



جامعة احمد دراية ادرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: ادارة اعمال

بعنوان

مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك
BNA بأولف سنة 2022

بإشراف البروفيسور

من اعداد الطالبتان:

❖ د. هداجي عبد الجليل

❖ حفصي سارة

❖ الوادي مريم

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ التعليم العالي	د. قالون جيلالي
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر (أ)	د. هداجي عبد الجليل
ممتحناً	أستاذ محاضر (أ)	د. مسعودي عبد الكريم

الموسم الجامعي

2022/2021

C36

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): هداجي عبد الجليل

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة — : مساهمة راس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة بنك BNA
باولف سنة 2022

من إنجاز :

الطالبة(ة) حفصي سارة

الطالبة(ة) الوادي مريم

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والايكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

08 JUN 2022

ادرار في

مساعد رئيس القسم:



د. هادي عبد الجليل

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: التأسيس النظري والمفاهيمي لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي
6	تمهيد
6	المبحث الأول: المفاهيم والتعاريف
7_6	المطلب الأول: قراءة مفاهيمية لرأس المال الفكري
8	الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري
9	الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري
9	الفرع الثالث: أبعاد رأس المال الفكري
10	المطلب الثاني: قراءة مفاهيمية لإدارة التغيير التنظيمي
10	الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير التنظيمي
11	الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير التنظيمي
13	الفرع الثالث: أبعاد إدارة التغيير التنظيمي
17	المطلب الثالث: الإطار النظري للعلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
22	خلاصة الفصل الأول
24	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

28-24	الطريقة والأدوات	المبحث الأول:
40-29	عرض وتحليل النتائج	المبحث الثاني:
41	خلاصة الفصل الثاني	
43		الخاتمة العامة
47-45		المراجع
		الملاحق
		الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمحللة	01
29	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02
30	معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة	03
30	توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع	04
31	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
32	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
33	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	07
34	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	08
36	استجابة أفراد الدراسة لمحور رأس المال الفكري	09
38	استجابة أفراد الدراسة لمحور إدارة التغيير التنظيمي	10
39	معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة	11
39	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي	12
40	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة أولف 413	01
32	نسبة أفراد العينة حسب النوع	02
33	نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
34	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
35	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	05
36	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	06

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى واهله
ومن وفى واما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى
الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى

وادامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولاتزال من اخوة واخوات
وبنات عم

الى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله ووفقهم
الى كل من لهم اثر على حياتي والى كل من احبهم قلبي
اولاد اخي : حسان. سيد احمد. قصي. ريان. رنيم. اسلام

الطالبة: الوادي مريم

اهداء

إليك يا أمي يا من علمتني العطاء دون إنتظار المقابل يا من
زرعتني في قلبي أسمى معاني الأفاضل إلى ذلك الصرح
العظيم الذي علمني الخلق الكريم والذي صاحب الفضل العظيم
رحمه الله

إليك ياأستاذي الكريم الى كل من قدم الي يد العون الى إخوتي
وأخواتي سندي في الحياة الى جميع الإخوة الذين أثبتو أن
الأخوة ليست فقط في الدم الى كل من دعا لي في ظهر الغيب
الى كل من يفرح لفرحي ويسعد لنجاحي إليهم جميعا أهدي هذا
العمل المتواضع.

الطالبة: حفصي سارة

كلمة الشكر والعرفان:

قال تعالى: (فمن يشكر فإنما يشكر لنفسه)

وقال رسوله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السموات والأرض
على ما أكرمني به من إتمام هذه المذكرة التي أرجو أن تتال رضاه.
ثم نتوجه بجزيل الشكر والعرفان الى أستاذي الفاضل هداجي عبد
الجليل حفظه الله وأطال في عمره.

ونشكر شكر خاص الأستاذ مولودي عبد الغاني.

الى لجنة المناقشة كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من قدم الي
الدعم بكافة أشكاله أو المشورة من أجل إعداد هذه المذكرة في
صورتها النهائية.

الى صديقتنا بقادر شيماء الى كل هؤلاء الشكر والتقدير.

مقدمة عامة

توطئة:

تعد المؤسسة من أهم المؤسسات التي تتفاعل فيها عمليات التغيير التنظيمي و ذلك تبعا للظروف التي تعيشها المنظمة و التي تستوجب التكيف مع مجمل الظروف المتغيرة التي تحيط بها ، و لذلك فإن رأس المال الفكري ضرورة و ليس خيار ، و لهذا اتجهت الدراسة إلى حسم تأثير رأس المال الفكري بأبعاده في إدارة عمليات التغيير التنظيمي باعتبار أن تحقيق ذلك يعد هدف أساسي للدراسة ، ومن هنا نتطرق إلى الاشكالية التالية :

- ما هو تأثير رأس المال الفكري بأبعاده في ادارة التغيير التنظيمي و ما هو الفرق بينهما ؟

الأسئلة الفرعية :

- كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية لرأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لرأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي ؟

الفرضيات :

انطلاقا من أسئلة الدراسة وللإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية، قمنا بتبني مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري و التغيير التنظيمي .
- 1. الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.
- 2. الفرضية الفرعية الأولى H_{1-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال البشري و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.
- 3. الفرضية الفرعية الثانية H_{1-2} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الهيكلي و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.
- 4. الفرضية الفرعية الثالثة H_{1-3} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الزبائني و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.
- 5. الفرضية الرئيسية الثانية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.

- **الفرضية الفرعية الأولى H₁₋₁**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال البشري و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.
- **الفرضية الفرعية الثانية H₁₋₂**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الهيكلي و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.
- **الفرضية الفرعية الثالثة H₁₋₃**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الزبائني و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.

أهمية الدراسة :

-لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في خلق القيمة للمؤسسة ، و تحسين قدراتها الابداعية و تحسين سمعتها و جذب العملاء و أن رأس المال الفكري هو المحرك الرئيسي لإدارة التغيير التنظيمي ، و عليه تستمد الدراسة أهميتها منه .

أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي .

-توضح مدى تأثير رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي .

-أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة و تحديد الجوانب الأكثر تأثيرا و الأقوى ارتباطا بما يسمح تحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها.

-أهمية الجانب الميداني الذي يبين أنماط تعزيز رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة ، مع توضيح نقاط القوة و الضعف و تحديد الطرق التي تتبعها من أجل الاستثمار و المحافظة عليه .

اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى :

- التعرف على واقع استثمار رأس المال الفكري في المؤسسات .
- بيان مدى تطبيق التغيير التنظيمي في المؤسسات و مدى استجابة الافراد له .
- تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري ، و إدارة التغيير التنظيمي .

دوافع اختيار الموضوع :

- ميول شخصي للتعرف على رأس المال الفكري .

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الموضوعية و البشرية و المكانية و الزمنية كالتالي :

-**الحدود الموضوعية** : اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده و إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة .

-**الحدود البشرية** : ارتكزت الدراسة على المجتمع الدراسة ككل من العاملين في مختلف مستوياتهم .

-**الحدود المكانية** : قمنا باسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على المؤسسة .

-**الحدود الزمنية** : تحدد هذه الدراسة السياق التي اجريت فيه .

المنهج المتبع :

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

صعوبات البحث :

-عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية .

-عدم امتلاك الوقت الكافي للبحث العملي .

تقسيم العمل :

تم تقسيم هذا العمل الى فصلين حيث يضم كل فصل مبحثين موضحة كما يلي :

- الفصل الاول تم تقسيمه الى مبحثين تم تطرق فيهم الى ادبيات الدراسة والدراسة السابقة حيث درس في المبحث الاول المفاهيم والتعاريف تم تقسيمها الى ثلاث مطالب ، المطلب الاول لتعريف راس المال الفكري اما المطلب الثاني فتم تخصيصه الى ادارة التغيير التنظيمي اما المطلب الثالث ففيه دراسة العلاقة بين راس المال الفكري وادارة التغيير التنظيمي ، اما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى الدراسات السابقة في الموضوع

- الفصل الثاني خصصناه الجانب التطبيقي وقسمته الى مبحثين ، المبحث الاول لدراسة الطرق والادوات اما المبحث الثاني لعرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول:

المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: المفاهيم والتعاريف.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تمهيد:

شهدت السنوات الاخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة كان سببها الاساسي هو ظاهرة العولمة حيث اصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الاساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة،لما لهذه الاخيرة من دور فعال في توظيف خبرات ومهارات العاملين في خلق القيمة،وضمن بقاء المؤسسة وكذا الرفع من كفاءة ادائها.

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر وهذا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الاعمال،ومعها المنظمات الحكومية،حيث تخلق ضغوط كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها من اجل البقاء والاستمرارية،فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثروة الهائلة في العلوم،والوصول الى اكف استخدام للموارد المتاحة بدلا من تضييع الوقت والجهد،في كشف الاخطاء وتصحيحها،اما بالنسبة للموظفين فان التغيير يساهم في اثراء الحياة العلمية والعملية بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو عمل المنظمة والمسؤولين.

المبحث الاول: المفاهيم والتعاريف

المطلب الاول: قراءة مفاهيمية لرأس المال الفكري

اولا تعريف رأس المال الفكري

كل المنظمات تحتاج الى رأس المال الفكري من اجل زيادة ادارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين الاول مادي، والآخر فكري وتتحد من خلالها القيمة السوقية للمنظمة، وتعددت التعاريف التي اعطيت لمفهوم رأس المال الفكري ومن اهمها ما يلي:¹

عرفته الدكتورة سوسن عبد الحميد مرسى: مجموعة الاصول المعرفية والمتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي الى الانتاج المستمر للأفكار، والاساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية.

¹ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص:تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015\2016،ص21 ص22

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

عرفه الدكتور هاني عبده بانه: مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من راس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية، وهيكلية، وعلائقية تساهم في انتاج افكار جديدة ومبتكرة، تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يركز راس المال الفكري في مستوى ادارة معين بل انه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن ان تتواجد في جميع المستويات الادارية .

وباحثين اخرين اقترحوا تعاريف واسعة منها:²

- ان راس المال الفكري هو المعرفة ومعرفة الكيف know_how المتراكمة عبر سنوات في عقل الانسان وهي مصدر الابداع والابتكار، بالإضافة الى المقدرات والمهارات والخبرات.
- راس المال الفكري هو المعرفة الموجودة في المنظمة والتي يمكن ان تخلق منفعة ما.

ويمكن القول بمعنى اخر، راس المال الفكري هو مجموع الاشخاص الذين يعملون في منظمة ما ويضمنون قدرتها على المنافسة.

ويمكن تعريف راس المال الفكري على انه:³

تعرفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي oecd 1999 على انه القيمة الاقتصادية لفئتين من الاصول غير الملموسة لمنظمة ما: راس مال تنظيمي هيكلي وراس مال بشري.

ويرى بونتس BONTIS;2004 انه يتمثل في مجموعة القيم الخفية للأفراد والشركات والمعاهد والتجمعات والمناطق التي تشكل المصادر الحالية والمتوقعة لتكوين الثروة، وهذه القيم الخفية تشكل الجذور لغرس الرفاهية وتغذيتها في المستقبل.

² الدكتور اسامة الفراج، ادارة المعرفة وراس المال الفكري، الاجازة في علوم الادارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص206

³ الهلال الشريبي الهلالي، مجلة بحوث التربية النوعية، ادارة التعليم العالي، جامعة المنصورة، العدد22، يوليو 2011 ص20

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

ثانيا: اهمية راس المال الفكري

ان ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الاهمية التي تستحقها، وما ينتج عن ذلك هو راس المال الفكري، وتتجلى اهميته فيما يلي:⁴

- يعتبر راس المال الفكري اساسا مهما في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز للمنظمة، لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو راس المال الفكري.
 - يمثل راس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج الى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة احدى اساليب استخراجه لتعزيز القدرات العملية التي تبنى وتحافظ على العمل.
 - يعتبر راس المال الفكري المحرك الاساسي والموجه الرئيسي في توظيف وتوجيه الموارد الاخرى للشركة وهو اقوى سلاح تنافسي.
 - يعتبر راس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والافراد، اذ يشير kuinn في مدرسة TIC للأعمال، بانه ثلاثة ارباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، ويضيف الى ذلك ان الافراد حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130٪ من اقرانهم الذين لم يكملوا دراستهم العليا.
 - راس المال الفكري عبارة عن قدرات علمية لها دور جوهري في ادخال تعديلات على اعمال مختلف المنظمات.
 - يعتبر راس المال الفكري موردا استراتيجيا، وسلاحا تنافسيا في ظل اقتصاد المعرفة.
- يعتبر راس المال الفكري مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص والمكونة من نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية، والتي تستخدم في تطوير المؤسسة.

⁴ حسناوي بلبال، دور راس المال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، ص1، ص21، ص22

ثالث: ابعاد راس المال الفكري

ان تحديد عناصر ومكونات راس المال الفكري له دور كبير وفعال في ازالة اللبس عن هذا المفهوم الجديد , ويعتبر عاملا مهما في التعرف على طريقة ادارته وكذا تنميته .

ان قيمة راس المال الفكري للمؤسسة يتحدد بالأبعاد التالية:⁵

البعد الاول: راس المال البشري

يعتبر المورد البشري من أكثر الابعاد اهمية وينظر اليه على انه القيمة للمعرفة والخبرات والمهارات والقابليات التي يمتلكها العاملين لخلق الثروة.

فانه لم يعد مورد مهم تحافظ عليه المؤسسات وانما هو استثمار باعتبار ان هذا البعد اهميته كبيرة ومصدر من مصادر الابداع والتجديد الاستراتيجي بالإضافة الى خلق الابداع من خلال تقديم خدمات.

البعد الثاني: راس المال الهيكلي

يعتبر من ابعاد راس المال الفكري ويتمثل بالية عمل هيكلية المؤسسة لتحقيق مستوى اداء متميز للعاملين لان المؤسسات التي يكون لها راس مال هيكلي قوي تدعم الابتكار والابداع بالاعتماد على اراء العاملين عند منحهم الحرية.

ويتكون من الانظمة الادارية المعرفية ونظام المكافأة وتكنولوجيا المعلومات وقدرة المؤسسة على تقاسم المعرفة ونقلها عن طريق الموجودات الفكرية في نظام المعلومات وبراءة الاختراع وحق النشر والتأليف والعلامة التجارية.

ان ما يتبقى للمؤسسة بعد مغادرة العاملين لعلمهم وهو دالة راس المال البشري الذي يتفاعل معه لتطوير وتشغيل وتشكيل راس المال العلاقاتي.

⁵ رجاء رشيد عبد الستار ,مجلة كلية مدينة العلم ,تحليل العلاقة بين ابعاد راس المال الفكري واداء العاملين بالمؤسسات التعليمية ,معهد الادارة – الرصافة قسم التقنيات المالية والمصرفية ,العدد1,المجلد12, 2020, ص213 ص214

البعد الثالث: رأس المال العلاقتي

يستند على تطوير علاقات المؤسسة الخارجية مع الزبائن والمجهزين اذ ان قيمة علاقة المؤسسة مع الزبائن المتعاملة معهم تتماثل برضا الزبون والاحتفاظ به بالاهتمام بمقترحاته ومعالجة المشاكل والشكاوى وتلبية ما يحتاج اليه بالسرعة الممكنة والتعاون معه.

ان ارتباط قدرة المؤسسة على امتلاك المعرفة الناتجة على العلاقات الاجتماعية بما يعكس المقدرة على التفاعل الاجتماعي حيث يتضمن الموجودات المعرفية من خلال علاقة المؤسسات مع الزبائن، المنافسين، الحكومات، المؤسسات الاخرى التي تتعامل مع المؤسسة.

ترى الباحثة ان اعتماد رأس المال العلاقتي وتطويره على الدعم الذي يقدمه رأس المال البشري والهيكلي له لأنه يمثل التوسط في عمليات رأس المال الفكري والذي يعمل على ايجاد القيمة المضافة بين رأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي فالداخل يتحدد بالموارد البشري للمؤسسة اما الخارجي المستفيد من الخدمة او المنتج وان رضا الزبون مؤشر ايجابي لمقدرة.

المطلب الثاني: قراءة مفاهيمية لإدارة التغيير التنظيمي

تعد إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت خلال العقدين الآخرين من القرن العشرين، فهي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، وعليه فهي تتطلب مجموعة من المقومات لضمان تحقيق التغيير الفعال في المنظمة.

أولاً: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي من خلال استعراض مجموعة التعاريف الآتية:

1- يرى العالم الإداري «S. Smith» أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"⁶.

2- كما تعرف إدارة التغيير بأنها "عملية أخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل، والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المرحلة بعد تحديد الحالة

⁶- محمد بن يوسف النمران العطياني، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 94.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

المنشودة ومتطلباتها"⁷، نرى من هذا التعريف أن إدارة التغيير تتمثل في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها.

3- إذ تأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال⁸.

4- وعرفت إدارة التغيير بأنها " فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير "⁹، فإدارة التغيير التنظيمي تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث.

ومما سبق ذكره، نستخلص أن إدارة التغيير التنظيمي تتضمن طريقة تحويل المنظمة من واقع معين إلى واقع أفضل مرغوب فيه عن طريق إتباع استراتيجية متكاملة وذلك بغرض التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا ما يعني أنه لا ضمان في البقاء أو النمو، والنجاح أو التفوق إلا بالاعتماد على إدارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية والخيار الرشيد في تسيير هذا الانتقال ومواجهة بيئة التغيير فالتغيير يتطلب الإدارة الفاعلة لعملياته بهدف التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة و غير روتينية في المنظمة.

ثانيا: أهمية إدارة التغيير

تعود أهمية التغيير لوجود بعض الأمور التي تحتم حدوثه، كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر العولمة، إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة، ولاستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل إنجاحه.

⁷- صبحي جبر القيسي، التطور الفكر والأساليب في الإدارة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص68.

⁸- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص551.

⁹- مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 375.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر على معدلات التمويل في استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي¹⁰.

وتكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة، فهو يرى بأن الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتة ومستمرة على مدى الزمان هو "التغيير"، لذا لا بد من تهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف العالمية المحيطة، والمتمثلة بالعمولة وإدارة جودة شاملة وتنوع في مكان العمل وما يتعلق بها من مسؤولية أخلاقية واجتماعية وغيرها من المتغيرات البيئية التي تفرض ذلك.

كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لا بد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات¹¹:

1- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق.

2- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدريبية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.

3- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة.

4- تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضا.

ويرى الباحث أن أهمية التغيير هي سبيل المنظمة للاستمرار والبقاء، والمنظمة التي تفشل في إحداث التغيير بشكل ناجح مصيرها الفشل حتما، وهناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها من أجل إنجاز عملية التغيير، إذ لا بد من أن يتم التغيير بشكل تدريجي حتى لا يفاجئ به المديرون والعاملون، وأن لا يسود جو من عدم الاستقرار والارتباك داخل المنظمة. إذا أن التغيير يعد من أهم العوامل التي تساعد المنظمة

¹⁰ - Hill. G, & Jones, R, Organization Theory: Text & Cases. Third Edition. Prentice Hall. 2010.

¹¹ - Paton R.A. and McCalman J. Change Management: A Guide to Effective Implementation. Second Edition. Sage Publications, 2001, p: 168-169.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

على الاستمرار والتوازن الديناميكي، فتحقيق درجة من الثبات والاستمرارية والتوازن من أهم الضروريات اللازمة لضمان الحياة للمنظمة¹².

ثالثاً: أبعاد التغيير التنظيمي

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي¹³:

1- التغيير في الثقافة

التغيير هو عملية تحول تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، ولقد استرعى نظر الإنسان منذ بدء الخليقة أن بعض الظواهر تتغير تلقائياً بطريقة تعجزه عن إيقاف هذا التغيير أو التحكم في مساره، بينما يمكنه أن يتدخل في بعض الظواهر الأخرى. والنمط الأول يطلق عليه "التغيير" لأنه تحول حتمي في الأشياء، أما النمط الثاني الذي يمكن للإنسان أن يتدخل فيه من خلال الجهد المخطط لإحداث تعديلات بغية الحصول على أفضل مردود فهو ما نشير إليه بمفهوم "التغيير"¹⁴.

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهرياً بين المفهومين، فمفهوم الثقافة التغيير "يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم التغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير¹⁵.

¹²- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 18.

¹³- يوسف صالح الحمد العنزي، المرجع نفسه، ص 23.

¹⁴- عماد الدين، منى مؤتمن، قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن، 2004، ص 12.

¹⁵ - Tibbs, Hardin, " Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability", University of Oxford, UK, 2011, p 20.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

ويرى عماد الدين، أن ثقافة التغيير بالغة الأهمية، سواء للفرد أو للمجتمع، فهي مهمة في حياة الفرد والمجتمع لكونها:

1- تنمي وعي الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته ومغزى التحولات السريعة في التطورات العلمية وتأثيرها في حياته ومدى وملاءمتها.

2- تزود الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم، يحتكم إليها في تقدير المضمون الاجتماعي والإنساني لحركة التغيير.

3- تكسب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته ومع ما يرتضيه الآخرون.

4- تساعد الفرد على النهوض بفكره ومجتمعه من خلال نظريته الشمولية لعملية التغيير الثقافي.

5- تؤكد على نظرة المجتمع ورؤيته المنهجية لعملية التغيير والتي تحدد وضعية المجتمع في تفاعله مع المستجدات العالمية والقيم المرتبطة بها بما يؤكد على المرجعية المعيارية للثقافة المجتمعية.

2- التغيير في الهيكل التنظيمي

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا | قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة¹⁶.

ويرى جواد¹⁷، أن توسيع حصة المنظمة السوقية أو الحفاظ على حصتها الحالية، يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق (قسم التسويق الدولي أو الإقليمي)، أي إن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص المستويات العمودية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة غير مركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار.

¹⁶- عبدالباقي، صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 334.

¹⁷- جواد، شوقي ناجي. إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 460.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

ويرى المغربي¹⁸، أن التنظيم الإداري للمنظمة من القضايا المهمة التي شغلت المهتمين، إذ إن التنظيم يحتوي على العديد من الإبعاد المؤثرة في نجاح تلك المنظمات، ومواكبتها لتحدي العوامل المعاصرة، كتحديد العلاقات المختلفة فيما بين الأفراد سواء كانت هذه العلاقات رأسية أم أفقية أم محورية تتم بالسلطة أو بالاستشارة أو بالتعاون، ويحتوي التنظيم على بيانات نطاق السلطة والمسئولية لكل وحدة إدارية وعمليات تفويض السلطة وحدها.

ويعني التغيير في الهيكل ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة التنظيمية. فوظيفة التنظيم في العملية التي يحدد من خلالها مختلف أوجه النشاط والإعمال الضرورية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، إذ إن أهم عناصر وظيفة التنظيم هي¹⁹:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
- 2- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
- 3- تجميع النشاطات ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من المورد البشري.
- 4- اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالنشاطات وتزويدهم بالسلطات.
- 5- تحقيق التكامل بين مجموعات النشاطات وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس نظم الاتصالات الفعالة.

3- التغيير في التكنولوجيا

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن التغييرات التي

¹⁸- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2004، ص، 299.

¹⁹- عبدالباقي، المرجع السابق، ص 338.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية²⁰.

ويرى حمود²¹، إن ضرورة استجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لاسيما أن هذه التغييرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حاليا. وهذا يتطلب من المنظمات تحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض²²:

- 1- الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميز النسبية.
- 2- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
- 3- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالميا لتكون متوطنة محليا أو من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.
- 4- المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

4- التغيير في المهام

ويشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال²³.

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة،

²⁰- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص350.

²¹- حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص 186.

²²- حمود، المرجع نفسه، ص 187.

²³- العقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 361.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

وشكل ظروف العمل المحيطة، إضافة إلى إحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة²⁴.

المطلب الثالث: الإطار النظري للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

تستهدف إدارة رأس المال الفكري نفس الأهداف التي يستهدفها التغيير التنظيمي، وتشمل الموضوعات نفسها. التدخل السلوكي في المؤسسات ليس في واقع الأمر سوى توظيف الإدارة لرأس المال الفكري، لأن عملية التغيير تنطلق من افتراضين: الأول: هو الحاجة القائمة للتغيير، والثاني: أن ثمة إمكانية للتغيير في هذه المؤسسة.

إن أفضل عمليات التغيير هي ما كانت من الأساس منطلقة من تحديد رأس المال الفكري في المؤسسة وقياسه، ثم إدارته باتجاه التغيير المطلوب، لأن رأس المال الفكري باعتباره الفئة المتميزة هو القادر نظريا وعمليا على إحداث عمليات التغيير وفق رؤية شاملة، وكما تؤكد الدراسات أن رأس المال الفكري لديه القدرة على إدراك العناصر المتغيرة للنظام، وإعادة تركيبها وفق رؤية شاملة²⁵.

ومنه نستطيع القول أن تبني تطبيق إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات تجمع بين بدائل واستراتيجيات التغيير وهي: تغيير البناء التنظيمي، تغيير الأجراء، تغيير التقنيات رأس المال الفكري، كما تشير التجارب الناجحة له القدرة على إحداث تغييرا شاملا في المؤسسات الحديثة سواء كان التغيير في البنى والهياكل، أو في أساليب العمل، أو في استجابات العاملين إتجاه التغيير، أو اتجاهاتهم نحو استخدام التكنولوجيا، وعلى هذا لا يمكن تصور عمليات تغيير ناجحة بعيدا عن إدراك أهمية الفئة القادرة على فهم مغزى التغيير وتحقيقه على أرض الواقع.

²⁴ - Cisco, A. (2004). Change Management: Best Practices White Paper. (on-line), P 07.

²⁵ - محمد براق، مريزق عثمان، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، الواقع والتحديات، جامعة قالم، 29/28 أبريل 2008.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية

1. دراسة بن بولرباح سارة، الطيف عبد الكريم، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة امحمد بوقرة، المجلد 12، العدد 1، بومرداس، 2012، النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ان ادارة التغيير التنظيمي تحتاج الى رأس المال الفكري لمواكبة التغيرات الحاصلة وخاصة رأس المال البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في المؤسسة، ضرورة اهتمام المديرية العملية لاتصالات الجرائر بالجلفة برأس المال الفكري، فلا بد من تنمية وتطوير رأس المال البشري لديها من اجل الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وقدرتهم على التغيير التنظيمي.
2. دراسة فادية وليد حنفي ابو شامة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- توصلت نتائج الدراسة الى: وجود علاقة احصائية ايجابية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث البشري، الهيكلي، العلاقتي وتحقيق الميزة التنافسية، ان رأس المال الفكري يكون ناتج تفاعل عناصره ومكونات مجتمعة ولا تنتج عن اية منهما بشكل منفرد، وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري وهو المحور الاكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية.
3. دراسة محمد ابراهيم تابة واخرون، تأثير ابعاد رأس المال الفكري في ادارة التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة العراقية، ال عدد 48، العراق.
- خلصت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط معنوي بين رأس المال الفكري وابعاده رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبائني والتغيير التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رأس المال الزبائني وابعاد التغيير التنظيمي، يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وابعاد التغيير التنظيمي.
4. دراسة شقة مسعودة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب، حاسي مسعود، 2016\2017

يعطي العمال في اجابتهم نحو ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ممارسة متوسطة، وهذا ما لم تحققه الفرضية الاولى، التغيير الهيكلي هو الاكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة، وذلك ما

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

اثبت صحة الفرضية الثانية . يعتبر الاداء في المؤسسة محل الدراسة اداء عالي ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عملية التغيير واداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هو ما اثبت صحة الفرضية الرابعة. لا توجد فروقا ذات دلالة احصائية حول عملية التغيير التنظيمي تعزي للمتغيرات الديمغرافية الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وهذا ما لم تحققه الفرضية الخامسة.

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للتقريب تمكنا من القاء نظرة تصويرية حول العمال للتعبير عن رأيهم في بعض التغيرات التغيير في الهيكل التي اجرتها المؤسسة من خلال بعض الاضافات والاقتراحات وكانت هذه بعض الاقتراحات التي اخذت بعين الاعتبار:

شرح الاسباب والنتائج المرجوة من التغيير التنظيمي لكافة العمال.

من الضروري عند اجراء التغيير ان يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة بالتغيير بين الافراد المعنيين بهذا التغيير، الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كعامل اساسي لإنجاح أي تغيير لان عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

تحفيز كافة المستويات الادارية للعمل مع بعضها بصورة أحسن لإنجاح التغيير التنظيمي، خاصة في ظل الدراسة الميدانية التي اثبتت عدم وجود هذا النوع من التحفيز، لان لب الادارة العصرية هو العمل بروح الفريق والجماعة، لما لذلك من أثر قوي على المنظمة والعاملين فيها.

وضع تحفيزات للعاملين لإنجاح التغيير الذي يطرا على مستوى الهيكل التنظيمي.

التقليل من التوظيف العشوائي أي توظيف حسب المستوى التعليمي.

اقناع العاملين بان الوضع القائم في المنظمة يحتاج الى تغيير، ويمكن ان يتم ذلك عن طريق ابراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية وان الفشل في التصدي لهذه التحديات سيكون له اثار وحيمة ليس على المؤسسة فحسب بل وعلى كافة العاملين فيها.

ضرورة ان يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وان يتم التغيير بناء على توصيات من اوي الاختصاص من الأكاديميين والمهنيين لتفادي تضخم الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة 01: ali sukra cetinkaya. Abobaker niovond. Muhammed rashid. Organistionnel change and competitive advantage 2019

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير التغيير التنظيمي على الميزة التنافسية، ومعرفة ما إذا كان حجم الأعمال التجارية يعادل العلاقات بين التغيير التنظيمي والميزة التنافسية، حيث تمثلت عينة الدراسة في موظفين يعملون في منطقة تشابها الصناعية في إيران وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، ويلعب حجم الأعمال دورا معتدلا في العلاقات بين التغيير التنظيمي والميزة التنافسية²⁶.

دراسة 02: michal Igielski – the role of intellectual capital in bulding a competitive advantage for companies from the baltic sea region in the transport . shipping and logistic industry (TSL) .

- الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور رأس المال الفكري في الشركات التي لها فرع TSL في بناء تقدم تنافسي في اقتصاد متغير وتمثلت عينتها في المديرين على مختلف المستويات، وتم استخدام الاستبيان وكذلك المقابلات الفردية مع أصحاب الأعمال وتوصلت الدراسة إلى إظهار التحليل الذي تم إجراء دور رأس المال الفكري في بناء ميزة تنافسية في الشركات التي شملها الاستطلاع بشكل رئيسي في المجالات المتعلقة برفع جودة الخدمات والحفاظ عليها وتحسين الموظفين²⁷.

دراسة 03: aicha bensaad toual hiba– the role of the intellectual capital in achieving the competitive dventage 07/06/2021

- يهدف هذا البحث إلى إظهار أهمية رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية للمنظمات لذلك فقد هدفت إلى إظهار هذا التأثير تجريبيا من خلال دراسة معينة في الدراسات الاستثنائية والمعمارية في البناء وتمثلت عينتها في جميع موظفي الشركة واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

²⁶- Ali Sukra Cetinkaya, Abobakr Niovond, Muhammad Rashid, Organisationnel Change And Competitive Advantage: Business Size Motters, An International Journal, Vol 7, N° 3 , 2019.

²⁷- Michal Igielski-The Role Of Intellectual Capital In Bulding A Competitive Advantage For Companies From The Baltic Sea Region In The Transport, Shipping And Logistic Industry (TSL)

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

وتوصلت الدراسة إلى عدم حرص الشركة على تقديم حوافز مرضية لموظفيها لها تأثير سلبي على تحقيق
ميزة تنافسية بنسبة $B=0.734$.²⁸

²⁸- Aicha Bensaad Toual Hiba-The Role Of The Intellectual Capital In Achieving The Competitive Advantage: Case Study Of Architectural Studies Firm El Bina – Journal Of Business Administration And Economic Studies-Vol 07, N° 01, 7/6/2021.

الفصل الأول: المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل :

يعتبر رأس المال الفكري من أعلى وأثمن الموارد في المؤسسة، حيث أنه كلما ارتفعت قيمة هذا المورد كلما كانت قيمة المؤسسة مرتفعة، ويعرف رأس المال الفكري بالموجودات غير الملموسة العنصر البشري من مهارات وخبرات، بالإضافة إلى مختلف البرامج والهياكل الموجودة في المؤسسة والتي تساعدها في تلبية حاجيات زبائنها.

ولرأس المال الفكري ثلاث مكونات وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، وبصفة عامة فإن رأس المال الفكري هو عنصر أساسي في تطوير ونمو المؤسسة، مما جعل هذه الأخيرة تسعى جاهدة من أجل الحفاظ عليه، وتوفير كل الظروف والوسائل اللازمة باعتباره مصدراً أساسياً في خلق الثروة من خلال الأفكار المربحة.

تعد إدارة التغيير التنظيمي محرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.

التمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال الفكري والأثر الذي يلعبه في إدارة التغيير التنظيمي، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية لبنك الوطني الجزائري BNA بأولف وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات الاطارات العاملين به، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على عينة البحث المختارة.

المبحث الأول: الطريقة والادوات

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والطريقة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية انطلاقا من عرض لطريقة جمع البيانات ومصادر الحصول عليها وتشمل وصف لمجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه، إضافة الى توضيح أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

. المطلب الأول: التعريف ونشأة البنك الوطني الجزائري وكالة أولف

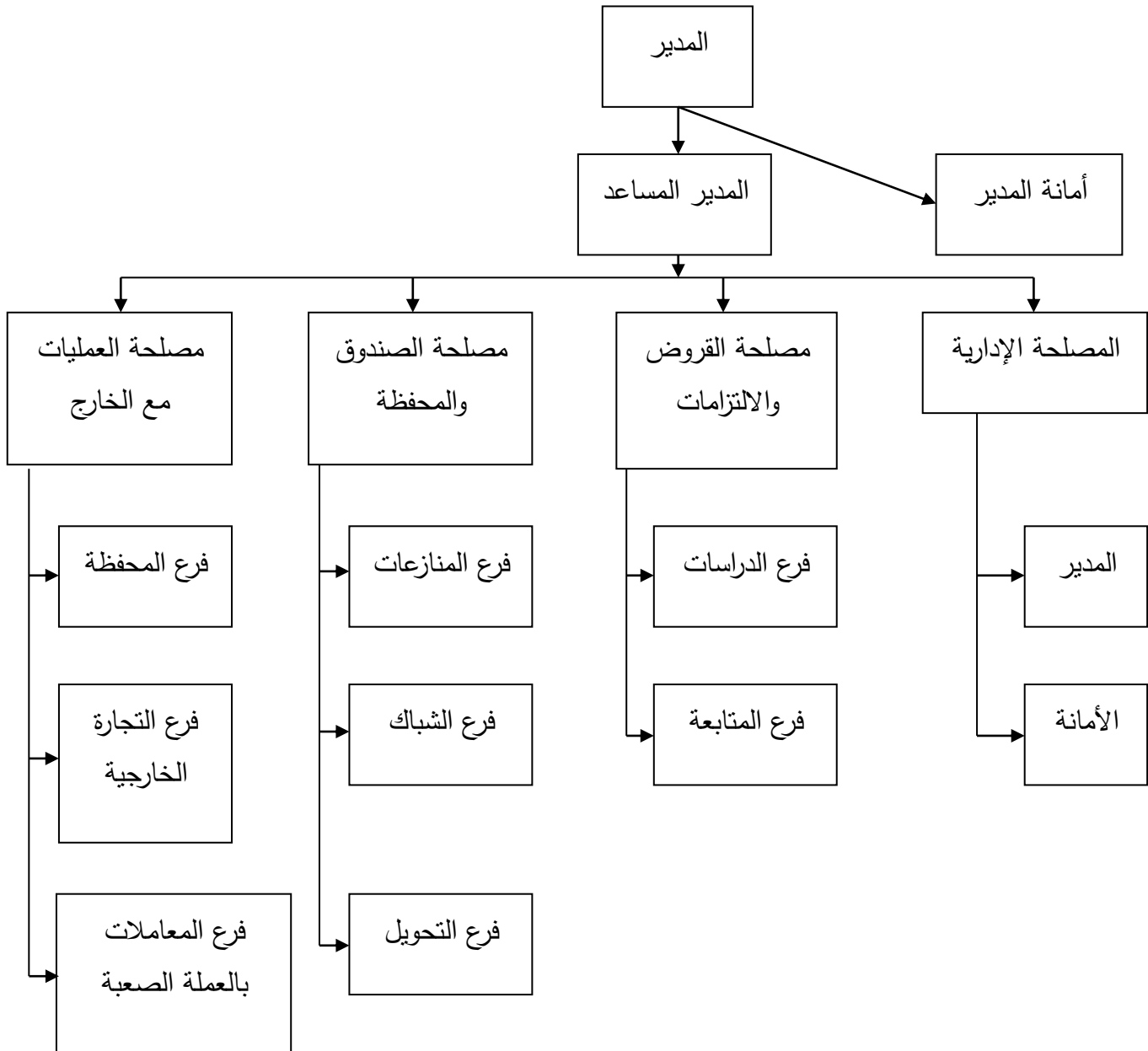
تأسس البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 في شكل مؤسسة وطنية مسيرة عن طريق التشريع التجاري، يضم هذا البنك مجموعة من الوكالات المنتشرة عبر كامل القطر الجزائري إذ يبلغ عددها 244 وكالة و 27 مديرية جهوية حاضرة في 48 ولاية على مستوى التراب الوطني²⁹.

تعتبر وكالة أولف وكالة من الفئة الثانية لأنه نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل هذه الوكالة الرقم: 413 وتم أنشاؤها عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري بتاريخ 25 أكتوبر 1985، تتفرع هذه الوكالة عن مديرية شبكة الاستغلال لولاية بشار والتي تحمل بدورها الرقم 180 إذ تشرف على أعمال الوكالة وتراقبها، تضم الوكالة حوالي 09 موظفين موزعين على مختلف مكاتب ومصالح البنك، يسهرون على تسييرها³⁰.

²⁹- مقابلة مع مدير البنك الوطني وكالة أولف

³⁰- مقابلة مع مدير البنك الوطني وكالة أولف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة أولف
الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة أولف 413



المصدر: تقرير النشاط الخاص بالبنك الوطني الجزائري افريل 2019

المطلب الثالث: مصالح البنك الوطني الجزائري وكالة أولف ومهام كل مصلحة

ترجع وكالة أولف على مصالح وهيكل تعمل فيما بينها قصد تحقيق الهدف الأسمى لوجوده.

- **مديرية البنك:** وتتمثل في الطاقم الإداري، الذي يعني بمختلف أعمال الوكالة كما ينسق بين مختلف مصالحها وهيكلها، كما يسهر كذلك على السير الحسن للوكالة يتكون هذا الطاقم من³¹:

1-المدير: هو الموظف الأعلى درجة في الوكالة يعين اعتمادا على خبرته وكفاءته إذ يشرف على كل المصالح الموجودة فيها وله مهام عديدة يقوم بها مثل استقبال الزبائن والمتعاملين مع البنك عند الحاجة للاستفسار عن أمر ما، أو بتقديم شكوى، كما يقوم بفحص حالة المستخدمين، الانضباط بصفة مستمرة ويقوم نهاية كل موسم بإرسال التقييم والملاحظات عن كل موظف الى المديرية الجهوية، وكما يلزم توقيعه عند تقديم شيكات مضمونة، والتوقيع كذلك على الوثائق المحاسبية، فالمدير مسؤول عن أي نجاح أو فشل يلحق بالوكالة.

2-نائب المدير: يعتبر الذراع الأيمن للمدير، فهو يقوم فضلا عن خلافة المنير في حالة الغياب أو العطل في مختلف مهامه بمهام أخرى تتمثل فيما يلي: تسيير المستخدمين داخل الوكالة، توفير الوسائل العامة من مطبوعات ووثائق، استقبال زبائن البنك والمتعاملين معه، التوقيع على الوثائق المحاسبية كاليومية، فهو يقوم بجميع الأعمال الإدارية على مستوى الوكالة بالموازاة مع المدير، كما يلعب دورا استشاريا في تقرير منح القروض، ويساعد المدير في كل من الأمانة العامة وأعاون المحاسبة.

3-مصلحة القروض والالتزامات: وتضم مجموعة من المكاتب المختصة بدراسة القروض والإشراف على سيرها وتحديد نوعها وبالتالي توجيهها إلى المكتب المكلف بذلك النوع وتتشكل من:

* **مصلحة الدراسات والمتابعة:** وتنقسم هذه المصلحة بدورها إلى:

أ. **فرع الدراسات:** مهمة المكتب الأساسية هي دراسة ملفات القروض.

ب. **فرع التنسيق والمتابعة:** يشرف عليه شخص واحد، يقوم هذا المكتب بوظيفة مهمة جدا لأن المتابعة تكون طيلة مدة القرض حتى انتهائه.

* **مصلحة الالتزامات:** وتشمل على الخصوص الفروع التالية:

مصلحة الالتزام للقطاع الخاص ومصلحة الالتزام للقطاع العام.

³¹- الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري وكالة أولف (Circulaire N° 07-390 Du 12/12/2007)

4-مكتب الشؤون القانونية والمنازعات: يهتم هذا المكتب بالشؤون القانونية للبنك وينظر في المنازعات التي تصدر عن الزبائن، كما يهتم بالوثائق القانونية.

5-مصلحة الصندوق والعمليات مع الخارج:

* مصلحة الصندوق: تضم مجموعة من المكاتب المتجانسة في عملها والتي تضم بدورها الفروع التالية (فرع مصادقة الشيكات، فرع المقاصة وإطفاء الديون، فرع التحصيل واستلام الشيكات، فرع تحويل الأموال، فرع الصندوق، فرع التتقيط والتجميع، فرع المحاسبة اليومية).

* مصلحة العمليات مع الخارج: تهتم هذه المصلحة بالعمليات البنكية مع الخارج وبالعملة الصعبة وتضم مجموعة من الفروع (فرع التوطين وهو إجراء إداري خاص بالبنك لتسجيل وإعطاء قاعدة تنظيمية لعملية الاستيراد والتصدير، الفرع الخارج، صندوق العملة الصعبة).

* مكتب التنشيط التجاري: يعد من أهم المكاتب في البنك لعلاقته المباشرة مع المواطنين وهو يتكفل بمهام كثيرة فتح حساب الموظفين، فتح حساب التجار، فتح حساب بالعملة الصعبة، فضلا عن القيام بفتح حسابات أخرى أكبر قيمة أكثر تعقيدا من هذه الحسابات ويتفرع إلى: حساب الودائع لأجل، دفتر التوفير والاحتياط، أدونات الصندوق.

المطلب الرابع: مكونات الدراسة

أولاً: مجتمع البحث وعينه

مجتمع البحث يمثل كل ما يمكن أن تعم عليه نتائج الدراسة أو البحث المنجز، وحصر المجتمع ضروريا لتحديد العينة بدقة، ويتمثل مجتمع دراستنا في مختلف البنوك في الجزائر.

من خلال اختيار عينة تمثلت في البنك الوطني الجزائري BNA بأولف ولاية أدرار، بحيث تم توزيع استبيان على أفراد عينة 55الدراسة، تمثل الأفراد في كل من عمال البنك. بعد فرز واستعادة الاستبيانات قررنا الإبقاء على 45استبان وذلك لعدم استعادت العدد الكلي ولنقص المعلومات في بعض الاستبيانات المعادة. والجدول التالي يوضع ذلك:

الجدول (1) مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمحللة

المحللة	الملغاة	المسترجعة	الغير مسترجعة	الموزعة	الاستبيانات
45	5	50	5	55	العدد
81,81	9,09	90,90	9,09	100	النسبة مئوية

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على استمارات الاستبيان

ثانيا: نموذج الدراسة

المتغير المستقل: رأس المال الفكري هو المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة ويتكون من رأس المال البشري الهيكلي، والزبائني.

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول إليه.

ثالثا: أدوات البحث وجمع البيانات

هناك أربعة طرق رئيسية يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه هي: المقابلة، الاستبانة، والأساليب الإسقاطية. وعلى الباحث أن يحدد الطريقة التي تناسب بحثه.

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الضرورية، انطلاقا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث. وعليه تم اعداد نموذج فرضي للبحث الذي من خلاله تم ضبط أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري مع ضبط أبعاد المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي، وقد اجتهدنا في صياغة المؤشرات بما يتلاءم مع هذه الأبعاد خاصة في تعدد وجهات النظر اتجاه متغيري الدراسة. وهو ما انعكس على عدد هذه الأبعاد ومؤشراتها. وهنا نتدخل بهدف تقليص هاته المؤشرات حتى لا يقابلها المستجيب بالرفض أو عدم الدقة في الإجابة.

مصادر الحصول على البيانات

اعتمدنا على الاستبيان بدرجة أولى كمصدر أولى لجمع البيانات الهادفة لخدمة أغراض البحث، كما تم اللجوء الى مصادر بيانات ثانوية تمثلت في المراجع ذات صلة برأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي باعتبارهما متغيري الدراسة الرئيسيين، زيادة على مراجع متخصصة في البحث العلمي والإحصاء.

رابعا: وحدة التحليل (أداة الدراسة)

تم تصميم هذا الاستبيان ليتضمن جملة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة: رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية وتتضمن المعلومات المكونة من: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتضمن مجموعة عبارات الدراسة المتعلقة برأس المال الفكري (المتغير المستقل)، يتضمن 15 عبارة ب 3 أبعاد.

الجزء الثالث: يضمن مجموعة عبارات الدراسة المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع) يتضمن 15 عبارة ب 3 أبعاد.

وللإجابة عن الجزء الثاني والثالث من أجزاء الاستبيان تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

1	2	3	4	5	الدرجة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الإجابة

تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.8=5/4)$ ، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة $(1.8=1+0.8)$ ، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

درجة الموافقة	مجال المتوسط والاهمية النسبية	درجة مستوى الاستجابة
. أوافق بشدة	. من 1 إلى 1.8	. مرتفعة جداً
. أوافق	. من 1.81 إلى 2.6	. مرتفعة
. غير متأكد	. من 2.61 إلى 3.4	. متوسطة
. لا أوافق	. من 3.41 إلى 4.2	. منخفضة
. لا أوافق بشدة	. من 4.21 إلى 5	. منخفضة جداً

والملاحق رقم (01) يبين نموذج هذا الاستبيان. وقد تم إنجاز على عدة مراحل:

الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث التابع والمستقل والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها. إضافة إلى الاعتماد على المقابلات كأداة تستخدم في شرح محاوره استفسار مجموعة من العاملين بمختلف المستويات.

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال عدة متغيرات:

أولا اختبار ثبات الأداة: وللتأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة تم اختيار معامل ألفا كروم باخ لاختبار مدى الاعتمادية والتي بلغت 0,911 وهي جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة تتميز بالثبات وذات موثوقية، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة:

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كروم باغ
رأس المال الفكري	15	0,694
إدارة التغيير التنظيمي	15	0,639
مجموع المحورين	30	0,759

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSS النسخة 23

ثانيا الملاحظة: تعتبر وسيلة هامة لجمع المعلومات وفق منهج محدد يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك من خلال عدة زيارات سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل، بالإضافة الى ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين.

ثالثا برمج SPSS: هو المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استعماله لتحليل بيانات الاستبيان وعرضها في شكل جدول ورسوم بيانية. كما التوصل من خلاله الى مقاييس إحصائية مثل التكرارات ونسبها المئوية، مقياس الفاكرونباخ، معامل الانحدار، اختبار التباين.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

أولا : تحليل البيانات وصف الخصائص الشخصية للعينة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات الشخصية في البنك الوطني الجزائري BNA بأولف ولاية أدرار.

توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع:

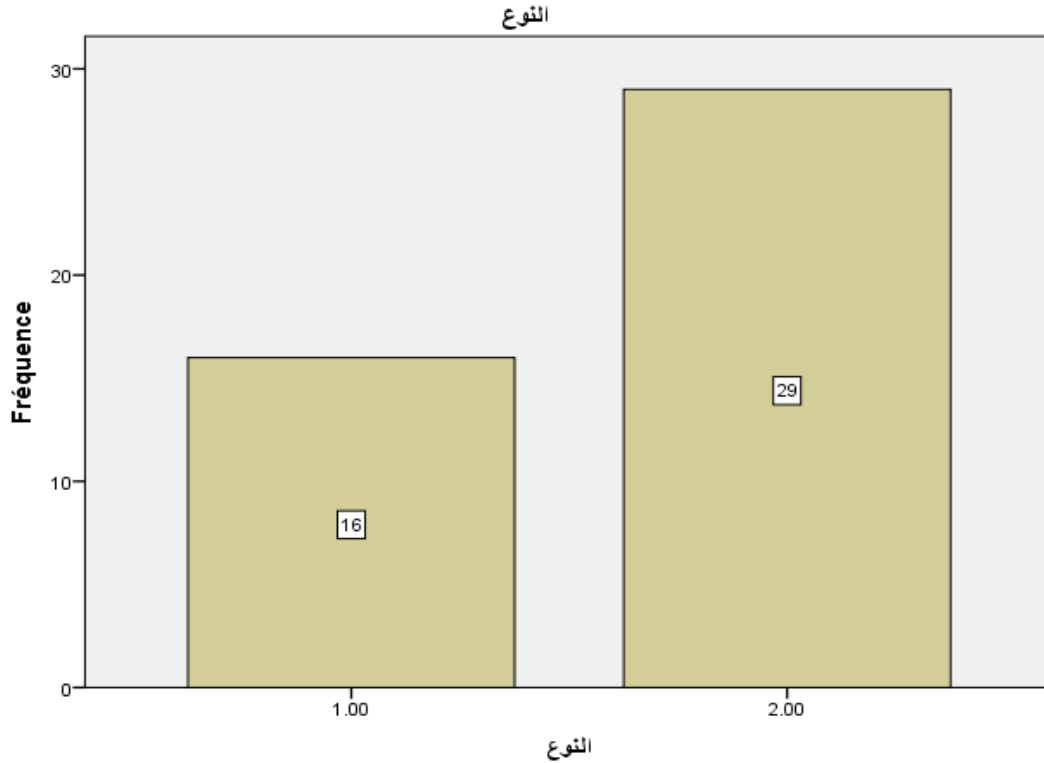
الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	16	35,55
	أنثى	29	64,44
المجموع			% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

نلاحظ من الجدول أن عدد الذكور بلغ (16) بنسبة 35,55% بينما بلغ عدد الإناث (29) بنسبة 64,44% من إجمالي حجم العينة. مما يدل على أن عدد الإناث يفوق الذكور كما يمكن توضيح ذلك من خلال الملحق رقم (2) والشكل التالي:

الشكل (2): نسبة أفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS النسخة 23

المستوى التعليمي: من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها كما في الملحق (3) والجدول التالي:

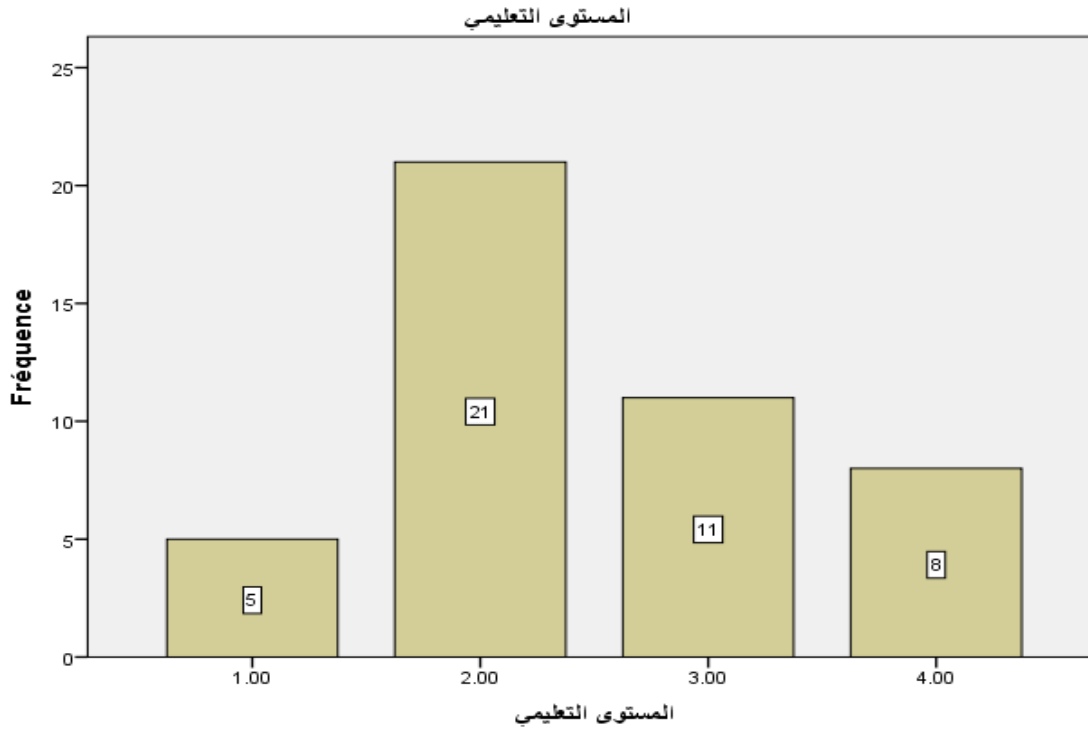
الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
11,11	5	متوسط
46,66	21	ثانوي
24,44	11	جامعي
17,77	8	شهادات أخرى

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSS النسخة 23

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت للمستوى الثانوي بلغت %46,66، تليها الجامعي ب %24,44، بعدها شهادات أخرى بنسبة %17,77، وأخيرا المتوسط بلغت %11,11. وهذا ما يدل على أن المستوى التعليمي للبنك لا بأس بها نوعا ما نظرا لتقدم نسب كل من الثانوي والجامعي على التوالي، كما يمكن توضيح ذلك من خلال الملحق رقم (4) والشكل التالي:

الشكل (3): نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الـ SPSS النسخة 23

العمر: من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها والموضحة في الملحق (4) الجدول أدناه:

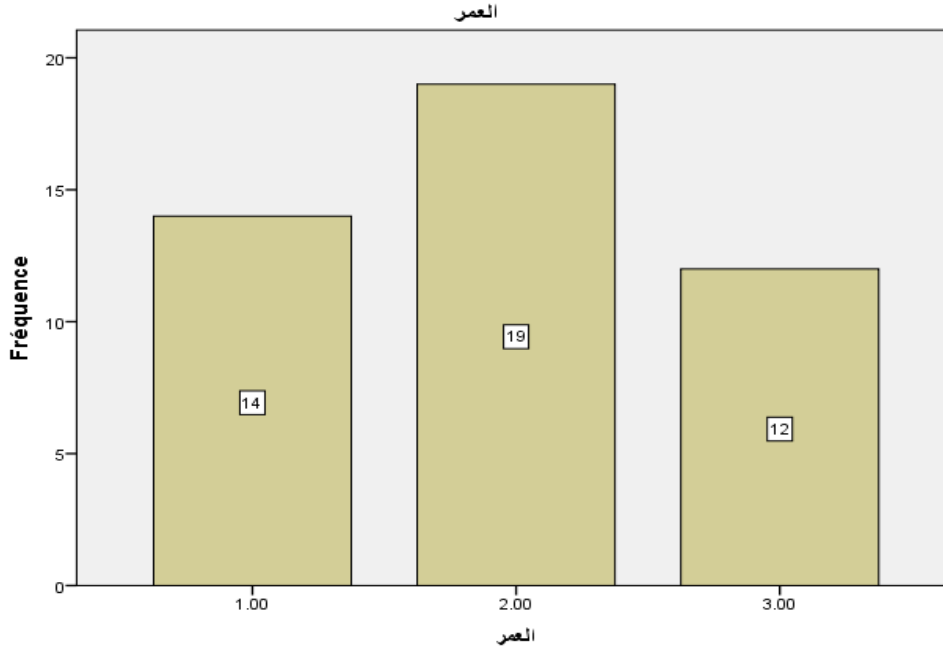
الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
31,11	14	من 20 سنة الى 30
42,22	19	من 31 الى 40
26,66	12	41 فما فوق
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات الـ SPSS النسخة 23

نلاحظ من الجدول (6) أن أعلى نسبة بالنسبة للفئة العمرية المحصورة بين 20 سنة الى 30 سنة حيث بلغت %31,11، تليها الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة بلغت %42,22، بعدهما الفئة 41 فما فوق بنسبة %26,66، ويفسر هذا التوزيع أن البنك يعتمد على الفئة الثانية أي الشباب الذين بطبيعة الحال عنهم حماس تجاه عملهم. ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الـ SPSS النسخة 23

سنوات الخبرة: من خلال عينة الدراسة الموزعة موضحة في الملحق (5) والجدول التالي:

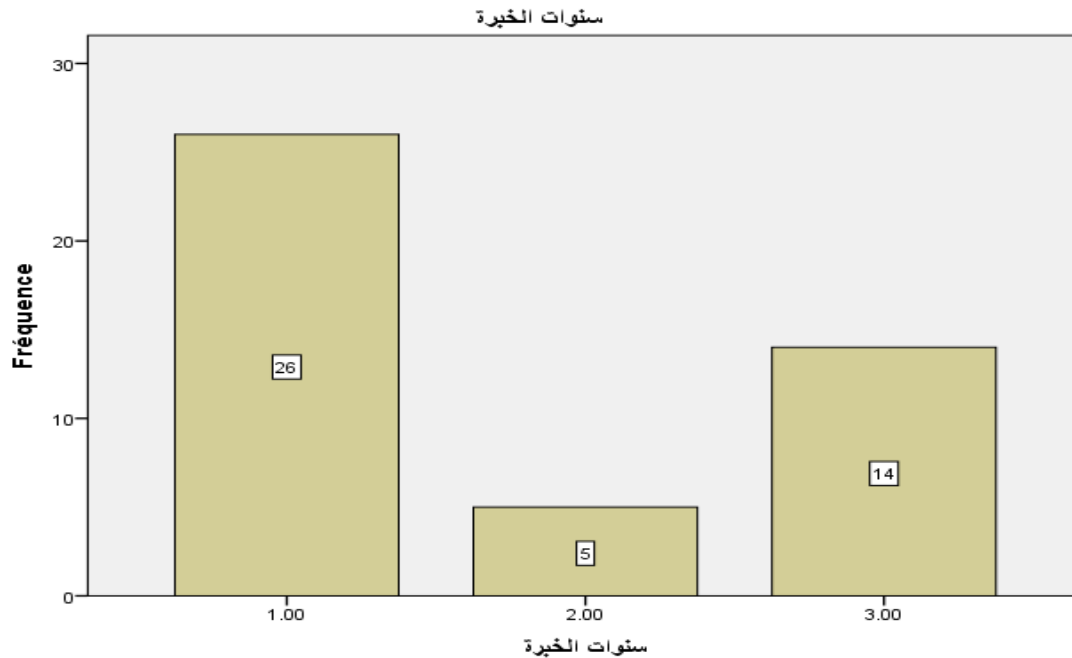
الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرارات	الأقدمية
57,77	26	أقل من 5 سنوات
11,11	5	من 6 الى 10 سنوات
31,11	14	من 10 فما فوق
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الـ SPSS النسخة 23

نلاحظ من خلال الجدول (7) أكبر نسبة المستجيبين كانت أقل من خمس سنوات بنسبة 57,77% ، بينما كانت أقل نسبة هي فئة من 10 سنة فما فوق ب 31,11%. وهذا ما يدل أن الخبرة للعاملين في البنك ضعيفة نوعا ما . ونوضحها ب الشكل الموالي:

الشكل (5):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الـ SPSS النسخة 23

المسمى الوظيفي : من خلال عينة الدراسة الموزعة موضحة في الملحق (6) والجدول التالي:

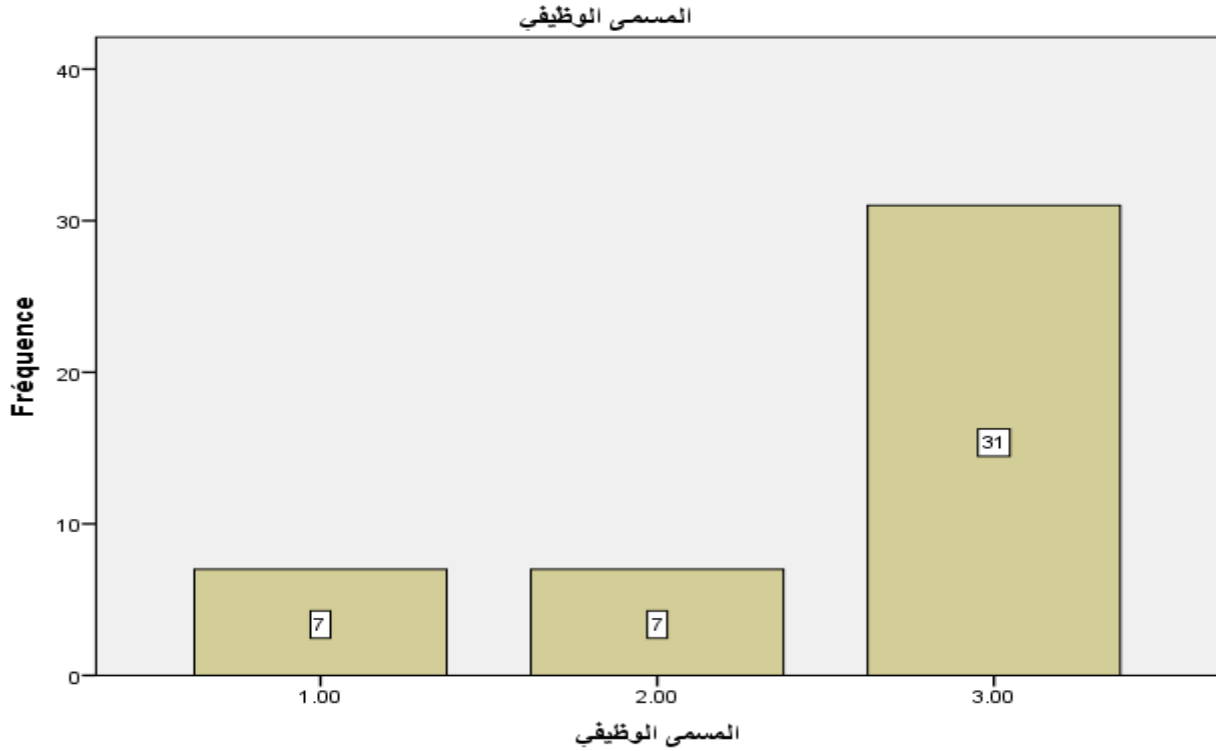
الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرارات	المسمى الوظيفي
15,55	7	إطار
15,55	7	عون تحكم
68,88	31	عون تنفيذ
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الـ SPSS النسخة 23

نلاحظ من الجدول (8) نلاحظ أن وظيفة عون تنفيذ هي الأكبر نسبة حيث بلغت 68,88 بالمئة ، وثليها إطار وعون تحكم متساويان بنسبة 15,55 بالمئة . ونوضحها بالشكل الموالي:

الشكل (6): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الـ SPSS النسخة 23

تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لمحور رأس المال الفكري

لمعرفة واقع (رأس المال الفكري) في البنك الوطني الجزائري BNA بأولف ولاية أدرار، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور رأس المال الفكري ، وفق الملحق (7) والجدول التالي:

الجدول رقم(9): استجابة أفراد الدراسة لمحور رأس المال الفكري

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	2.2222	0.9266	2	مرتفعة

مرتفعة جدا				من طرف مسؤولي المؤسسة	
مرتفعة جدا	3	0.9347 4	1.8889	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية ذو خبرات عالية	2
مرتفعة جدا	7	0.8480 5	1.6889	توجد روح المسؤولية في انجاز العمل الموجه للعمال بشكل متقن	3
مرتفعة جدا	4	0.9266 0	1.7778	يسعى البنك الى تطوير قدرات الموظفين فيها من خلال عملية التدريب	4
مرتفعة جدا	6	1.1406 2	1.7111	يعمل البنك على الشورى في حل المشاكل المؤسساتية	5
مرتفعة	1	2.9961 3	2.4222	يتم الاعتماد على الوسائل الحديثة في تسيير مهام المؤسسة	6
مرتفعة جدا	5	0.8366 6	1.7333	تزود ظروف انظمة المعلومات في المؤسسة اصحاب القرار بالمعلومات اللازمة	7
مرتفعة جدا	9	0.7554 5	1.5556	يقوم مسؤولون المؤسسة بمقارنة اداء العمليات الادارية مع مؤسسات اخرى بهدف التحسين	8
مرتفعة جدا	11	0.8692 3	1.4889	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	9
مرتفعة جدا	10	0.6260 3	1.5111	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية التواصل بين الاعضاء داخل المؤسسة	10
مرتفعة جدا	7	0.76343	1.6889	تسعى المؤسسة جاهدة لإرضاء زبائنها	11
مرتفعة جدا	8	0.82572	1.6667	تمنح المؤسسة حظوظ اضافية للزبائن الدائمين فيها	12
مرتفعة جدا	13	0.80904	1.4000	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات ذات جودة عالية	13
مرتفعة جدا	8	0.67420	1.6667	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها ومنتجاتها	14

مرتفعة جدا	12	0.62118	1.4222	تعمل المؤسسة على اقامة علاقة طويلة المدى مع زبائنها	15
مرتفعة جدا	15	0,612	1,722	محور رأس المال الفكري	
		7	9		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSS النسخة 23

يظهر من خلال الجدول رقم(9) نتائج تحليل محور رأس المال الفكري ، حيث اشتمل على 15 من فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 1,722. ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد المحور الثاني: لمعرفة واقع (إدارة التغيير التنظيمي) في البنك الوطني الجزائري BNA بأولف ولاية أدرار سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور إدارة التغيير التنظيمي ، وفق الملحق رقم (7) و ما يلي:

الجدول رقم(10): استجابة أفراد الدراسة لمحور إدارة التغيير التنظيمي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1 حسب راي لا بد من احداث التغيير في المؤسسة	1.9111	0.84805	2	منخفضة
2 اشعر ان التغيير ضرورة مهمة في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة	1.7111	0.66134	6	مرتفعة جدا
3 ارى انه يتعين على البنك ان تحدد برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة اشكال للتغيير	1.5111	0.58861	8	مرتفعة جدا
4 انا معني بالتغيير حسب فكرة لا ينجح اي مشروع للتغيير الا اذا اخذ في الاعتبار عنصر الموارد البشرية	1.4889	0.62603	9	مرتفعة جدا
5 اقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير لان المنافع المستقبلية للتغيير أكبر من التضحيات	1.5111	0.62603	8	مرتفعة جدا
6 تتواصل الادارة مع العاملين لتوضيح الرؤيا للتغيير واهدافه	1.9778	0.91674	1	مرتفعة
7 تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة	1.7778	0.76541	4	مرتفعة جدا

				بالتغيير يزيد من قناعة الافراد وتجاوبهم	
مرتفعة جدا	5	0.71209	1.7556	تشجع الادارة مبادرات الافراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية	8
مرتفعة جدا	9	0.54864	1.4889	تملك المؤسسة القدرة على التوفيق ما بين ما بين مواردها وامكانيات التغيير المتاحة	9
مرتفعة جدا	12	0.52896	1.3556	التغييرات المحدثة تمتد لتشمل الهيكل التنظيمي واساليب واجراءات العمل	10
مرتفعة	4	0.97442	1.7778	التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على اساس الكفاءة لتفيد عملية التغيير	11
مرتفعة جدا	3	0.78625	1.8000	يتلقى الافراد تحفيزات مادية ومعنوية لدعم عملية التغيير	12
مرتفعة جدا	10	0.62523	1.4667	يخضع الافراد لبرامج تدريبية وتطويرية من اجل انجاح عملية التغيير	13
مرتفعة جدا	7	0.73855	1.6667	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء مع باقي العمال او مع المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير	14
مرتفعة جدا	11	0.57997	1.4000	غالبا ما تساهم عملية التغيير في تحسين اداء بعض المهام داخل المؤسسة	15
مرتفعة جدا	15	0,34 175	1,665	محور إدارة التغيير التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الـ SPSS النسخة 23

يظهر من خلال الجدول رقم (10) نتائج تحليل محور إدارة التغيير التنظيمي ، حيث اشتمل على 15

فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 1,665.

اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تتص الفرضية الأولى على أنه: H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي في بنك BNA بأولف.

الجدول رقم (11): معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة

مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان لرأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي	البيان
0,271	** 1,00	معامل الارتباط

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ال SPSS النسخة 23

من خلال الجدول رقم (11) والملحق رقم (8) الذي يظهر معامل ارتباط سبيرمان الخاص بمتغيرات الدراسة حيث نجد أن معامل الارتباط لرأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي قد بلغ 1,00 بصفة طردية قوية، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية يجب المرور بدراسة الانحدار في مستوى إدارة المعرفة التنظيمية والإبداع التنظيمي في الجامعة وفق الملحق رقم (9) والجدولين الآتيين:
الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي.

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	معامل التفسير	معامل التفسير المعدل	الخطأ المعياري
0,487	0,261	0,220	0,091

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ال SPSS النسخة 23

جدول رقم(13): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر رأس المال الفكري على إدارة التغيير التنظيمي.

مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	معادلة الانحدار		المتغيرات
		المعاملات (B) (الخطأ المعياري		
0,06	6,583	0,091	1,120	إدارة المعرفة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ال SPSS النسخة 23

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

معامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0,261 و معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté) قد بلغ 0,220، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0,091 و تفسر قيمة معامل التحديد 22% من تغير قيمة إدارة التغيير التنظيمي يمكن أن يفسر العلاقة الخطية بين رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي والنسبة المتبقية 78% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

معادلة نموذج انحدار إدارة التغيير التنظيمي على رأس المال الفكري تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = 0,487 \times \text{إدارة المعرفة التنظيمية} + 0,01.$$

كما نلاحظ أن قيمة sig اكبر من 0.05 و على هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و إدارة التغيير التنظيمي .

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية بين راس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي توصلنا الى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين راس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي.
- نسبت الارتباط بلغت 22 بالمئة.
- لا توجد علاقة اثر بين راس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي.

خاتمة عامة

خاتمة

تطرقنا من خلال الدراسة السابقة الى إيضاح المفاهيم النظرية لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي لإمام بالجوانب النظرية لموضوع الدراسة، إضافة إلى محاولة إسقاط هذه المفاهيم النظرية في دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري وكالة أولف، محاولة في ذلك استخراج أهم النتائج والتوصيات الآتية:

نتائج الدراسة: توصلنا من خلال الدراسة الى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائني) والتغيير التنظيمي.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الهيكلية وأبعاد التغيير التنظيمي باستثناء بعد التغيير في الثقافة مما يدل على مقاومة التغيير والخوف من التغييرات التكنولوجية في أداء الأعمال.
 - ان إدارة التغيير التنظيمي تحتاج الى رأس مال فكري لمواكبة التغييرات الحاصلة، فتقبل الافراد للتغيير التنظيمي والعمل على إنجاز عملياته يتطلب موارد بشرية ذات مهارات عالية، وأيضا من اجل إدارة التغيير التنظيمي في المجالات الهيكلية بالمؤسسة تتطلب رأس مال هيكلية قادر على تحقيق ذلك.
 - تبين ان هناك علاقة قوية بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي في البنك الوطني الجزائري وكالة اولف، فكلما ارتفع مستوى رأس المال الفكري ارتفع مستوى إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة والعكس صحيح، مما يعني هذا أن رأس المال الفكري يساهم في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة.
- التوصيات:** في ظل النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على انه اهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة.
- ضرورة العمل على تشكيل هيكل تنظيمي وجعله أكثر مرونة مما يسمح بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.
- ضرورة إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات والعمل على التغيير التنظيمي اللازم، فالحفاظ على الوضع القائم ليس في صالح أي مؤسسة نظرا للتغيرات الراهنة في الوقت الحالي.
- ان رأس المال الفكري هو مصدر التغيير التنظيمي فمن خلال ابداع وابتكار أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل تستطيع المؤسسة التغيير التنظيمي لابد من تقوية رأس المال الفكري لها.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع والمصادر باللغة العربية :

- العقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2004.
- الهلال الشربيني الهلالي، مجلة بحوث التربية النوعية، ادارة التعليم العالي، جامعة المنصورة، العدد22.
- الدكتور اسامة الفراج، ادارة المعرفة ورأس المال الفكري، الاجازة في علوم الادارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- جواد، شوقي ناجي. إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص 186.
- حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جتمعة فرحات عباس -سطيف.
- رجاء رشيد عبد الستار، مجلة كلية مدينة العلم، تحليل العلاقة بين ابعاد رأس المال الفكري واداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، معهد الادارة -الرصافة قسم التقنيات المالية والمصرفية، العدد1، المجلد12، 2020.
- صبحي جبر القيسي، التطور الفكر والأساليب في الإدارة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- عماد الدين، منى مؤتمن، قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن، 2004.
- عبدالباقي، صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة.

- ✍ محمد براق، مريزق عثمان، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، الواقع والتحديات، جامعة قالمة، 29/28 أبريل 2008.
- ✍ مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ✍ محمد بن يوسف النمران العطيات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ✍ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- ✍ يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

- ✍ Aicha Bensaad Toual Hiba–The Role Of The Intellectual Capital In Achiering The Competitive Adventage: Case Study Of Architectural Studies Firm El Bina – Journal Of Business Administration And Economic Studies–Vol 07, N° 01, 7/6/2021.
- ✍ Ali Sukra Cetinkaya, Abobakr Niovond, Muhammad Rashid, Organisationnel Change And Competitive Advantage: Business Size Motters, An International Journal, Vol 7, N° 3 , 2019.
- ✍ Cisco, A. (2004). Change Management: Best Practices White Paper.
- ✍ Hill. G, & Jones, R, Organization Theory: Text & Cases. Third Edition. Prentice Hall. 2010.

- ✚ Michal Igielski–The Role Of Intellectual Capital In Building A Competitive Advantage For Companies From The Baltic Sea Region In The Transport, Shipping And Logistic Industry (TSL).
- ✚ Paton R.A. and McCalman J. Change Management: A Guide to Effective Implementation. Second Edition. Sage Publications, 2001.
- ✚ Tibbs, Hardin, " Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability", University of Oxford, UK, 2011,.

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أستاذي المحترم/ أستاذتي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

نرجو التفضل بإعطائنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة للتعرف على مساهمة راس

الفكري في ادارة التغيير التنظيمي. وهي استكمال لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، ونظرا لأهمية

هذه الدراسة من العلم فنرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة

إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة و الوصول إلى نتائج مفيدة، كما نحيطكم علما أن المعلومات

الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التحية والاحترام والتقدير .

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسب.

1/ الجنس:

أنثى ذكر

2/ العمر:

من 41 فما فوق من 31 إلى 40 سنة من 20 إلى 30 سنة.

3/ المستوى التعليمي:

ثانوي أستاذ متوسط شهادات اخرى أستاذ جامعي

4/ عدد سنوات الخبرة:

من 10 سنة فما فوق من 5 إلى 10 سنة أقل من 5 سنة

5/ المسمى الوظيفي

أخرى عون تنفيذ عون تحكم إطار

الجزء الثاني: أسئلة الدراسة

المحور الأول: وصف أبعاد راس المال الفكري

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافقت	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: بعد راس المال البشري						
01	يتم توجيه المهام الموكلة للموظفين بشكل محدد من طرف مسؤولي المؤسسة					
02	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية ذو خبرات عالية					
03	توجد روح المسؤولية في انجاز العمل الموجه للعمال بشكل متقن					
04	يسعى البنك الى تطوير قدرات الموظفين فيها من خلال عملية التدريب					
05	يعمل البنك على الشورى في حل المشاكل المؤسسية					
ثانياً: بعد راس المال الهيكلي						
06	يتم الاعتماد على الوسائل الحديثة في تسيير مهام المؤسسة					
07	تزود ظروف انظمة المعلومات في المؤسسة اصحاب القرار بالمعلومات اللازمة					
08	يقوم مسؤولون المؤسسة بمقارنة اداء العمليات الادارية مع مؤسسات اخرى بهدف التحسين					
09	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من الوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين					
10	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية التواصل بين الاعضاء داخل المؤسسة					
ثالثاً : بعد راس المال الزبائني						
11	تسعى المؤسسة جاهدة لارضاء زبائنها					

					12	تمنح المؤسسة حظوظ اضافية للزبائن الدائمين فيها
					13	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات ذات جودة عالية
					14	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها ومنتجاتها
					15	تعمل المؤسسة على اقامة علاقة طويلة المدى مع زبائننا

المحور الثاني: وصف ابعاد ادارة التغيير التنظيمي

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافقتم	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا : اهمية التغيير التنظيمي						
21	حسب راي لا بد من احداث التغيير في المؤسسة					
22	اشعر ان التغيير ضرورة مهمة في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة					
23	ارى انه يتعين على البنك ان تحدد برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة اشكال للتغيير					
24	انا معني بالتغيير حسب فكرة لا ينجح اي مشروع للتغيير الا اذا اخذ في الاعتبار عنصر الموارد البشرية					
25	اقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير لان المنافع المستقبلية للتغيير اكبر من التضحيات					
ثانيا : دور الادارة في دعم التغيير						
26	نتواصل الادارة مع العاملين لتوضيح الرؤيا للتغيير واهدافه					
27	تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الافراد وتجاوبهم					
28	تشجع الادارة مبادرات الافراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية					
29	تملك المؤسسة القدرة على التوفيق ما بين ما بين مواردها وامكانات التغيير المتاحة					

30	التغييرات المحدثة تمتد لتشمل الهيكل التنظيمي واساليب واجراءات العمل
ثالثا: سلوك الافراد تجاه التغيير	
31	التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح باعادة توزيع المهام على اساس الكفاءة لتفيذ عملية التغيير
32	يتلقى الافراد تحفيزات مادية ومعنوية لدعم عملية التغيير
33	يخضع الافراد لبرامج تدريبية وتطويرية من اجل انجاح عملية التغيير
34	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء مع باقي العمال او مع المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير
35	غالبا ما تساهم عملية التغيير في تحسين اداء بعض المهام داخل المؤسسة

الملحق رقم (02):

النوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	35.6	35.6	35.6
أنثى	29	64.4	64.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق (03):

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	5	11.1	11.1	11.1
ثانوي	21	46.7	46.7	57.8
جامعي	11	24.4	24.4	82.2
أخرى شهادات	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق (04):

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 الى 20 من	14	31.1	31.1	31.1
سنة 40 الى 31 من	19	42.2	42.2	73.3
فوق فما سنة 41	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (05):

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5	26	57.8	57.8	57.8
10 الى 5 من	5	11.1	11.1	68.9
فوق فما 10	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (06):

الوظيفي المسمى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	7	15.6	15.6	15.6
تحكم عون	7	15.6	15.6	31.1
تنفيذ عون	31	68.9	68.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم (07):

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

المؤسسة مسؤولي طرف محددمن بشكل للموظفين الموكلة المهام توجيه يتم	45	2.2222	.92660
عالية خبرات ذو بشرية كفاءات المؤسسة تمتلك	45	1.8889	.93474
متقن بشكل للعمال الموجه العمل انجاز في المسؤولية روح توجد	45	1.6889	.84805
التدريب عملية خلال من فيها الموظفين قدرات تطوير الى البنك يسعى	45	1.7778	.92660
المؤسسية المشاكل حل في الشورى على البنك يعمل	45	1.7111	1.14062
المؤسسة مهام تسيير في الحديثة الوسائل على الاعتماد يتم	45	2.4222	2.99613
اللازمة بالمعلومات القرار اصحاب المؤسسة في المعلومات انظمة ظروف تزود	45	1.7333	.83666
التحسين بهدف اخرى مؤسسات مع الادارية العمليات اداء بمقارنة المؤسسة مسؤولون يقوم	45	1.5556	.75545
والمؤوسين الرؤساء بين العلاقة في الوضوح من عالية بدرجة للمؤسسة التنظيمي الهيكل يتميز	45	1.4889	.86923
المؤسسة داخل الاعضاء بين التواصل عملية تسهيل في التنظيمي الهيكل يساهم	45	1.5111	.62603
زباننها لارضاء جاهدة المؤسسة تسعى	45	1.6889	.76343
فيها الدائمين للزبانن اضافية حظوظ المؤسسة تمنح	45	1.6667	.82572
عالية جودة ذات منتجات تقديم الى المؤسسة تسعى	45	1.4000	.80904
ومنتجاتها خدماتها لتوزيع متنوعة توزيع قنوات المؤسسة تمتلك	45	1.6667	.67420
زباننها مع المدى طويلة علاقة اقامة على المؤسسة تعمل	45	1.4222	.62118
الفكري المال رأس	45	1.7230	.45460
البشري المال رأس بعد	45	1.8578	.78696
الهيكلية المال رأس بعد	45	1.7422	.75151
الزبانني المال رأس بعد	45	1.5689	.45518
N valide (liste)	45		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة في التغيير احداث من بد لا راي حسب	45	1.9111	.84805
المؤسسة تعيشها التي البيئية الظروف ظل في مهمة ضرورة التغيير ان اشعر	45	1.7111	.66134
للتغيير اشكال عدة طياته في يحمل للمستقبل برنامجا تحدد ان البنك على يتعين انه ارى	45	1.5111	.58861
البشرية الموارد عنصر الاعتبار في اخذ اذا الا للتغيير مشروع اي بنجح لا فكرة حسب بالتغيير معني انا	45	1.4889	.62603
التضحيات من اكبر للتغيير المستقبلية المنافع لان التغيير عملية وتنفيذ بدعم اقوم	45	1.5111	.62603
واهدافه للتغيير الرويا لتوضيح العاملين مع الادارة تتواصل	45	1.9778	.91674
وتجاوبهم الافراد قناعة من يزيد بالتغيير الخاصة والضرورية الكافية المعلومات تقديم	45	1.7778	.76541
تغيرية مشاريع اقتراحات بتقديم الافراد مبادرات الادارة تشجع	45	1.7556	.71209
المتاحة التغيير وامكانات مواردها بين ما بين ما التوفيق على القدرة المؤسسة تملك	45	1.4889	.54864
العمل واجراءات واساليب التنظيمي الهيكل لتشمل تمتد المحدثه التغييرات	45	1.3556	.52896
التغيير عملية لتفذي الكفاءة اساس على المهام توزيع باعادة بسمح التنظيمي الهيكل في التغيير	45	1.7778	.97442
التغيير عملية لدعم ومعنوية مادية تحفيزات الافراد يتلقى	45	1.8000	.78625
التغيير عملية انجاح اجل من وتطويرية تدريبية لبرامج الافراد يخضع	45	1.4667	.62523
التغيير تفعيل في مهما دورا المشرفين مع او العمال باقي مع سواء الاجتماعية العلاقات تلعب	45	1.6667	.73855
المؤسسة المهامداخل بعض اداء تحسين في التغيير عملية تساهم ما غالبا	45	1.4000	.57997
التنظيمي التغيير ادارة	45	1.6400	.31056
التنظيمي التغيير اهمية	45	1.6267	.39681
التغيير دعم في الادارة دور	45	1.6711	.42029
التغيير تجاه الافراد سلوك	45	1.6222	.45771
N valide (liste)	45		

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.008	1	1.008	13.397	.001 ^b
Résidu	3.236	43	.075		
Total	4.244	44			

a. Variable dépendante : التنظيمي التغيير ادارة

b. Prédicteurs : (Constante), الفكري المال رأس,

ملخص:

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين راس المال الفكري بمختلف ابعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال العلاقتي) وإدارة التغيير التنظيمي بالبنك الوطني الجزائري وكالة اولف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من 50 فرد، وذلك بمختلف مستوياتهم الإدارية.

وكان من اهم النتائج المتوصل اليها; وجود علاقة طردية قوية بين راس المال الفكري بابعاده وإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام براس المال الفكري من اجل إدارة التغيير التنظيمي لانه مصدر رئيسي في مواجهة التغيرات.

كلمات مفتاحية: رأس المال الفكري، إدارة التغيير التنظيمي، التغيير التنظيمي

Abstract:

The study aimed to analyze the relationship between intellectual capital in its various dimensions) human capital ,structural capital ,relationship capital (and the management of organizational change at the National Bank of Algeria Agency Olf , where the study used the questionnaire as a tool for collecting information and conducted a comprehensive survey of the study community of 50 individuals ,at various administrative levels.

One of the most important findings was ;The existence of a strong expulsion relationship between intellectual capital with its dimensions and the management of organizational change in the institution under study ,as recommended by the study the need to pay attention to intellectual capital in order to manage organizational change because it is a major source in the face of changes

Key words : intellectual capital ,management of organizational change , organizational change