للتعلم ،والذي من شأنه الدفع باستقرار المعارف داخل المؤسسة وانتقالها المرن بين الافراد بما يضمن عدم ضياعها. الا انه ينبغي الاشارة الى ان من المعارف ما لا يكون بإمكان المؤسسة توفيره لذا فانه من الضروري العمل على استقطاب تلك الكفاءات من خارج المؤسسة .بما يحقق شروط خلقها للقيمة والاستغلال الامثل وكذا الحفاظ عليها من الضياع . وعلى هذا الاساس فإننا اعتمدنا

دراسة استراتيجية تحليل خريطة الاحلال من زاويتين ،تعميم الكفاءات داخل المؤسسة للمعارف المحصلة فعلا ،وسياسة الاستقطاب الخارجي .
✓ تعميم المعرفة (الكفاءات):

جدول رقم (10): الاحصاءات الوصفية لبعء " تعميم الكفاءات

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة
تحليل	2.60	1.133	43.57	متوسط
محفظة	2.50	1.196	47.84	متوسط
المورد	2.70	1.055	39.07	متوسط
البشري	2.63	1.217	46.27	متوسط
	2.43	1.073	44.15	متوسط
المعدل	2.5733	0.92734	36.03	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان من مخرجات SPSS 21

دلت نتائج الجدول رقم (10) على قيمة متوسطة عبرت عنها عينة الدراسة في اعتماد المؤسسة لسياسة تعميم المعرفة داخل المؤسسة بلغت 2.5733 وبانحراف معياري 0.92734،وهي نتيجة منطقية تستند الى غيرها من النتائج المسجلة، فعدم تبني سياسة نقصي واستثمار الطاقات الظاهرة والكامنة سيجعل من العمل على تعميمها امرا بعيدا .وهو ما من شأنه حصر دور المؤسسة في ادارة مواردها البشرية بشكله الروتيني الذي يبتعد عن المفهوم الصحيح للإدارة الاستراتيجية في المورد البشري وهو الامر الذي من شأنه تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة خاصة وانها تتشط في مجال خصب (معالجة الجلود بأنواعها) مدعاة للإبداع
جدول رقم(11) :يقارن سياسة تعميم الكفاءات بالمؤسسة من خلال افراد العينة بالاستناد الى جنس وسنوات الخبرة

الجنس					
ذكر			أنثى		
الخبرة بالسنوات			الخبرة بالسنوات		
اكثرمن 10	من 4الى 9	اقل من 3	اكثرمن 10	من 4الى 9	اقل من 3

المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
3.20	2.35	2.72	2.69	1.00	متوسط البعد

المصدر: من اعداد الباحثان من مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول ان القيم المسجلة حول بعد (تعميم الكفاءات) متوسطة في مجملها، فعينة الدراسة ،بما يدل على غياب استراتيجية واضحة للمؤسسة لتعميم العارف التي يمتلكها الافراد بما يتيح تماسكا وينسجم مع مقتضيات ومتطلبات تنافسية الاعمال، الا انه ينبغي الاشارة الى ان الافراد الذين لهم الخبرة الاقل شكل متوسط البعد لديهم القيمة الاقل 1.00 في خماسي الترتيب ،وهي جزئية لها خصوصية كونهم يشكلون الفئة العمرية الاصغر والتي تتميز بقدرتها على فهم واستعمال التكنولوجيا اسرع من الفئات الاقدم خبرة والاكبر سنا .وهوما يفهم منه غياب اي شكل ممن اشكال تبني الفئة الجديدة او محاولة الاستفادة منها بشكل اوسع . اما على مستوى جنس العمل والموظفين فلا تشكل قيم المتوسطات المسجلة فرقا جوهريا .

○ استقطاب المورد لبشري :

جدول رقم (12): الاحصاءات الوصفية لبعد الاستقطاب للمورد البشري

الرتبة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
متوسط	42.87	1.299	3.03	X1 تحليل
متوسط	34.13	1.048	3.07	X2 محفظة
متوسط	38.15	1.1445	3.00	X3 المورد
متوسط	33.16	1.081	3.07	X4 البشري
مرتفع	32.18	1.104	3.43	X5
متوسط	26.27	0.81976	3.1200	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثان من مخرجات SPSS 21

دلت نتائج الجدول والمتعلقة بسياسة الاستقطاب الخارجي للمؤسسة على قيم متوسطة في مجملها بلغت 3.12 للبعد وبانحراف معياري 0.819 والتي دارت اسئلتها حول الطريقة التي تم من خلالها استقدامهم كعمال وموظفين للمؤسسة باستثناء السؤال الأخير والذي تمحور حول المهمة الموكلة للأفراد حاليا وفي كونه

يديرها بالشكل المطلوب حيث جاءت مرتفعة، والذي يمكن عزوه لعامل الخبرة ، وذلك من حيث كون اغلب العمال والموظفين له فترة انتماء طويلة نسبيا بالمؤسسة بما اتاح امكانية التعرف على العمل وادارته .

✓ التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري بحسب بعدي الوظيفية وعامل الخبرة :

سيضعنا الجدول التالي امام تصور الموظفين والعمال عينة الدراسة لتشخيص المورد البشري داخل المؤسسة، من خلال بعدي، الوظيفية تجاه المؤسسة من كون العامل او الموظف مرسوم او غير مرسوم او في كونه متعاقد ،اما العبد الثاني فيتمثل في سنوات الخبرة ،وهما بعدان لهما دلالة في اعتبار تشخيص المورد البشري بالمؤسسة، فاذا كان المتغير الاول (الوظيفية تجاه المؤسسة) يكشف عن سياسية المؤسسة في التعامل مع الشريحة الاكثر اقبالا على العمل كونهم يطمحون ان يكونوا دائمي الانتماء ،فان متغير (الخبرة) فيكشف عن تراكم الاداء التشخيصي بالمؤسسة بما يمكن اعتباره استراتيجية متبعة .

ثالثا : دراسة الأبعاد الممثلة للتشخيص الاستراتيجي بحسب ما يراه العمال والموظفين

سنتعرف من خلال ما يلي على تحليل التشخيص الاستراتيجي ابعاده الكلية من وجهة نظر العمال والموظفين

جدول رقم (13): الاحصاءات الوصفية لتشخيص المورد البشري بحسب الأبعاد الشخصية للعينة

المتوسط الكلي للتشخيص الاستراتيجي بحسب الأبعاد الشخصية للعينة															
الوضعية تجاه العمل															
مرسم				غير مرسم				متعاقد							
الخبرة (بالسنوات)				الخبرة (بالسنوات)				الخبرة (بالسنوات)							
اقل من 3				من 4- 9				اكثر من 10							
ذكر		انثى		ذكر		انثى		ذكر		انثى		ذكر		انثى	
متوسط التشخيص الاستراتيجي				متوسط التشخيص الاستراتيجي				متوسط التشخيص الاستراتيجي							
/	/	3.18	2.74	3.08	2.39	/	/	/	/	2.77	1.04	/	/	1.58	3.85

المصدر: من اعداد الباحثان من مخرجات SPSS 21

دلت نتائج دراسة تشخيص المورد البشري بأبعاده ككل بحسب رؤية العمال والموظفين الى نتائج يمكن بسطها

جزئيا كالتالي :

■ بالنسبة للأفراد غير المنتمين بصفة دائمة والاقبل من ثلاث سنوات خبرة :

لا يتوفر في عينة الدراسة سوى فرد واحد لديه الخبرة الاقل من ثلاث سنوات تم تمثيله بنسب 3.3 % في عينة الدراسة ،اما عن ما سجله في اعتبار التشخيص الاستراتيجي ومن خلال ابعاده الثلاثة (تحليل منحنى المورد البشري، تحليل محفظة المورد البشري ،تعميم الكفاءات للمورد البشري) كان الاضعف وبمعدل لم يتجاوز الواحد في سلم خماسي الترتيب، ورغم انه راي الفرد الواحد قد لا يكون دليلا على ترجيح لسياسة من نوع ما بالمؤسسة الا انه يعطي اشارة ولو بعيدة عن طريقة ادراة الاصول البشرية بالمؤسسة والتي كانت غير مجسدة برأيه .

■ بالنسبة للأفراد المنتمين بصفة دائمة والذين لديهم من 4 الى 9 سنوات خبرة :

بلغت نسبة الافراد المنتمين بصفة دائمة والذين لديهم من 4 الى 9 سنوات خبرة 83.3 %وهي النسبة الاكبر على الاطلاق في عينة الدراسة ،الا ان ما تم تسجيله من خلال هذه الشريحة بلغ قيما متوسطة في مجملها في سلم خماسي الترتيب ،وبمعامل اختلاف كبير نسبيا، بما يدل على غياب اتفاق جوهري بين تلك الشريحة، يمكن من خلاله تأكيد توجه استراتيجي للمؤسسة لاعتماد تشخيص استراتيجي يمكنها من خلق تميز مؤسسي عبر الاستثمار الامثل في مجمل الطاقات الظاهرة والكامنة لموردها البشري .

■ بالنسبة للأفراد غير المنتمين بصفة دائمة والذين لديهم من 4 الى 9 سنوات خبرة :

بلغت نسبة هاته الشريحة 10% فقط من مجموع عينية الدراسات، كما انها لم تختلف في القيم المتوسطة التي سجلتها وفي كل ابعاد اعتبار التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري .

■ بالنسبة للأفراد المتعاقدين ولديهم من 4 الى 9 سنوات خبرة :

بلغت نسبة الافراد المتعاقدين 6.7% من مجمل عينة الدراسة ،اما فيما يخص ما تم تسجيله من متوسطات في اعتبار اعتماد التشخيص الاستراتيجي من خلال ابعاده التي اعتدت في الدراسة كانت بواقع 1.58 الى 2.16 في سلم خماسي وهي قيمة جد متدنية تعبر عن غياب لأي نوع من سياسة التشخيص الهادف الى خلق التميز والاستثمار في المورد البشري .

■ بالنسبة للأفراد المنتمين بصفة دائمة والذين لديهم اكثر من 10 سنوات خبرة :

تشكل هاته الشريحة نسبة بلغت 46.7 % من مجمل افراد العينة، حيث سجلت قيما متوسطة الى ضعيفة في اعتبار التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسة ،كما انها سجلت تشتتا اكبر بين افراد الشريحة

✓ تفسير النتائج :

- بلغ ما تم تسجيله في اعتبار التشخيص الاستراتيجي عبر ابعاده الثلاثة ،(تحليل منحى المورد البشري، تحليل محفظة المورد البشري، وتحليل خريطة الاحلال للمورد البشري عبر تعميم الكفاءات و الاستقطاب الخارجي) قيما متوسطة الى الضعيفة في مجملها ،بما يدل على غياب أي نوع من سياسة الاستثمار في المورد البشري ما من شأنه الحد من القدرة التنافسية للمؤسسة يمكن استيعاب اشكال الابداع المختلفة لعمالها وموظفيها خاصة وانها تعمل في قطاع صناعي مفتوح وهو ما يمكن تفسيره من عدة اوجه :
- فالطبيعة العمومية للمؤسسة والتي يكون فيها عادة التحفيز من خلال اعتماد مقاربات جديدة لا يرتبط باستراتيجية المؤسسة بقدر ما يرتبط بالنمط القيادي للمسير .
 - اعتماد المؤسسة على الفئة الاكثر قدما وخبرة كرس فكرة غياب أي ضرورة للبحث عن في طاقة يمكن ان تكون موجودة بين افراد المؤسسة .
 - غياب المنافسة الحقيقية واعتماد المؤسسة على الدولة افرز غياب الدافع لاعتماد اية مقاربات حديثة لاستثمار المورد البشري .
 - حيازة المؤسسة لشهادة المطابقة ولثلاث سنوات متتالية لا يناقض فرضية غياب الاستثمار الامثل للموارد الداخلية ،بل يرسخ فكرة روتينية العمل خاصة واذا علمنا ان عمر بداية نشاطها كام منذ 2004 .

التوصيات :

- العمل على الاستثمار الامثل للمورد البشري داخل المؤسسة من خلال التركيز على الفئة الاكثر قابلية للتعلم .
- العمل على تدريب الفئات الاكثر حيوية والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة .
- العمل على نقل الخبرات من خلال تعميمها بين عمال المؤسسة .
- تبني سياسة اكثر انفتاحا تجاه العمال غير المرسمين والمتعاقدين مع المؤسسة، الامر الذي من شأنه تعزيز الخبرات وتدعيمها .

المراجع

1. أحمد سلامي . (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، صفحة 87.

2. حمدي أبوالقاسم . (2011). التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظنّ الاقتصاد المبهّي عمى المعرفة. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم - ادارة اعمال - ، 193. الجزائر: كميّة العموم الاقتصادية والعموم التجاريّة وعموم التّشبير قشم عموم التّشبير .
3. Porter Maikel .(2010). لاسيراتجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمنافسين . دار الكتاب الوطنية للنشر .
4. خالد حمد امين ميرخان، احمد مغديد رزكار مغديد ، و رحمان سعدي نيهات. (2015). التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية باعتماد اداة (VARIO) وتأثيره في ذكاء الاعمال دراسة تحليلية لعينة من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في ميناء اربيل. كوقاري زانكوا بو زانسته مرو قاية تيبه كان(03)، الصفحات 32-35.
5. سبرينة مانع. (2015). أثر استراتيجيّة تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . بسكرة: جامعة ممد خيضر بسكرة .
6. عبد المالك مزهودة. (2004). دور نظم المعلومات في كسب رهانات الادارة الاستراتيجية وتعزيز تنافسية منظمات الاعمال . بحث منجز في اطار المؤتمر العلمي حول نظم المعلومات الادارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الاعمال . جامعة الزرقاء الاهلية .