

**تأثير أبعاد رأس المال الفكري في إدارة
التغيير التنظيمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء
في شركة التأمين الوطنية**

م. محمد إبراهيم تايه

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

Mscmohammed³@gmail

م. فراس علي محمد

كلية العلوم - جامعة ديالى

Firasalkurtany²⁰¹⁶@Gmail

م. عامر رشيد عنيد

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

ameralmsoodi¹¹@gmail

الهدف- تحليل العلاقة وقياس مدى تأثير ابعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).
لذلك استندا البحث إلى عرض المتغيرين الأساسيين: هما رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، منطلقاً من مشكلة أساسية مفادها عدم
حسم تأثير رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي على المستوى الميداني في شركة التأمين الوطنية. وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها (٥٠)
عضواً من أعضاء شركة التأمين الوطنية، خضعت الإجابات للاختبار والتحليل، وكانت نتائج الجهد الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير
إحصائية بين رأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني (العلائقي) في ادارة التغيير التنظيمي.
وكذلك عدد من التوصيات أهمها التشجيع على بناء فرق العمل قائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فريق للبحث والتطوير.
الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري - ادارة التغيير التنظيمي - التغيير التنظيمي.

Abstract

Objective - Analyzing the relationship and measuring the extent of the impact of the dimensions of the independent variable (intellectual capital) on the dependent variable (organizational change management). The research was based on the presentation of the two main variables: the intellectual capital and the organizational change, based on a basic problem that the effect of intellectual capital in managing organizational change at the field level in the National Insurance Company was not resolved. A random sample consisting of (٥٠) members of the Wataniya subsidiary company was selected, which underwent study and analysis, the results of statistical effort, and statistical inheritance and inheritance between intellectual capital and its dimensions (human capital, relational capital (clientele), organizing organizational change, as well as a number of its effectiveness. Encouraging the building of self-management teams while organizing the research development team. Key words: intellectual capital - organizational change management - organizational change.

المقدمة:

أن التطور التكنولوجي والاقتصادي في العالم بات تطوراً اقتصادياً قائمة على قوة المعرفة مما سلب الضوء على حقيقتين أساسيتين هما:
حقيقة المنافسة التي تعتمد على استخدام الانتاج المعرفي والتكنولوجي كشكل من اشكال رأس المال الفكري اكثر من اعتماده على الاصول
والموجودات المادية ، والحقيقة الأخرى هي بيئة الاعمال المتغيرة بشكل مستمر وسريع، ان هذه الحقائق تنطبق على اغلب الصناعات
والتطورات التكنولوجية وخصوصاً في مجال (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، فمن أجل تحقيق النجاح في مناخ المنافسة وظل البيئة
المضطربة اخذت الشركات بإجراء تغييرات في خططها الاستراتيجية بشكل تفاعلي استجابةً للفرص المتاحة ومواجهة اصعب التحديات، وقد
تكون خطوات دفاعية استباقية للخوض في حلبة المغامرة من اجل تقديم منتجات وخدمات جديدة يمكن ان تتنافس بها في السوق. ولهذا اتجه
البحث إلى حسم تأثير رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي ميدانياً في شركة التأمين الوطنية، على وجه الخصوص باعتبار أن تحقيق
ذلك يعد هدف أساسي للبحث ، وانطلاقاً من ذلك من خلال قضيتين رئيسيتين: الاولى وجود علاقة بين ابعاد رأس المال الفكري في إدارة التغيير
التنظيمي. والثانية وجود تأثير بين هذه المتغيرات ، واختبار الفرضيات استعمل البحث أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية المناسبة. فقد
تسلسل البحث الى أربعة مباحث خصص الأول: منها لعرض المنهجية و الفروض ، والمبحث الثاني خصص لعرض الإطار النظري ،
والمبحث الثالث لعرض الجانب الميداني والتحليلي لتنتهي الدراسة بمبحث رابع اخص بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث

١-١: مشكلة البحث:

بعدما كانت الموارد المادية المصدر الاساس في بناء الثروة، فأن تحول الاقتصاد الى اقتصاد يعتمد على المعرفة اصبح هو المصدر
الاساس لبناء القيمة المضافة للمنظمة ، وتحقيق التميز والابتكار من اجل البقاء، مما تطلب انتهاج اسلوب جديد هو التغيير التنظيمي الذي
انتجه رأس المال الفكري الذي اصبح المحرك الاساس لرأس المال المادي، فما زال الكثير من المنظمات في غفلة عن أهمية رأس المال الفكري
باعتباره الموجه الرئيس لاستخدام الموارد الأخرى بطرقٍ رشيدة، والللاعب الأساس في دعم الميزة التنافسية في المنظمات وبالتالي لم تتم محاسبته
عن تكلفة توفير المعلومات الخاصة بالمنظمة. ويتم ذلك من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ما مدى ادراك اهمية رأس المال الفكري في شركة التأمين الوطنية.
- هل توجد معرفة لدى شركة التأمين الوطنية بضرورة اجراء التغيير التنظيمي .
- هل توجد هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد رأس المال الفكري وادارة التغيير التنظيمي .

٢-١: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال ما يأتي:

- تناول موضوعين ذو أهمية على أنشطة المنظمات المعاصرة الساعية الى مواكبة التطورات المتسارعة.
- تركيز الاهتمام على عدة أنواع رأس المال الفكري وكذلك مجالات التغيير التنظيمي المتعددة.
- الاهتمام بكيفية استثمار رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي في شركات التأمين الوطنية.

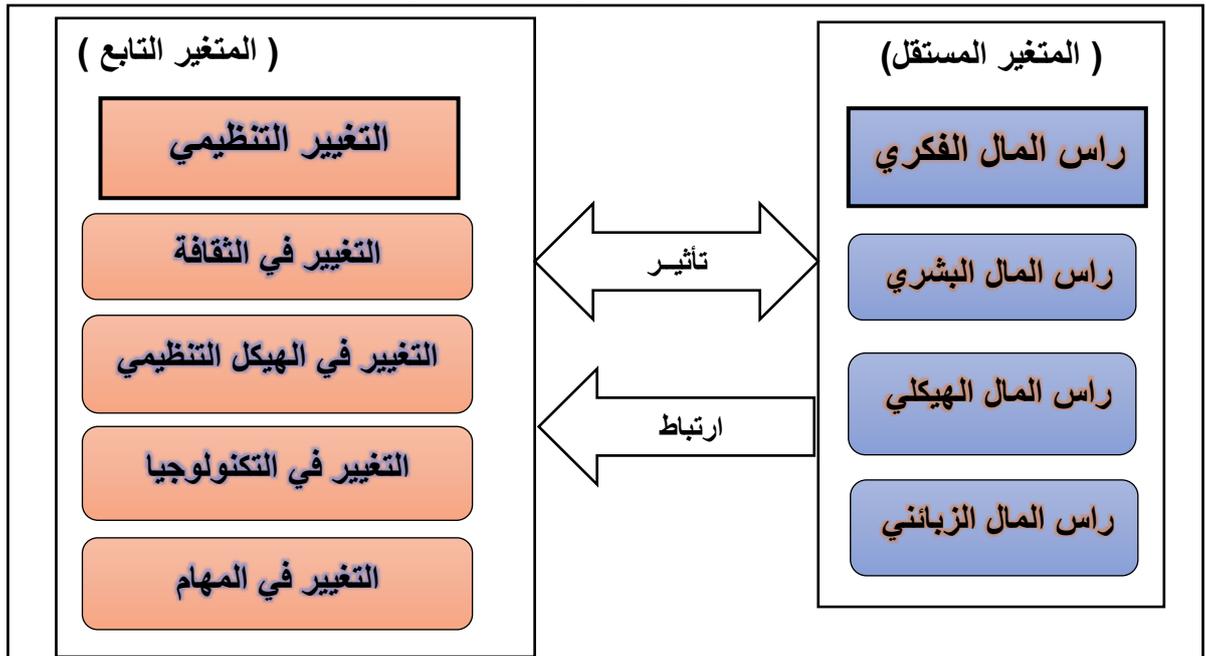
٣-١: أهداف البحث

يهدف البحث الى:

- التعرف على واقع استثمار رأس المال الفكري في شركة التأمين الوطنية .
- بيان مدى تطبيق التغيير التنظيمي في شركة التأمين الوطنية، ومدى استجابة الأفراد له .
- الكشف عن اتجاهات شركة التأمين الوطنية نحو الاهتمام برأس المال الفكري فيها.

٤-١: مخطط البحث الفرضي

لتحقيق الغرض من البحث والوصول الى أهدافه المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة نقوم بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذا البحث اعتماد على الأدبيات السابقة والتي تمثلت في الشكل (١) الآتي:



شكل (١) المخطط الفرضي

٥-١: فروض البحث

استنادا الى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري من خلال أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) والتغيير التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني والتغيير التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في التغيير التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التغيير التنظيمي
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني والتغيير التنظيمي

٦-١: مقياس البحث

استخدامات استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل برأس المال البشري وبواقع (١٥) سؤالاً، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بالتغيير التنظيمي وبواقع (٢٠) سؤالاً. واستخدم مقياس (Likert Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك من خلال استخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق جداً (٥)، وأتفق (٤)، واتفق الى حد ما (٣)، ولا أتفق (٢)، ولا أتفق جداً (١). وتم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، وكذلك بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم والبحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث الحالي، وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي تم القيام بإجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

١- **إختبار صدق المحتوى:** تم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (٢٧٪) من أعلى الدرجات و(٢٧٪) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (٠.٠٥) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

٢- **إختبار ثبات الاستبانة:** تم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام مقياس التجزئة النصفية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (٠.٨١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٥)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (٠.٨٣)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (٠.٠٥) وكانت قيمته (٠.٨٧) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

البحث الثاني الإطار النظري

١-٢: رأس المال الفكري

١- مفهوم رأس المال الفكري

أن مفهوم رأس المال الفكري طرح لأول مرة من قبل (Galbraith) في عام ١٩٦٩ من قبل (Stewart) عندما نشر مقال في مجلة (Fortune) منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام به كموضوع للبحث وهو ليس بالقديم، فقدمه باعتباره يمثل "مقدار المعرفة التي يمتلكها العاملين وقدراتهم التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمة"، ففي البداية كان يعتبر الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمات (Talaromi & Mondal, 2014, 14; Nezhad, 2013, 3369). أما في بداية التسعينات فقد تركز اهتمام المنظمات بشكل كبير على الجوانب المالية والتقنيات المستخدمة لقياس المعرفة والاصول غير الملموسة والطريقة التي تديره بها بشكل استراتيجي من اجل تحقيق الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس اعتبر رأس المال الفكري كأحد المكونات الأساسية لإدارة وتحليل القدرات الفكرية التنظيمية الاستراتيجية وبالتالي لتحسين وجوده ادارة المعرفة (Saez, et al., 2010, 1). لذلك اصبح ضرورياً ان تقوم المنظمات باستثمار مواردها البشرية وتبحث عن الطريقة مناسبة من اجل البقاء في ظل بيئة تنافسية تمتاز بالتغيير المستمر (Tamunomiebi et al., 2019, 57). ان من الصعب الاتفاق على تعريف شامل وموحد لرأس المال الفكري كونه غير ملموس ويتداخل مع العديد من العلوم منها (علم النفس والاجتماع والمحاسبة وادارة الاعمال والادارة العامة والتنمية المستدامة)، فعرّفه (Wang et al., 2014, 233-234) على انه "مورد غير مالي وغير مادي يساهم في خلق قيمة للمنظمة من خلال المعرفة التي يمتلكها العاملين التي يتم تخزينها داخل قواعد البيانات التنظيمية وعمليات الاعمال والنظم والعلاقات". أما في ضوء الادارة المعاصرة اصبح يشار الى عنصرين اساسيين: الاول يمثل "مجموعة الاصول غير الملموسة (الموارد والقدرات والمهارات) التي تمتلكها المنظمات، والثاني يمثل "مساهمة رأس المال الفكري في عمليات خلق القيمة وتوليد المزايا التنافسية (التكلفة، والجودة، والوقت، والسرعة، والابتكار)" (Gallego et al., 2020, 423).

يعد رأس المال الفكري مورد غير مادي مهم لخلق قيمة مضافة للمنظمات كونه يمثل الاصل الاستراتيجي والحيوي لإستدامة المنظمة وبقائها في البيئة التنافسية، لذلك فإن من المرجح ان تتفوق المنظمات التي تتميز بمستويات عالية من رأس المال الفكري على المنظمات الأخرى، لان ارتفاع مستوى رأس المال الفكري يعزز من مستوى حداثة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لزيائنها، كما ان الاسباب التي دعت المنظمات الى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري هو مساعدتها في تصميم وتقييم وتنفيذ استراتيجياتها واتخاذ القرارات المهمة والمتنوعة في استخدام نتائجه كأساس للتعويض وقياس الاداء المالي (العبودي، شكور وناصر، ٢٠١٩، ١٣٩). كما اصبح له الدور الاساس في بناء استراتيجية التغيير بما يملكه من معارف ومهارات ومرونة في تحقيق احداث التغيير المناسب والمتوائم مع معطيات المرحلة الجديدة، وقدرته على زيادة القدرة الابداعية للمنظمة وجذب العملاء وتعزيز ولائهم وتعزيز القدرة التنافسية في الوقت نفسه من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وتخفيض التكاليف مع امكانية البيع بأسعار تنافسية مما يساهم في تحسين القدرة الانتاجية، فضلاً عن كونه يمثل قوى قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية في اعمال المنظمة (قشش، ١٤، ٢٠١٤-١٥). ويعتبر رأس المال الفكري المفهوم الاساسي للموارد الاستراتيجية لضمان الميزة التنافسية للمنظمات والاستجابة لفرص السوق وبالتالي فرصة لنمو المنظمات وخلق القيمة لها ، كما ان رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية من العناصر الاساسية في نجاح قطاع الخدمات كونها اساس جودة الخدمة ويعزز من الاداء المالي (Sardo et al., ٢٠١٨، ٦٧).

٣- ابعاد رأس المال الفكري

لقد اتفق الباحثين (Saez et al., ٢٠١٠) و (Obeidat et al., ٢٠١٧) و (Vaz et al., ٢٠١٨) و (Sardo et al., ٢٠١٩) على ان هناك ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري هي (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية (التنظيمي) ، ورأس المال الزبائني (العلاقاتي او العميل) ، وهي كما يلي:

٣-١: رأس المال البشري : يمثل الاساس والقاعدة التي يستند عليها رأس المال الفكري ويعتبر العنصر الاساس لمهامه ويرتبط بعدد من العوامل مثل معرفة وقدرات ومواهب العاملين وسلوكهم الذي يتعلق بمستوى الاداء العالي الذي يؤدي الى رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم، ويمكن ان يكون المصدر الرئيس للربح في المنظمة (Sherafati et al., ٢٠١٦، ٨٤). كما يعتبر اهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات لاستجابته للتغيرات البيئية بكل مبكر وكذلك قدرته على تحسين فعالية وكفاءتها وبالتالي اكسابها ميزة تنافسية فهو " مجموعة من كفاءة العاملين ومعرفتهم ومهاراتهم وابداعهم ومواقفهم والتزامهم وحثهم وخبراتهم" (Obeidat et al., ٢٠١٧، ٤). كما يعرف على بأنه " مجموعة المعرفة والقدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين كمصدر للابتكار داخل الشركة" (Saez et al., ٢٠١٠، ١٠). اما (Vaz et al., ٢٠١٨، ٢١٠) يرى انه " القدرة اللازمة للعاملين لتقديم الحلول للعملاء، ومشاركة المعرفة ونقلها والاستفادة منها". كذلك اشار له (Oliveira, ٢٠٢٠، ٦٢٥) (Sardo et al., ٢٠١٨، ٦٨) على انه " العاملين وقدراتهم على الابتكار ومهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم ودوافعهم المرتبطة بالمعرفة الضمنية".

٣-٢: رأس المال الهيكلية (التنظيمي) : يعمل مع آليات وهياكل المنظمة التي تؤثر على الابتكار التنظيمي ويستخدم للاحتفاظ برأس المال البشري وكبنية داعمة للمنظمة ، اذ يشير الى القدرات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، اذ يعرف على انه " المستودعات غير البشرية للمعرفة مثل الثقافة التنظيمية والروتين وقواعد البيانات وانظمة المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية (Obeidat et al., ٢٠١٧، ٥). كما يعرف على انه " المعرفة غير البشرية داخل المنظمة والمترتبة بالمعرفة الضمنية (Oliveira et al., ٢٠٢٠، ٦٢٦). يفهم رأس المال الهيكلية على انه " معرفة الاعمال المؤسسية المخزونة في قواعد البيانات او العلامات التجارية المسجلة او الكتيبات او الاساليب او العمليات والاجراءات او براءات الاختراع التي تبقى في المنظمة لحين مغادرة العاملين مكان عملهم" ، ولهذا تكون المعرفة في رأس المال الهيكلية معرفة صريحة واضحة قابلة للتعلم والفهم والتكرار ومتصلة ومهمة لحل مشاكل الاعمال ويمكن حمايتها من خلال الملكية الفكرية (Gollego, ٢٠٢٠، ٦٢٨). اذن هو فلسفة المنظمة وانظمتها الادارية وقدرتها على ادارة قدراتها من عمليات رأس المال والتقنيات والاجراءات والبرامج المنفذة وتعزيز استلام وتسليم السلع والخدمات، وكذلك رأس المال الابتكار والملكية الفكرية والاصول غير الملموسة وسياسات واجراءات البرامج التطبيقية للبحث والتطوير والدورات التدريبية وبراءات الاختراع (Saez et al., ٢٠١٠، ١٢). اما (Vaz et al., ٢٠١٨، ١٠-١١) فقد صنفته على ثلاثة اصناف: رأس مال تنظيمي يشمل (الاستثمار في الانظمة والادوات واساليب التشغيل لتسهيل تدفق المعرفة الى البيئة الخارجية مثل " قنوات التوريد والتوزيع")، ورأس مال ابتكاري يشمل (القدرة على التجديد ونتائج الابتكار على شكل حقوق تجارية مدعومة قانونياً من خلال الملكية الفكرية والاصول والمواهب غير الملموسة

المستخدم لتقديم منتجات وخدمات جديدة وتقديمها بسرعة الى السوق) ، ورأس مال العمليات يشمل (معايير العمليات والتقنيات والبرامج الموجه للزبائن).

٣-٣: رأس المال الزبائني (العلائقي) : يعتبر احد المكونات الرئيسية لقياس رأس المال الفكري في المنظمة، إذ يشير الى قيمة العلاقات الخارجية للمنظمة مع المنظمات الأخرى مثل الموردين والزبائن وحتى المنافسين من خلال الشراكات والتحالفات وعقود الشراء والبيع، كما يشير الى قضايا مهمة مثل الثقة والتفاهم وقوة ولاء العملاء الخارجين ورضاهم وتكرار العمليات التجارية والرفاهية المالية التي يمكن ان تكون مؤشرات دقيقة لرأس المال العلائقي (Saez et al., 2010, 12-13). فهو يمثل المعرفة التي تنشأ عن التفاعل مع اي شخص يؤثر او يتأثر بأداء عمل معين، إذ يعمل على تحسين الفهم والمعرفة البيئية من خلال اقامة الحوار مع العملاء والموردين والمستثمرين والمجتمع، وبالتالي تحسين سمعة وصورة المنظمة، لذلك مجموعة الشبكات العلائقية تعمل على توسيع رأس المال الفكري وبناء عامل الثقة وتحفيز النقل الفعال للمعرفة المنتجة (Gollego, 2020, 629).

٢-٢ : ادارة التغيير التنظيمي

١- مفهوم ادارة التغيير التنظيمي

اختلف الباحثون في صياغة مفهوم عام وشامل لمعنى ادارة التغيير التنظيمي، لذلك وردت العديد من المفاهيم لبورة مفهوم ادارة التغيير التنظيمي، فالتغيير هو " خروج الملموس عن ما هو متوقفاً ويكون مدمراً عند حدوث فجوة كبيرة بين ما حدث سابقاً وما سيحدث في المستقبل" (Harrington, 2018, 8). أما التغيير التنظيمي هو "عملية انتاجية تتغير تبعاً للاحتياجات المنظمة لها مع الاحتفاظ برؤية شاملة للتغيير بحيث تكون اكثر فاعلية عندما تتفاعل عمليات التعلم والتغير مع بعضها البعض بشكل ايجابي عند ادراك المنظمات والعاملين بان التغيير هو عملية تعلم وان التعلم هو التغيير" (D'ortenzie, 2012, 23). في حين يشير لها (Hayes, 2014, 16) على انها "سلسلة من العمليات والاحداث والاجراءات والقرارات المترابطة مع بعضها والتي تختلف من حيث درجة تطبيقها كسلسلة ضرورية من مراحل بناء اتجاه التغيير او تحديده مسبقاً". أما (Voehl & Harrington, 2016, 17) يعرفها بأنها "نهج منظم للتخطيط وتنفيذ المعاملات (انشطة التغيير طويلة وقصرة الاجل) اضافة الى التغيير التحولي (تغير اساسي عميق طويل الاجل) من اجل تحقيق النتائج التنظيمية المستدامة والفوائد بأقل تكلفة ومخاطر". كما اشار اليها (Borges at.al, 2020, 2) على انها "ادوات مفيدة تستخدمها المنظمة استجابةً للتغيرات التي تحدث في البيئة للتعامل مع التهديدات تواجهها وايجاد الفرص لتحقيق الميزة التنافسية". يرى الباحثين ان التغيير التنظيمي هو "سلسلة من الاجراءات والقرارات المترابطة التي تطرا على الانشطة والاستراتيجيات والعاملين نتيجةً للكثير من التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية من اجل رفع كفاء وفاعلية مستوى الاداء وتحقيق الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة".

٢- اهداف التغيير التنظيمي

يلخص (Menken, 2009, 108-109) عدداً من الاهداف للتغيير التنظيمي، وهي كما الآتي:

اولاً:- اهداف اقتصادية (على المدى القريب):

- زيادة كبيرة في قيمة اصحاب المصالح و المساهمين.
- قيادة من الاعلى الى الاسفل (استخدام مكثف للخبراء والمستشارين الخارجيين).
- خفض التكاليف وتقليص الحجم والمبيعات وصولاً لتحقيق الاهداف.

ثانياً:- اهداف تنظيمية (قدرات تنظيمية على المدى البعيد):

- تحسين القدرات التنظيمية .
- خلق مستوى عالي من الاداء عن طريق تعزيز موظفين ذوي مهارات وقدرات عالية في الاداء.
- مستوى عالي من اشراك الموظفين في التغيير وتبسيط الهياكل التنظيمية .
- بناء روابط متينة بين المنظمة والعاملين.

٣- أهمية التغيير التنظيمي

تبرز أهمية التغيير التنظيمي من خلال ما طرحه العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير التنظيمي ويمكن ان نلخصها بالنقاط الآتية:

- تحقيق توازن مستمر في المنظمة والتكيف مع مختلف الفعاليات والنشاطات الجديدة وبما ينسجم مع الاهداف والعمل على تطويرها، وهنا يتوجب عليها الاستجابة لمقتضيات التغيير والتكيف الملائم مع البيئة من اجل البقاء في السوق وتحقيق الثبات والاستقرار النسبي في ظل متغيرات المنافسة الحالية (Young, 2009, 524).

- تعديل في الاهداف بما ينسجم مع متطلبات التغيير الجديدة، وبالتالي توجيه المنظمة الى وضع اداري افضل يتيح استغلال جميع الامكانيات والموارد المتاحة لتحقيق كفاءة الانتاجية ويحقق النمو الاقتصادي والاجتماعي (Starke et al., 2011, 30).

- احداث تغيير في الاهداف والسياسات الادارية وانشطة وفعاليات العمل التنظيمي من اجل تحقيق التوافق بين الاساليب والفعاليات الجديدة في محيط البيئة الداخلية وبما ينسجم مع البيئة الخارجية للحصول على كفاءة وفعالية مستوى الاداء في المنظمة (Soparnot, 2011, 641).

٤- مجالات التغيير التنظيمي

٤-١: **التغيير في الثقافة** : يعرف (Harrington, 2018, 8) الثقافة بانها "المعتقدات والسلوكيات والافتراضات التي يشاركها الافراد فيما بينهم داخل المنظمة مثل (الاجراءات - والقيم - والمعايير) غير المعلنة عنها. كما تشمل القيم والمواقف والتوقعات والمعتقدات والقدرات وسلوك العاملين، وهي تغييرات تستند الى العقلية التي يفكر بها العاملين بدلاً عن التغييرات التكنولوجية او الهياكل التنظيمية او المنتجات والخدمات (Daft, 2010, 414). ان ثقافة المنظمة تتكون من خصائص ثابتة نسبياً تجعلها شديدة المقاومة للتغيير خصوصاً في المنظمات الكبيرة كونها متجذرة في عقول العاملين ويصعب تغييرها بسهولة، لذلك تضطر المنظمات الى تحليل عناصر الثقافة الحالية من اجل المقارنة والتعرف على المعايير المعتمدة في بناء ثقافة جديدة كذلك طبيعة الادارة العليا والاساليب والطرق التي تتعامل بها في ادارة الازمات والاحداث السابقة للاستفادة منها في بلورة قيم الثقافة الجديدة، وبالتالي تحديد القيم والمواقف غير المنسجمة مع اهداف المنظمة التي تحتاج الى تغيير في الاجراءات او الاساليب وتحديدها من اجل ان تحدث تغيير في ثقافة المنظمة (Robbins & Coulter, 2012, 160).

٤-٢: **التغيير في الهيكل التنظيمي** : التغييرات التي تتعلق بمجال العمل الاداري بالمنظمة واساليب ادارتها التي تتمثل بـ (الهيكل التنظيمي، والادارة الاستراتيجية، والسياسات والقوانين، وانظمة المكافآت، وعلاقات العمل، واجهزة التنسيق، وانظمة المعلومات والسيطرة، والمحاسبة واعداد الموازنات) ويكون التغيير بتقويض من الاعلى (الادارة العليا) الى الاسفل (العاملين) عكس التغييرات التكنولوجية التي تأتي بناء على مقترحات العاملين، كما ان المنظمات الابتكارية التي تتبنى هياكل تنظيمية وقواعد عمل مرنة هي من تستطيع التكيف مع البيئة المضطربة وتحقق اهدافها (Daft, 2010, 414-417).

٤-٣: **التغيير في التكنولوجيا**: تشمل تغييرات في عمليات الانتاج وتبادل المعلومات وتطوير المهارات و تقنيات صنع المنتجات والخدمات كما يشمل التغيير في اساليب العمل والمعدات وسياسات سير الاعمال التي من شأنها ان تحقق الكفاءة والتميز وتجعل الانتاج اكثر كفاءة ويلبي احتياجات الزبائن (Daft, 2010, 413). ان المنظمة تستخدم التغييرات التكنولوجية لتحويل المدخلات المخرجات من شأنها زيادة كفاءة الانتاج عن طريق استخدام معدات او ادوات او طرق واساليب عمل جديد كالتشغيل الآلي او الحوسبة الالكترونية ، فغالباً ما تتطلب عوامل المنافسة والابتكارات الجديدة داخل الصناعة من المنظمة ادخال معدات ووسائل وطرق تشغيل جديدة واستخدام نظم الاتمة لتنفيذ مهام معينة تقوم بها الآلات بدلاً عن الافراد كأستخدام الروبوتات في خطوط انتاج وتجميع السيارات كما في الولايات المتحدة، واستخدام المساحات الضوئية في توفير المعلومات بشكل فوري عند القيام بجرد اسعار المنتجات (Robbins & Coulter, 2012, 157-156).

٤-٤: **التغيير في المهام** : تشمل التغييرات التي تتعلق بطبيعة العمل كالتصميم او اعادة تصميم الوظائف وتحديد الواجبات او بناء فرق العمل الجماعي، فعملية التصميم الجديدة للمهام يؤدي الى تحسين في اداء المنظمة ككل، وبالتالي تحقيق رضا افضل عن اداء الاعمال والالتزام بمستوى عالي من الاداء الوظيفي، إذ هناك عوامل تدفع المنظمة الى اجراء تغيير في اداء مهامها نتيجة لمطالبات تنظيمية وتلبية لحاجات متوقعة او اهداف فردية (Hellriegel, 2011, 464). ويرى (بن حبتور, 2009, 361-360) ان التغيير في المهام يركز على ثلاث محاور رئيسية ، وهي كالآتي :

- تغيير تكنولوجي : يشمل (الآلات والمعدات وطرائق واساليب العمل) .

- تغيير تنظيمي: يركز على (العلاقات الوظيفية واسس بناء الهياكل التنظيمية واراداتها واقسامها ووحداتها).

- تغيير انساني : يشمل (افكار العاملين واتجاهاتهم و قيمهم عاداتهم ودوافعهم وطموحاتهم) .

المبحث الثالث الاطار العنصري

١-٣: وصف مستوى الإجابات لمتغير رأس المال الفكري

تضمن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) في الاستبانة على (٣) أبعاد، تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث للأبعاد من أجل معرفة أي منها التي حصلت على مستوى اهتمام أعلى من قبل المستجيبين في الشركة المبحوثة، وكما مبينة نتائجها في الجدول (١).

جدول رقم (١) إجابات أفراد عينة البحث لرأس المال الفكري

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	رأس المال البشري	٤,٤١٦٣	٠,٣٤٦٠٢	٧,٨٤%	٣	جيد جداً
٢	رأس المال الهيكلي	٤,٥١٨٤	٠,١٥٧٦٨	٣,٤٩%	١	جيد جداً
٣	رأس مال العلائقي	٤,٤٦٩٤	٠,٣١٧٦٨	٧,١١%	٢	جيد جداً
	رأس المال الفكري	٤,٢٥١٠	٠,١٤٤٨٧	٣,٤١%		جيد جداً

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (١) أن الشركة المبحوثة تستخدم رأس المال الفكري بمستوى جيد جداً ويدعم ذلك المتوسط الحسابي إذ بلغ قيمته (٤.٢٥١٠) وهي أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (٠.١٤٤٨٧) وهذا يؤشر تجانس إجابات أفراد العينة، فضلاً عن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٣٪). وعلى مستوى الأبعاد الفرعية فقد حصلت جميعها على مستوى تقييم مرتفع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٦-٤.٦) وكانت أعلى مستوى في الأهمية هو بعد رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥١٨٤) بانحراف معياري بلغ قيمته (٠.١٥٧٦٨)، ومعامل الاختلاف بلغ (٣٪)، ثم يليه بالمرتبة الثانية بعد رأس مال الزبائني بمتوسط حسابي (٤.٤٦٩٤)، وبانحراف معياري (٠.٣١٧٦٨)، ومعامل اختلاف بلغ (٧٪)، فضلاً عن تجانس إجابات العينة التي كانت جميعها اقل من (٥٠٪)، ويفسر الباحث ذلك بأن الشركة المبحوثة تهتم بالرأس المال الهيكلي أكثر من بقية الأبعاد.

٢-٣: وصف مستوى الإجابات لمتغير التغيير التنظيمي

تضمن هذا المتغير في الاستبانة على (٤) أبعاد وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل معرفة أي من الأبعاد التي حصلت على أهمية أعلى، وكانت نتائج التحليل كما مبينة في الجدول (٢).

جدول (٢) إجابات أفراد العينة للتغيير التنظيمي

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	التغيير في الثقافة	٤,٤٠٠٠	٠,٢٨٥٧٧	٦,٤٩%	٢	جيد جداً
٢	التغيير في الهيكل التنظيمي	٣,٨٥٥١	٠,٣٠٢١٢	٧,٨٤%	٤	جيد
٣	التغيير في التكنولوجيا	٤,٤٧٧٦	٠,٢٨٨١٤	٦,٤٤%	١	جيد جداً
٤	التغيير في المهام	٤,٤٥٣١	٠,٢٩٩٣٨	٦,٧٢%	٣	جيد جداً
	التغيير التنظيمي	٤,٢٩٦٤	٠,١٦٦٣٠	٣,٨٧%		جيد جداً

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التغيير التنظيمي، قد تراوحت ما بين (٣.٨٠-٤.٤٥)، وكانت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (التغيير في التكنولوجيا) بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٧٧٦)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٢٨٨١٤)، ويليه في المرتبة الثانية بُعد (التغيير في الثقافة) بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٠٠٠)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٢٨٥٧٧)، فضلاً عن تجانس إجابات العينة التي كانت جميعها اقل من (٥٠٪)، وهذا ما يعكس تقارب وتجانس إجابات وآراء أفراد العينة نحو التغيير التنظيمي بمستوى مرتفع، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة المبحوثة تميل إلى استعمال التغيير في التكنولوجيا أكثر من بقية الأبعاد.

٣-٣: اختبار فرضيات الارتباط بين رأس المال الفكري والتغيير التنظيمي

الجدول (٣) يوضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري بأبعاده على المستوى الإجمالي والتغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٤٧١**) وهو ارتباط إيجابي قوي بمستوى معنوية (٠.٠٠١) وهذا يؤشر اهتمام الشركة المبحوثة باستخدام رأس المال الفكري، أما أعلى معامل ارتباط كان مع التغيير في الهيكل التنظيمي إذ بلغت قيمته (٠.٣٨٤**) وكان أقل ارتباط مع التغيير في الثقافة إذ بلغت قيمته (٠.٣٢٧*)، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبائني) والتغيير التنظيمي).

الجدول (٣) علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمتغيرات الرئيسة المستقلة والمعتمدة (n=٤٩)

المتغير المعتمد	التغيير في المهام	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الثقافة	معامل ارتباط بيرسون	
التغيير التنظيمي	٧٤	٧٣	٧٢	٧١		
رأس المال البشري	٠,٠٥٦	٠,٢٧١	٠,٢٠٢	٠,١٢٦	الارتباط	
	٠,٠٤٤	٠,٧٠٣	٠,٠٥٩	٠,٣٨٧	المعنوية	
رأس المال الهيكلي	-٠,١٠١	٠,١٦١	٠,٠٨٨	٠,٣١٤*	الارتباط	
	٠,١٧٠	٠,٤٩٢	٠,٢٧٠	٠,٠٢٨	المعنوية	
راس مال الزبائني	٠,١٥٣	٠,٢٠٤	٠,٣٨٠**	٠,٢٣٩	الارتباط	
	٠,٢٩٣	٠,١٦٠	٠,٠٠٧	٠,٠٩٩	المعنوية	
المتغير المستقل (رأس المال الفكري)	٠,١٠٤	٠,٢٥٣	٠,٣٨٤**	٠,٣٢٧*	الارتباط	
	٠,٤٧٥	٠,٠٨٠	٠,٠٠٦	٠,٠٢٢	المعنوية	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS العلاقة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)

أما نتائج الفرضيات الفرعية كانت كالآتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى

وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٢٨٩٠*) وهو ارتباط إيجابي ضعيف بمستوى معنوية (٠.٠٤٤) وهذا يؤشر أن الشركة المبحوثة تهتم بالرأس المال البشري، أما بما يخص ارتباط متغير رأس المال البشري مع المتغيرات الفرعية للتغيير التنظيمي فلا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية.

٢- الفرضية الفرعية الثانية

وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠.١٩٩) وهو ارتباط إيجابي ضعيف غير معنوي بمستوى معنوية (٠.١٧٠)، أما فيما يخص ارتباط متغير رأس المال الهيكلي مع المتغيرات الفرعية لمتغير التغيير التنظيمي فقد كان أعلى معامل ارتباط مع التغيير في الثقافة إذ بلغ قيمته (٠.٣١٤) وهو ارتباط إيجابي معنوية (٠.٠٢٨) أما بالنسبة لبقية الأبعاد

الأبعاد فلا توجد علاقة بينها وبين رأس المال الهيكلي. وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي). باستثناء بعد التغيير في الثقافة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة

وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس مال الزبائني والتغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.433^{**}) وهو ارتباط إيجابي قوي بمستوى معنوية (0.002) وهذا يؤشر أن الشركة تعتمد بشكل أساسي على رأس مال الزبائني، أما فيما يخص ارتباط متغير رأس مال الزبائني مع المتغيرات الفرعية للتغيير التنظيمي فقد كان اعلى معامل ارتباط مع التغيير في الهيكل التنظيمي إذ بلغت قيمته (0.380^{**}) وهو ارتباط إيجابي بمستوى معنوية (0.007)، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فليس هنالك علاقة ارتباط معنوية وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس مال العملاء والتغيير التنظيمي).

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات البحث

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبائني) على التغيير التنظيمي، وكما موضح بالجدول (٤).

جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

أبعاد رأس المال الفكري	قيمة معامل بيتا β	T	مستوى الدلالة Sig	R^2	F المحسوب	مستوى المعنوية Sig.
الحد الثابت	١,٢٠٧	١,٥٣٨	٠,١٣١	٠,٢٧٩	٥,٦٤٠	٠,٠٠١
رأس المال البشري	٠,١٦١	٢,٦٣١	٠,٠١٢			
رأس المال الهيكلي	٠,٣٠٢	٢,٢٦٦	٠,٠٢٨			
رأس المال الزبائني	٠,٢٢٤	٣,٤٧٧	٠,٠٠١			

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول (٤) وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال الفكري على التغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.640) للنموذج بشكل عام لان قيمة Sig اقل من 0.05 عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبائني) في التغيير التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.279) يتضح بان رأس المال الفكري تقس ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية والبالغة (72%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. ويتضح في الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار لأثر أبعاد رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي.

الجدول (٥) نتائج تحليل أثر أبعاد رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي

الابعاد	المتغير المعتمد	قيمة a الثابت	معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد R^2	Df درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
رأس المال البشري	التغيير التنظيمي	٣,٦٨٣	٠,١٣٩	٠,٠٦٤	١	٤,٢٧٩	٠,٠٤٤
					٤٧		
راس المال الهيكلي	التغيير التنظيمي	٣,٣٤٧	٠,٢١٠	٠,٠١٩	١	١,٩٤٢	٠,١٧٠
					٤٧		
راس مال الزبائني		٣,٢٨٤	٠,٢٢٦	٠,١٨٧	١	١٠,٨٢٤	٠,٠٠٢

		٤٧				
		١				
٠,٠٠١	١٣,٤٣٠	٤٧	٠,٢٠٦	٠,٥٤١	١,٩٩٦	راس المال الفكري

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)

تبين نتائج الانحدار كما مبينة بالجدول (٥) بأن هنالك أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لرأس المال البشري في التغيير التنظيمي (٤.٢٧٩) وبلغت قيمة sig (٠.٠٤٤) وهي اقل من ٠.٠٥ وهذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها رأس المال البشري في التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (٥٪) أي بدرجة ثقة (٩٥٪). وبناءً على تلك النتائج التي أظهرت معنوية الفرضية يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال البشري في التغيير التنظيمي). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٠٦٤) يتضح بان بعد رأس المال البشري تفسر ما نسبته (٦٪) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية والبالغة (٩٤٪) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.١٣٩) بأن زيادة بعد رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التغيير التنظيمي بنسبة (١٣٪). توضح نتائج الانحدار كما مبينة بالجدول (٥) بأن ليس هنالك أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعدها رأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي (١.٩٤٢) وبلغت قيمة sig (٠.١٧٠) هذا يعني لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها رأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (٥٪) أي بدرجة ثقة (٩٥٪). وبناءً على تلك النتائج التي أظهرت عدم معنوية الفرضية يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي). تشير نتائج الانحدار كما مبينة بالجدول (٥) بأن هنالك أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الزبائني في التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعدها رأس المال الزبائني في التغيير التنظيمي (١٠.٨٢٤) وبلغت قيمة sig (٠.٠٠٢) وهي اقل من ٠.٠٥ وهذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها رأس المال الزبائني في التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (٥٪) أي بدرجة ثقة (٩٥٪). وبناءً على تلك النتائج التي أظهرت معنوية الفرضية يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال الزبائني في التغيير التنظيمي). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.١٨٧) يتضح بان بعد القدرات التحليلية تفسر ما نسبته (١٨٪) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية والبالغة (٨٢٪) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٢٢٦) بأن زيادة بعد رأس المال الزبائني بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التغيير التنظيمي بنسبة (٢٢٪).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

٤-١: الاستنتاجات

- ١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الفكري وابعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبائني) والتغيير التنظيمي.
- ٢- وجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الهيكلي وابعاد التغيير التنظيمي باستثناء بعد الثقافة، مما يدل على مقاومة التغيير والتخوف من التغييرات التكنولوجية في اداء الاعمال.
- ٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين راس المال البشري والتغيير التنظيمي، وذلك نتيجة لعدم الاحتفاظ بالخبراء والاستشاريين والاكثوريين بسبب بعض السياسات الخاطئة.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين راس المال الزبائني وابعاد التغيير التنظيمي
- ٥- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين راس مال البشري وابعاد التغيير التنظيمي
- ٦- لا يوجد تأثير بين راس مال الهيكلي و ابعاد التغيير التنظيمي، نتيجة الثبات النسبي لهيكل الشركة دون تغيير.

٤-٢: التوصيات

- ١- ضرورة التعامل مع راس المال الفكري على انه اهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة والمحافظة باستمرار عليه باستمرار عنصر فعال في نجاح الشركة في ظل التطور التكنولوجي هائل الذي تعرفه بيئة الاعمال وتفعيل ثقافة التغيير.

- ٢- ضرورة العمل على تشكيل هيكل تنظيمي وجعله أكثر مرونة مما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري .
- ٣- يجب على الشركة زيادة جهودها في دعم عمليات الابداع والابتكار والاحتفاظ لموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة من خلال تخلص من القيود والمعوقات تحد من قدرات الافراد على الابتكار حيث تخصهم بنوع خاص من الاهتمام المكافأة التشجيعية من اجل الابداع في العمل .
- ٤- اعطاء اهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري ومنها رأس المال العملاء من خلال تحسين علاقات مع رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات .
- ٥- التشجيع على بناء فرق العمل قائمة الادارة الذاتية.

ثبب المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- العبودي، علي عبد الرزاق، مشكور، سعد جايد، وناصر، جعفر فالح (٢٠١٩). اثر قياس كفاء رأس المال الفكري على الاداء المالي للوحدات الاقتصادية. رسالة ماجستير، غير منشورة، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية. (٩)، ٤، ص ١٣٣-١٥٠، بغداد ، العراق.
- ٢- قشقش، خالد احمد عبد الحميد (٢٠١٤). ادارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية، غزة ، فلسطين.
- ٣- بن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٩). الادارة العامة المقارنة. ط١، دارة الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A: Books

- ١-Saez P Lopez, Castro G. Martinde , Lopez J Emilio Navas & Verd M. Delgado (٢٠١٠) " **Intellectual Capital and Technological Innovation: Knowledge-Based Theory and Practice**", by IGI Global, Hershey.
- ٢- Voehl F , Harrington H.J(٢٠١٦) **Change Management Manage the Change or It Will Manage you**, Taylor & Francis Group Boca Raton London New York.
- ٣- Hellriegel D. & Slocum J.W(٢٠١١). **Organizational Behavior** , ١٣th Edition , South, Western , Cengage Learning.
- ٤- Daft Richard L.(٢٠١٠). **Organization theory and Design** ١٠th, South, Western, Cngage Larning.
- ٥- Harrington H. James(٢٠١٨).**Innovative Change Management (ICM): Preparing your Organization for the New Innovative Cultural** , Taylor& Francis Group Boca Raton New York.
- ٦- Menken Lvanka (٢٠٠٩). **Organizational Behavior and Leadership Management Essentials**, the Art of Service.
- ٧- Hayes John(٢٠١٤) **The Theory and Practice of Chance Management** , ٤th by Palgrave Macmillan.
- ٨-Robbins s.& Coulter M.(٢٠١٢).**Management** , ١١th Edition Pearson Education, Inc,Publishing as Prentice Hall.

B: Jouranls

- ١-Mondal, Amitava.(٢٠١٤).**Effectiveness Of Investment In Intellectual Capital: Evidence Form Indian Knowledge-Based Companies**, Unpublished Ph.D. Dissertation, Arts (Commerce) Of The University Of Burdwan, West Bengal, India.
- ٢-Talaromi,Mehdi Yousefi, & Nezhad, Seyyed Hasan Saleh.(٢٠١٣).**The Impact Of Intellectual Capital Disclosure On Common Cost Of Equity In The Companies Listed In Tehran Stock Exchange**, European Online Journal Of Natural And Social Sciences,Vol.٢, No.٣.
- ٣-Tamunomiebi,Dagogo, Miebaka& Kalio, Nissi.(٢٠١٩).**Intellectual Capital Development: The Black Gold Of Modern Organisation**, European Journal Of Business And Management,Vol.١١, No.١٤.
- ٤- Wang, Zhining,Wang, Nianxin,And Liang, Huigang.(٢٠١٤).**Knowledge Sharing, Intellectual Capital And Firm Performance, Management Decision**,Vol. ٥٢ No. ٢.
- ٥- Obeidat Yousef , B. , Bahjat Abdallah, A. , Osama Aqqad, N. , Akhoershiedah, A. and Maqableh, M. (٢٠١٧),**The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing**, Communications and Network, ٩, ١-٢٧. Doi: ١٠,٤٢٣٦/cn.٢٠١٧,٩١٠٠١.
- ٦- Vaz, C.R., Selig, P.M. and Viegas, C.V. (٢٠١٩), "A proposal of intellectual capital maturity model (ICMM) evaluation", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. ٢٠ No. ٢, pp. ٢٠٨-٢٣٤.

٧- Sardo, F., Serrasqueiro, Z. and Alves, H. (٢٠١٨), **On the relationship between intellectual capital and financial performance: a panel data analysis on SME hotels**, International Journal of Hospitality Management, Vol. ٧٥ No. ٩, pp. ٦٧-٧٤.

٨- Gallego G ,Mejia G.M & Calderon G.(٢٠٢٠), **Strategic Design: Origins and Contributions to intellectual Capital in Organizations**, Journal of Intellectual Capital ,Vol. ٢١, No.٦, pp٦٢١-٦٤٨.

١٠-Oliveira M , Curado C , Balle A. Raymundo ,Kianto A.(٢٠٢٠) **Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Organizational results in SMES: are they related**, Journal of Intellectual Capital Vol. ٢١, No.٦,PP ٦٢٣-٦٤٩.

٩-Richard Soparnot, (٢٠١١), "**The concept of organizational change capacity**", Journal of Organizational Change Management, Vol. ٢٤ Iss ٥ pp. ٦٤٠ – ٦٦١.

١٠- Starke Frederick A. Gita Sharma Michael K. Mauws Bruno Dyck Parshotam Dass, (٢٠١١), "Exploring archetypal change: the importance of leadership and its substitutes", Journal of Organizational Change Management, Vol. ٢٤ Iss ١ pp. ٢٩ - ٥٠.

١١-Young Mike(٢٠٠٩), **A Meta Model of Change**, Journal of Organizational Change Management, Vol, ٢٢ No.٥, pp, ٥٢٤-٥٤٥.

١٢-Borges, R. and Quintas, C.A. (٢٠٢٠), "Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. ٢١ Iss. ٦ ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0279>.

١٣-Sherafati , Mahshid , Mohammadi, Roohollah & Ismail, Mohd Nor.(٢٠١٦). **Intellectual Capital And Organizational Citizenship**, Centre For Humanities And Science.

C : Thesis and dissertations

١- D'ortenzio Carlo(٢٠١٢) **UNDERSTANDING CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT PROCESSES: A CASE STUDY**, Thesis submitted in fulfillment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Canberra Canberra, AUSTRALIA.