

دور رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة دراسة استطلاعية لآراء مدراء عينة من المصارف الحكومية

م. سناء جواد كاظم
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

المستخلص:

سعت الدراسة الحالية الى تفحص طبيعة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة في القطاع الحكومي في عينة من المصارف الحكومية ولأجل ذلك صيغت فرضية رئيسة اهتمت بالتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والاستراتيجية العقلانية أولاً ثم استراتيجية التوعية الموجهة ثانياً ثم الاستراتيجية القسرية ثالثاً، وبقصد التأكد من صحة تلك الفرضيات استعملت الدراسة استمارة استبيان ضمت (54) فقرة تم توزيعها على (45) عضو من أعضاء الهيئة الادارية للمصارف المبحوثة وبنسبة استجابة (100%) وباستعمال عدد من اساليب الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط واختبار (T) واختبار (F) توصلت الدراسة الى صحة وجود أثر لرأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة وأخيراً توصلت الدراسة الى جملة من التوصيات لعل من ابرزها ضرورة الاستثمار الصحيح لرأس المال الفكري المخزون لدى الافراد العاملين وكذلك تعزيز دور ممارسة الاستراتيجية العقلانية جنباً الى جنب الاستراتيجية القسرية في المصارف المبحوثة.

The Role of the Intellectual Capital in choosing the Appropriate changing Strategies :A pilot Study of the Opinions of the Management Managers of the Sample of State Banks

Lecturer: Sanaa J. Kadhim

Abstract

The goal of this study isto investigate the role of the intellectual capital to choose the appropriate change in strategies in public banking sector in Al-Diwaniyah. To this end, the main hypothesis is formulated. It states the significant effect between the intellectual capital and the appropriate changing strategies. The main hypothesis includes three hypotheses concerning the statistical significant effect between the intellectual capital, The rationality strategy, directed a wariness's strategy, and coercive strategy. To check the Validation of these hypotheses, questionnaires including (54) items are used and distributed on (45) members of the management staff of the researched banks with (100%) response. In this study, some descriptive statistical methods are employed aswell as the correlation coefficient, (T) test and (F) test. The validity of the statically significant effect of the intellectual capital in choosing the appropriate changing strategies. The importance of the right investment of the intellectual capital stored in the working members and to support the role of practicing the rationality strategy side by side with the coercive strategy in the researched banks.

أولاً- منهجية الدراسة:

١- مشكلة الدراسة

يعاني القطاع المصرفي الحكومي مجتمع الدراسة من معضلتين فكرية وميدانية تشكل دوافع لحل مشكلة الدراسة الحالية:-

- **الدافع الاول:** منذ بداية التسعينيات وحتى اواخر القرن الحالي بدأت مجموعة من المؤلفات والبحوث التجريبية في الظهور تتعلق بمفهوم رأس المال الفكري (Intellectual capital Theory) ومنذ ذلك الحين اصبح الاهتمام بهذا الموضوع، وعلى غرار ما ظهر من مفاهيم اخرى تتعلق برأس المال البشري،، ولكل موضوع من هذه الموضوعات له مداخله ومفاهيمه. (Luthns, Avolio, Avey & Norman, 2007) اذ بينت العديد من الدراسات التجريبية أن رأس المال الفكري له علاقة إيجابية بكثير من المتغيرات الاخرى المرتبطة بالأداء ومنها استراتيجيات التغيير (Norman, Aver), Nimnicht, & Graber Pigeon,) (2010).

- **الدافع الثاني:** فقد اشار (Bontis,1998) و (V. G. Kondalkar, 2009) الى ان دراسة رأس المال الفكري في عمل المصارف يساعد في اختيار استراتيجيات التغيير والتي تعاني من نقص واضح في البحوث والدراسات السلوكية، نظرا للحادثة النسبية لهذا المجال من الدراسة في المنظمة والادارة (Tischler et al .,2002) .

وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الاتي :-

- هل هناك تأثير لرأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير في المصارف المبحوثة، ويتفرع منه التساؤلات الآتية:-

- ١- ما هو مستوى امتلاك المصارف المبحوثة لرأس مال فكري؟
- ٢- ما مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير في المصارف المبحوثة؟
- ٣- ماهي حدود مساهمة رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة؟
- ٤- ماهي طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري واستراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) ؟
- ٥- هل عينة الدراسة المبحوثة تمتلك رأس مال فكري تستطيع من خلاله الاستفادة من اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة؟

ب- اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى الاتي :-

- ١- التعرف على مستوى راس المال الفكري لدى المصارف المبحوثة.
- ٢- تحديد طبيعة استراتيجيات التغيير المطبقة من قبل المصارف المبحوثة.
- ٣- تقصي مدى تأثير رأس المال الفكري على اندفاع عينة الدراسة المبحوثة نحو اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة سواء (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية).

ج- اهمية الدراسة

تنبثق اهمية الدراسة من كونها دراسة تتناول أحد أهم الموضوعات الادارية اهمية في الحفاظ على منجزات منظمات الاعمال وضمان بقائها واستمراريتها فتسلط الضوء على رأس المال الفكري الذي يمثل مورد داخلي غير ملموس من موارد المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء فلا بد من استغلال هذا المورد الاستغلال الامثل وبيان أثرها في اختيار استراتيجيات

التغيير المناسبة وبذلك تسعى لدعم الجهود المبذولة من قبل متخذي القرار في درجة ممارسة استراتيجيات التغيير المناسبة في مجتمع الدراسة المبحوثة.

د- فرضيات الدراسة

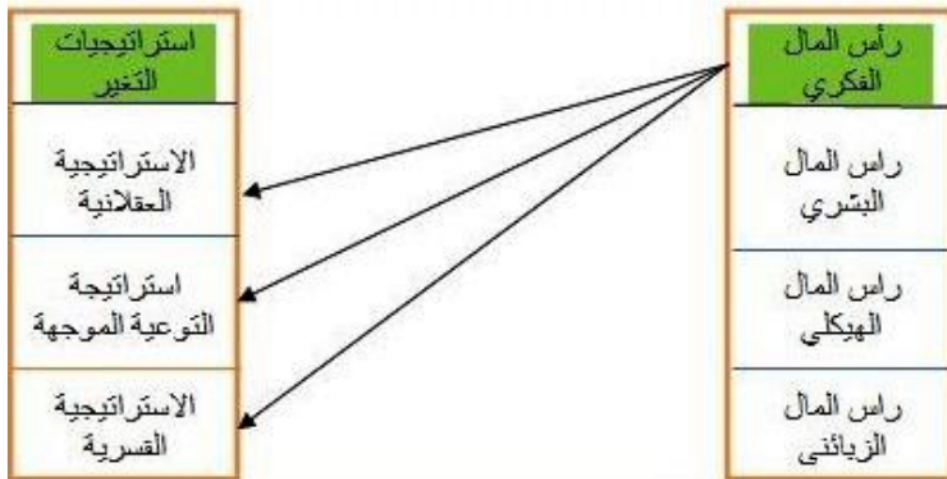
بغية ترجمة متغيرات الدراسة الى علاقات ارتباط وتأثير فقد تم وضع الفرضيات الآتية:

١ - الفرضية الرئيسة (هناك أثر ذو دلالة احصائية بين رأس المال الفكري واختيار استراتيجيات التغيير المناسبة) وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- يوجد ارتباط وتأثير معنوي بين رأس المال الفكري في اختيار الاستراتيجية العقلانية.
- يوجد ارتباط وتأثير معنوي بين رأس المال الفكري في اختيار استراتيجية التوعية الموجهة.
- يوجد ارتباط وتأثير معنوي بين رأس المال الفكري في اختيار الاستراتيجية القسرية.

و- انموذج البحث الافتراضي

يستند البحث إلى الانموذج الفرضي الآتي:-



و- وسائل جمع البيانات وادوات معالجتها

١ - وسائل جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات من الافراد عينة الدراسة بالإضافة الى المقابلات الشخصية مع مدراء المصارف المبحوثة وكذلك الاجابة عن بعض فقرات الاستبيان وشرحها بهدف الوقوف على مدى الاتفاق وعدم الاتفاق مع فقراتها وقد أستخدم مقياس (ليكرت) السباعي في قياس فقرات متغيرات الدراسة.

جدول (١) يمثل المقابلات الشخصية مع مدراء المصارف
المبحوثة مع بيان عدد أعضاء الهيئة الادارية .

الترتيب	اسم المصرف	اسم المدير	عدد أعضاء الهيئة الادارية
١	مصرف الرشيد 515	السيد عصام لطيف السلطاني	٨
٢	مصرف الراجحي	السيد صالح مهدي	٧
٣	الايمن	السيدة ايمان سريع	8
٤	المصرف التعاوني	السيد فالح حسن مهدي	7
٥	المصرف العقاري	السيدة منال عباس عبادي	٧
٦	المصرف الزراعي مصرف صندوق الاسكان	السيد احمد مطهر لعيبي	8

٢- أدوات معالجة البيانات: تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار وتحليل الفرضيات للدراسة ومن هذه الاساليب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسط المتوسطات والوسط الفرضي والانحدار والارتباط واختبار (F) واختبار (T) .

هـ - مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة: أختار الباحث القطاع الحكومي المصرفي في الديوانية بالكامل.
٢- عينة الدراسة: تم اختيار أعضاء الهيئة الادارية من مدراء مصارف ومعاوني مدراء ورؤساء أقسام لكون اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة هو من مسؤوليات الادارة العليا .

و- متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل (رأس المال الفكري) قيس هذا المتغير بالعبارات (X30-X1).
ب- المتغير المعتمد (استراتيجيات التغيير) قيس هذا المتغير بالعبارات من (Y54 - Y31).

ز- ثبات اداة الدراسة

بهدف اختبار ثبات المقياس المعتمد تم اللجوء الى نوعين من الثبات هما:
١- تم الاعتماد على طريقة الاختبار واعادة الاختبار اذ تم توزيع (٣٠) بعد مرور أسبوعين من فترة توزيع استمارات الاستبيان في المرة الاولى ، ثم أستخرج معامل الارتباط البسيط بين الارقام التي تم الحصول عليها من الفترتين حيث تبين ان قيم هذا المعامل بلغ (٨١%) للفرضية الرئيسية و (٩١%) للفرضية الفرعية الخاصة بالاستراتيجية العقلانية في حين حصلت الفرضية الفرعية الثانية الخاصة باستراتيجية التوعية الموجهة على (٥٠%) اما الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالاستراتيجية القسرية قد حصلت على معامل ارتباط (٨٣%) وهي نتائج مقاربة ومطمئنة.
٢- الثبات بمعنى الاتساق: تم الاعتماد في هذا النوع من الثبات من خلال استعمال معادلة الفا كرونباخ حيث تم الحصول على معاملات اتساق مطمئنة (٨١%، ٧٩%، ٨٠%، ٨١%) على التوالي.

ثانيا: التأطير النظري

أ- رأس المال الفكري

١- مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الادارية الحديثة حيث يمثل أهم مورد من موارد المنظمات على اختلاف أنواعها (صناعية، وخدمية) إذ يعد استثمار فاعل تجني منه المنظمات عوائد كثيرة فضلا عن كونه من المواضيع المهمة في المرحلة الحالية، ولقد أكد (Reid ,

5 (1998: " بأنه مجموعة من المعرفة، والمعلومات والخبرات التطبيقية ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها " اما (Hauson, et. al. 1999: 106) فقد عرفه "بأنه تلك الموجودات غير ملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسيا للمنظمة في عملية التطوير الابداعي والاستراتيجي والتي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة الاساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع "في حين يرى (عطية، ٢٠٠٨: ١٤٨) "بأنه امتلاك المعرفة والخبر التطبيقية والتقنيات المنظمة وعلاقات الزبائن والمهارات التخصصية التي تزود بمجموعها المنظمة بالحد التنافسي للسوق "ولقد أكد (طالب، ٢٠٠٩: ٦٨) " بأنه المصدر الذي تنبثق منه المعارف والابداعات التي تستطيع بها المنظمة ان توجه كافة التغييرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد وبها يحقق لها ميزة التفوق التنافسي في حين يرى (عبدالوهاب، ١٩٩٨: ٣٨٠) " بأنه القدرة العقلية القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في ظل بيئة تتسم بالتغيير السريع.

وتأسيسا على ما تقدم يلاحظ:

- أ- ان العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة المكتسبة.
- ب- امكانية اظهار الثروة الحقيقية للمنظمات ممثلة بالموجودات الغير ملموسة وقدرتها على التكيف مع التغييرات المتسارعة في خضم المرحلة الحالية.
- ج- امكانية تحويل الموجودات الغير ملموسة الى قيمة من خلال ابتكار سلع او خدمات او افكار بناء او براءات اختراع تعزز من مكانة المنظمة في السوق.
- د- الموجودات الغير ملموسة من الصعوبة بمكان قياسه بدقة وهي عرضة للنقصان والزيادة.
- هـ - رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن ان تمتلكها المنظمة.

٢- أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لان منظمات اليوم تتنافس على اساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية وتعرض المنظمات الى احدى المشكلات التالية اذا لم تضع استراتيجية مناسبة للمحافظة على راس المال الفكري: (الروسان: ٢٠١٠، ٤٤).

- أ- قد يؤثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيئا مما يؤدي الى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة .
- ب- قد يهاجر رأس المال الفكري الى منظمات او دول اخرى، ويزداد الامر خطورة نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن منظماتهم السابقة التي يمكن ان تشكل تهديدا خطيرا للمنظمات التي احتضنتهم سابقا ونقاط قوة للمنظمات التي هاجروا اليها .
- ج - قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون اداة تعويق لها ، خاصة اذا اخفقت في معرفة رغباتهم وحاجاتهم.

٣- ابعاد رأس المال الفكري

ان اغلب الباحثين متفقون على ان رأس المال الفكري يتكون من ثلاث ابعاد رئيسية هي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني) ومن هؤلاء الباحثين (Stewart, 1998: 1997) (Bontis: 1998)

وفيما يأتي شيء من التفصيل عن كل بعد من هذه الابعاد:

- أ- راس المال البشري: ويعتبر هذا البعد من أهم أبعاد رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة التي تمتلك مقدرة على التفكير والابداع وعرف رأس المال البشري "بأنه كل شيء يترك المنظمة بعد انتهاء الدوام الرسمي (Stewart, 1999: 50) اما (Ross) "يرى بأن راس المال البشري هو عبارة عن المعرفة والمهارة والدافعية لدى الافراد" (Ross&Ross, 1997: 417) ولغرض قياس رأس المال البشري فقد أختار الباحث المؤشرات التالية:

- ١- معرفة العاملين ٢- خبرات العاملين ٣- مهارات العاملين ٤- معوقات العاملين ٥- الابتكار والتجديد للعاملين.
- ب- رأس المال الهيكلي: وهو عبارة عن معرفة مخصصة ومجسدة في روتين المنظمة وعملياتها وان نطاقه في حدود المنظمة ويتضمن عمليات الابداع والملكية الفكرية والبنية التحتية وفلسفة الادارة (Edvinsson, 1998: 105) اما (Ross&Ross) فيرى رأس المال الهيكلي بأنه قاعدة بيانات واللوحات وكراسات العمل الخاصة الفكرية او اي شيء يضيف قيمة للمنظمة اكبر من قيمته المادية (Ross&Ross, 1997: 42) ولغرض قياس رأس المال الهيكلي فقد اختار الباحث المؤشرات التالية: ١- براءات الاختراع ٢- حقوق النشر والتأليف ٣- العلامة التجارية ٤- مقاييس السيطرة النوعية ٥- قواعد وانظمة المعلومات.
- ج- رأس المال الزبائني: يعد الشكل الثالث من ابعاد رأس المال الفكري وان جوهر رأس المال الزبائني هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه اصبح لازما على المنظمة ان تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأسمالها الفكري (Hakan: 2001, 155 يعطي Carrillo, 2002: 321) مفهوم الرأس المال الزبائني "بأنه قيمة العلاقات القائمة بين اصحاب المصالح خارج المنظمة كالزبائن والمجهزين والوكالات الحكومية ولغرض قياس رأس المال الفكري فقد أختار الباحث المؤشرات التالية: ١- رضا الزبون ٢- ولاء الزبون ٣- الاحتفاظ بالزبون ٤- تمكين الزبون ٥- مشاركة الزبون.

ب: استراتيجيات التغيير

١- مفهوم التغيير

- ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع موزعة على أربع سور مدنية النزول وبلاشتقاق التالية: ١- (يغيرن) في سورة النساء الآية ٩، ٢- (يغير) في سورة الرعد الآية ١١، ٣- (يغيرن) تكرر في سورتين الاولى في الانفال الآية ٥٣، والثانية في سورة الرعد الآية ١١، ٤- (يتغير) في سورة محمد الآية ١٥.
- اما التغيير كلغة عرف بأنه "بأنه غير الشيء" اي بدله او جعله على غير ما كان عليه ويقال غيرت داري اي بنيتها بناء غير الذي كان " (المعجم الوسيط، ١٩٧٢: ٦٦٨)، في حين يرى (المركسي) التغيير بأنه "مجموعة من الاجراءات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس ادارية معتمدة او عناصر قائمة وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيير في البيئة عملا على تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة" (المركسي: ٢٠٠٦، ١٦) اما (العسكري) يرى التغيير بأنه "القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق اهدافه المستقبلية وهو نشاط متميز بالاستمرارية (العسكري، ٢٠٠٨، ٢) اما (الجدعاني) يعرف التغيير بأنه ظاهرة التحول في التوازن بين الانظمة المعقدة ثقافية، واجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وتكنولوجية" (الجدعاني، ٢٠١١: ٢).
- اما الباحث فيرى التغيير "بأنه مجموعة اجراءات ممنهجة وواعية تقوم على أسس ادارية معتمدة ومعروفة من أجل خلق التوازن بين الانظمة المعقدة لأحداث تطوير في عنصر او عناصر قائمة لمواجهة التغييرات المستمرة في البيئة بالاعتماد على النشاط البشري".

٢- اهداف التغيير

- يرتبط التغيير بتحقيق مجموعة من الاهداف منها (النجار، ٢٠١٠: ٨٧).
- أ- جعل المؤسسة اكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة وهذا هو الهدف العام للتغيير حيث يجعل المؤسسة في حالة توازن مع بيئتها اذ انه كلما زادت درجة ديناميكية البيئة زاد التغيير في المؤسسة.
- ب- الحفاظ على الحيوية داخل المؤسسة حيث تكمن أهمية التغيير في تجديد الحيوية وإظهار روح الانتعاش كما يقلل روح اللامبالاة والروتين.

- ج- تنمية القدرة على الابتكار والتغيير يحتاج دوما الى جهد يساعد على تطوير القدرة على الابتكار وهذا ما ينعكس ايجابا على المؤسسة ككل.
- د- اشباع الرغبة في التطوير، حيث يعمل التغيير على التحفيز وسد الرغبات في التطوير .

٣- انواع التغيير

هناك اربعة انواع من التغيير وكما يلي: (V. G. Kondalkar, 2009: 167)

أ- التغيير الاستراتيجي يتطلب عند تغيير المهمة مشاركة قوى التغيير كسلاح معتمد، لذلك الشركات المتعددة الجنسية تسعى لتقريب ثقافات الامم على الرغم من اختلاف مبادئ واتجاهات الافراد اذ تعمل على خلق حالة تكيف مع تلك الثقافات.

ب- التغيير الهيكلي اللامركزية في السلطة تمكن الافراد من امتلاك الخبرة والشعور بالحكم الذاتي في بيئة العمل واللامركزية تقود الى التمكين للمستويات الادارية الدنيا لاتخاذ الملائمة المتعلقة بمعلومات ذلك العمل وهي ذات تأثير رئيسي في المناخ الاجتماعي للمنظمات من جانب وتطوير الروح المعنوية للأفراد من جانب اخر، والتغيير الهيكلي يؤدي الى اكتساب مهارات جديدة وتحسين القدرات للمستويات الادارية الدنيا لإحراز موقع لاتخاذ القرار حتى في الحالات الحرجة.

ج- تغيير العمليات الموجه، للمحافظة على التطورات التكنولوجية، عمليات التغيير ضرورية في الأتمتة، تكنولوجيا المعلوماتية، بيئة السوق الحرة، على المنظمات الاخذ بالفائدة من هذه العملية بدءا بعمليات جديدة والحاجة الى الاستثمار في الميراث الثقيل والتغيير في العمليات التشغيلية مع تخفيض الوقت والطاقة بالاعتماد على العمليات الحديثة والرغبة في بيئة العمل المتغيرة .

د- التغيير الثقافي، حتى لا يصطدم التغيير بالاتصال بواقع الاشخاص وبالثقافة الاجتماعية وهذا ما يستوجب تقديم الثقافة السليمة في المنظمة وهو مسؤولية الادارة العليا للتأكد من الفلسفة التنظيمية السليمة وغرس ثقافة قيمة النظام بين الافراد العاملين وهذا مهم كمدخلات لتحسين الاداء، تماسك الجماعة، الولاء للواجب وتحسين الشعور العام "نحن" في المنظمة وهذا ممكن ان يحقق من خلال التفاعل، والتدريب السلوكي.

٤- مقاومة التغيير

هناك جملة من الاسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير منها الجذعاني: (٢٠١١، ٢).

أ- الادراك.

ب- العادات .

ج- استمرارية في المزايا القائمة.

د- الخوف من المجهول.

٥- سمات التغيير الناجح (المرسي: ٢٠٠٦، ٣٢).

أ- ان يأتي بطموحات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتماسكا .

ب- ان يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.

ج- ان يكون معروف الاهداف ومعروف الوسائل.

د- ان يكون ضمن استراتيجية مدروسة ومتوازنة.

هـ - رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عبر ازالة النواقص والسلبيات القديمة التي تثار التغيير عليها.

و- ان يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة او تقلل من ايجابياتها .

ز- اكتساب الادارة عناصر او مهارات جديدة لتحقيق الاهداف .

ح- ان يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع الى التقدم.

٦- استراتيجيات التغيير

هناك عدد من الاستراتيجيات ممكنة الاستخدام من قبل منظمات العمال لإحداث التغيير المطلوب وهي: (عبدالوهاب: ١٩٩٨، ٢٦).

أ- استراتيجية المشاركة والاقناع.

ب- استراتيجية الاحتواء.

ج- الاستراتيجية الاكراهية او القسرية.

د- استراتيجية التمويه والمراوغة.

اما (chin& Bennay, 1997) فقد وضعوا عدة استراتيجيات لإحداث التغيير في منظمات الاعمال من اهمها:

أ- الاستراتيجية العقلانية: وتقوم على ان الاشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير اذا كان سينعكس عليهم بشكل ايجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم .

ب- استراتيجية التوعية الموجهة: تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد حيث ترى انه محرك رئيسي لا يقل اهمية عن الجانب الفكري .

ج- الاستراتيجية القسرية: وترتكز على ان التغيير هو اذعان من هم اقل سلطة لمن هم اقوى سلطة .

وترتبط تلك الاستراتيجيات بعملية التشخيص للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويرتبط اختيار استراتيجية التغيير بتوفير المتطلبات الأساسية لعملية التغيير، وانسجاما مع موضوع الدراسة واهدافها يمكن التركيز على تصنيف (Chin&Benny)

ثالثا: الجانب العملي

تحليل ابعاد رأس المال الفكري:

أ- رأس المال البشري: بغية تحقيق اهداف الدراسة المتصلة بواقع رأس المال البشري لأراء مدراء عينة من المصارف الحكومية يتطلب الامر تشخيص واقع المكونات الفرعية له (معرفة العاملين، وخبرات العاملين، ومهارات العاملين، ومعوقات العاملين، والابتكار والتجديد للعاملين).

١- معرفة العاملين

جدول (٢) يعرض واقع معرفة العاملين لدى المصارف المبحوثة

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع العاملين	معرفة
١	X2	4.733	1.221	1	متوسط	
٢	X1	4.688	1.124	2	متوسط	
	المتوسط العام	4.710	1.207			

يظهر من الجدول اعلاه ان القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية يسعى الى استقطاب الافراد العاملين ذوي المواهب وحملة الشهادات الاكاديمية والمهنية وجاء ذلك بمتوسط حسابي وقدره (٤,٧٣٣) وبانحراف معياري وقدره (١,٢٢١) في حين حصلت فقرة جهود ادارة المصرف في الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل على متوسط حسابي قدره (٤,٦٨٨) وبانحراف معياري وقدره (١,١٢٤) حيث كان واقع معرفة العاملين في الديوانية متوسطا.

٢- خبرات العاملين

جدول (٣) يعرض واقع خبرات العاملين لدى المصارف المبحوثة

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع العاملين	خبرات
٣	X3	5.666	1.686	1	مرتفع	
٤	X4	5.448	1.198	2	مرتفع	
		5.577	1.722			

يتضح من الجدول اعلاه ان القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية يعتمد في شغل الوظائف المهمة على العاملين ذوي الخبرة واصحاب الخدمة الطويلة فيها اذ حصلت على متوسط حسابي وقدره (٥,٦٦٦) وبانحراف معياري وقدره (١,٦٨٦) وهذا الجانب جاء على حساب امتلاك العاملين الذين يتولون المناصب الادارية المهمة خبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والمالية والتسويق معبرا عنه بمتوسط حسابي وقدره (٥,٤٤٨) وبانحراف معياري وقدره (١,١٩٨) معلنا التقارب بين الاستجابات الواردة في هذا الخصوص، حيث كان واقع خبرات العاملين مرتفع في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية.

٣- مهارات العاملين

جدول (٤) يعرض واقع مهارات الافراد العاملين لدى المصارف المبحوثة

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الافراد العاملين	مهارات
٥	X5	٥.٤٦٦	١.٦٨٦	٢	مرتفع	
٦	X6	٤.٨٠٠	١.١٩٨	١	مرتفع	
		٥.١٣٣	١.٧٢٢			

يلاحظ من الجدول اعلاه ان القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية ان ادارة المصرف تستخدم الافراد العاملين ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الاعمال المختلفة وقد جاء ذلك معبرا عنه بمتوسط حسابي وقدره (٥,٤٦٦) وبانحراف معياري وقدره (١,٦٨٦) في حين حصلت فقرة اعتماد ادارة المصرف على التجربة والتدريب لإكساب الافراد العاملين المهارات العملية على متوسط حسابي وقدره (٤,٨٠٠) وبانحراف معياري وقدره (١,١٩٨) حسبا جاء في الاستجابات المتجانسة الواردة بهذا الخصوص .

٤- معوقات العاملين

جدول (٥) يعرض واقع المعوقات التي يتعرض لها العاملين لدى المصارف المبحوثة

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع العاملين	معوقات
٧	X8	4.822	1.748	1	متوسط	
٨	X7	4.688	1.963	2	متوسط	
		4.755	1.855			

يظهر الجدول (٥) اعلاه عدم تعرض الافراد العاملين الى الاحباط والقلق وشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي وهي تعزى الى ثبات رواتبهم ومخصصاتهم وكذلك أسلوب الادارة من قبل ادارة المصرف اذ حصلت على متوسط حسابي وقدره (٤,٨٢٢) وبانحراف معياري وقدره

(١,٧٤٨) في حين حصلت فقرة امتلاك الافراد العاملين روح تعاونية وتعاونية وثابة على وسط حسابي أقل وقدره (٤,٦٨٨) وبانحراف معياري وقدره (١,٩٦٣) وفق ما جاء في الاستجابات الواردة بهذا الخصوص .

٥- الابتكار والتجديد للعاملين

جدول (٦) يعرض واقع الابتكار والتجديد للعاملين لدى المصارف المبحوثة .

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الابتكار والتجديد للعاملين
٩	X9	4.088	1.819	1	متوسط
١٠	X10	3.888	1.861	2	منخفض
		4.455	1.89		

يتضح من الجدول اعلاه فلسفة الادارة العليا من تجريب اي جديد او ادخال افكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل اذ حصلت على متوسط حسابي وقدره (٤,٠٨٨) وبانحراف معياري (١,٨١٩) في حين حصلت فقرة تقليد افكار الاخرين في معالجة المشاكل على متوسط حسابي (٣,٨٨٨) وبانحراف معياري وقدره (١,٨٦١) .

ب- رأس المال الهيكلي

بغية تحقيق اهداف الدراسة المتعلقة بواقع رأس المال الهيكلي في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية يتطلب الامر تشخيص واقع المكونات الفرعية له (براءات الاختراع ، وحقوق النشر والتأليف ، والعلامة التجارية، ومقاييس السيطرة النوعية، وقواعد وانظمة المعلومات).

١- براءات الاختراع

جدول (٧) يعرض واقع براءات الاختراع للعاملين لدى المصارف المبحوثة .

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع براءات الاختراع
١١	X12	5.000	1.834	1	مرتفع
١٢	X11	3.888	1.861	2	منخفض
		4.444	1.847		

يبين الجدول (٧) حصول الافراد العاملين المتميزين الحائزين على براءات الاختراع على نسبة عالية من مجمل أنشطة ادارة المصرف معبرا عنه بمتوسط حسابي قدره (٥,٠٠٠) وبانحراف معياري وقدره (١,٨٣٤) في حين حصلت فقرة سعي ادارة المصرف الى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة الى برامج تنفيذية ذات كفاءة على متوسط حسابي قدره (٣,٨٨٨) وبانحراف معياري وقدره (١,٨٦١) .

٢- حقوق النشر والتأليف

جدول (٨) يعرض واقع النشر والتأليف لدى المصارف المبحوثة .

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع النشر والتأليف
١٣	X13	5.311	1.892	1	مرتفع
١٤	X14	5.151	2.033	2	مرتفع
		5.231	1.962		

يلاحظ من الجدول اعلاه محافظة ادارة المصرف على حق النشر والتأليف والاختراع اذ حصلت على متوسط حسابي وقدره (٥,٣١١) وبانحراف معياري وقدره (١,٨٩٢) في حين حصلت فقرة نظرة ادارة المصرف الى حقوق النشر والتأليف كسلاح تنافسي ومصدر لتوليد الارباح على متوسط حسابي وقدره (٥,١٥١) وبانحراف معياري وقدره (٢,٠٣٣) .

٣- العلامة التجارية

جدول (٩) يعرض واقع العلامة التجارية لدى المصارف المبحوثة .

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع العلامة التجارية
١٥	X15	5.022	2.061	مرتفع	
١٦	X16	4.773	١.٦٨٤	متوسط	
		4.872	1.872		

يعرض الجدول اعلاه بأن هناك اهتماماً بالعلامة التجارية واعتبار ذلك الاهتمام جزء من اساسيات عمل ادارة المصرف اذ حصلت على متوسط حسابي وقدره (٥,٠٢٢) وبانحراف معياري وقدره (٢,٠٦١) في حين حصلت فقرة عمل ادارة المصرف على ترسيخ العلامة التجارية في ذهن الزبائن خوفاً من الغش والتضليل على متوسط حسابي وقدره (٤,٧٧٣) وبانحراف معياري وقدره (١,٦٨٤) .

٤- مقاييس السيطرة النوعية

جدول (١٠) يعرض واقع مقاييس السيطرة النوعية لدى المصارف المبحوثة .

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع مقاييس السيطرة النوعية
١٧	X18	6.266	1.355	١	مرتفع
١٨	X17	5.466	1.778	٢	مرتفع
		5.866	1.566		

يظهر من الجدول اعلاه بأن للمصرف انظمة مراجعة وتفتيش تتميز بالدقة اذ حصلت على متوسط حسابي وقدره (٦,٢٦٦) وبانحراف معياري وقدره (١,٣٥٥) في حين فقرة اجراءات المصرف في مجال تقييم نوعية منتجاتها على متوسط حسابي وقدره (٥,٤٦٦) وبانحراف معياري وقدره (١,٧٧٨) ويؤشر ارتفاع واقع مقاييس السيطرة النوعية في المصارف المبحوثة.

٥- قواعد وانظمة المعلومات

جدول (١١) يعرض واقع قواعد وانظمة المعلومات لدى المصارف المبحوثة .

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع قواعد وانظمة المعلومات
١٩	X20	٥.٦٠٠	١.٣٣٨	١	مرتفع
٢٠	X19	٥.٤٦٦	١.٧٠٠٢	٢	مرتفع
		٥.٥٣٣	١.٥١٩		

يبين الجدول اعلاه تميز ادارة المصرف بقدرة عالية في تنفيذ خططها وبرامجها بحكم امتلاكها شبكة ادارة تقنيات المعلومات المحوسبة اذ حصلت على متوسط وقدره (٥,٦٠٠) وبانحراف معياري وقدره (١,٣٣٨) في حصلت فقرة تميز انظمة المعلومات الادارية في المصرف بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب على متوسط حسابي اقل وقدره (٥,٤٦٦) وبانحراف معياري وقدره (١,٧٠٠٢) حسب الاستجابات المتجانسة الواردة بهذا الخصوص.

ج- رأس المال الزبائني:

بغية تحقيق اهداف الدراسة المتعلقة بواقع رأس المال الزبائني في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية يتطلب الامر تشخيص واقع المكونات الفرعية له (رضا الزبون، وولاء الزبون، وتمكين الزبون، ومشاركة الزبون والتعاون معه).

١- رضا الزبون

جدول (١٢) يعرض واقع رضا الزبائن لدى المصارف

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع رضا الزبائن
٢١	X21	٥,٠٨٨	١,٩٥١	١	مرتفع
٢٢	X22	٢,٧٣٣	١,٨٧٥	٢	منخفض
		٣,٩١٠	١,٩١٣		

يبين الجدول اعلاه بأن المصرف يجري استطلاعات ميدانية مستمرة للسوق للتعرف على اراء الزبائن وادواقهم اذ حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي قدره (٥,٠٨٨) وبانحراف معياري (١,٩٥١) في حين حصلت فقرة ما يقوم به المصرف من برامج لزيارة الزبائن لإقامة تعاون معهم على ادنى وسط حسابي وقدره (٢,٧٣٣) وبانحراف معياري (١,٨٧٥) مما يدل على ضعف نشاط المصرف في مد أطر التعاون من خلال الزيارات الميدانية للزبائن والاعتماد فقط على وحدة البحث والتطوير لاستطلاع اراء الزبائن .

٢- ولاء الزبون

جدول (١٣) يعرض واقع ولاء الزبون لدى المصارف المبحوثة.

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع ولاء الزبون
٢٣	X23	٥,٥٣٣	١,٦٧٣	١	مرتفع
٢٤	X24	٢,٦٤٤	١,٨٤٨	٢	متوسط
		٤,٠٨٨	١,٧٦٠		

يتضح من الجدول اعلاه مدى تفوق اهتمام ادارة المصرف باقناع الافراد العاملين ببرامج التغيير معبرا عنه بمتوسط حسابي قدره (٥,٥٣٣) وبانحراف معياري (١,٦٧٣) وكما يتبين من الجدول اعلاه افتقار ادارة المصرف لاستخدام التحفيز لإقناع الافراد بأهمية التغيير جاء ذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٤٤) وبانحراف معياري قدره (١,٨٤٨) حيث كان واقع ولاء الزبائن القدامي في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية مرتفعاً.

٣- الاحتفاظ بالزبون

جدول (١٤) يعرض واقع الاحتفاظ بالزبون لدى المصارف المبحوثة .

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الاحتفاظ بالزبون
25	X25	٥,٣٧٧	١,٨٤٨	١	مرتفع
26	X26	٤,٦٠٠	١,٦٧٣	٢	متوسط
		٤,٩٨٨	١,٦٧٠		

يتضح من الجدول اعلاه ان ادارة المصرف تبذل جهودها لتسليم المنتج للزبون بأقصى سرعة ممكنة اذ حصلت على متوسط حسابي (٥,٣٧٧) وبانحراف معياري وقدره (١,٨٤٨) في حين حصلت فقرة سعي ادارة المصرف لكسب زبائن محتملين على متوسط حسابي اقل وقدره

(٤,٦٠٠) وبانحراف معياري وقدره (١,٦٧٣) مما يدل على ضعف الاهتمام بالزبائن المحتملين في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية.

٤- تمكين العاملين

جدول (١٥) يعرض واقع تمكين الزببون لدى المصارف المبحوثة.

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع تمكين الزببون
27	X28	٥.٢٦٦	١.٦٩٧	١	مرتفع
28	X27	٤.٦٦٦	١.٦٠٩	٢	متوسط
		٤.٩٦٦	١.٦٥٣		

يلاحظ من الجدول اعلاه امن ادارة المصرف تهتم بمنح زبائنها الدائمين مزايا اضافية الخصومات والسماحات والبيع بالآجل لكسب ولائهم وثقتهم اذ حصلت هذه الفقرة على اعلى وسط حسابي وقدره (٥,٢٦٦) وبانحراف معياري (١,٦٩٧) في حين حصلت فقرة الاخذ بالمقترحات وتفضيلات الزبائن بنظر الاعتبار من قبل ادارة المصرف عند تصميم المنتجات الجديدة وتعديل او حذف القائمة على متوسط حسابي قدره (٤,٦٦٦) وبانحراف معياري وقدره (١,٦٠٩).

٥- مشاركة الزببون والتعاون معه

جدول (١٦) يعرض واقع مشاركة الزببون والتعاون معه لدى المصارف المبحوثة.

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع مشاركة الزببون والتعاون معه
٢٩	X30	٤.٩٥٥	١.٩٨٨	١	متوسط
٣٠	X29	٤.٤٠٠	١.٩٧٠	٢	متوسط
		4.677	١.٩٧٩		

يؤشر الجدول اعلاه ان تبادل المعلومات مع الزبائن لفتح افاق جديدة للتعاون قد حصلت على متوسط حسابي قدره (٤,٩٥٥) وبانحراف معياري وقدره (١,٩٨٨) في حين حصلت فقرة أشراك الزبائن من قبل المصرف في الصفقات وتداول أسهمها على متوسط حسابي اقل وقدره (٤,٤٠٠) وبانحراف معياري وقدره (١,٩٧٠) مما يدل على واقع المشاركة المتوسطة مع الزبائن في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية.

- تحليل استراتيجيات التغيير:

بغية تحقيق اهداف هذه الدراسة المتصلة باستراتيجيات التغيير المناسبة في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية، يتطلب الامر تشخيص واقع المكونات الفرعية له (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية).

١- الاستراتيجية العقلانية

جدول (١٧) يعرض واقع الاستراتيجية العقلانية لدى المصارف المبحوثة

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الاستراتيجية العقلانية
31	Y37	٥.٤٤٤	١.٧٧٨	١	مرتفع
32	Y39	٤.٥٧٧	١.٨١٥	٢	متوسط
		٥.٠١٠	١.٧٩٦		

يعرض الجدول اعلاه تفوق اعتماد عمليات التغيير في المصرف على نتائج البحوث والدراسات اذ حصلت على متوسط حسابي وقدره (٥,٤٤٤) وبانحراف معياري وقدره (١,٧٧٨) غير ان هذا التوجه جاء في حدوده الدنيا ممثلا بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٧٧) وبانحراف معياري قدره (١,٨١٥) بخصوص استماع ادارة المصرف لاقتراحات المنتسبين حول برامج التغيير المطبقة.

ب- استراتيجية التوعية الموجهة

جدول (١٨) يعرض واقع استراتيجية التوعية الموجهة لدى المصارف المبحوثة.

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التوعوي الموجهة	استراتيجية
٣٣	Y41	٥.٥٧٧	١.٦١٦	١	مرتفع	
٣٤	Y42	٤.٦٢٢	٢.١٤٥	٢	متوسط	
		٥.٠٩٩	١.٨٨٠			

يتضح من الجدول اعلاه مدى اهتمام ادارة المصرف بإقناع الافراد العاملين ببرامج التغيير معبراً عنه بمتوسط حسابي قدره (٥,٥٧٧) وبانحراف معياري قدره (١,٦١٦) وكما يتبين من الجدول اعلاه افتقار ادارة المصرف لاستخدام التحفيز لإقناع الافراد العاملين بأهمية التغيير جاء ذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٢٢) وبانحراف معياري قدره (٢,١٤٥).

ج- الاستراتيجية القسرية

جدول (١٩) يعرض واقع الاستراتيجية القسرية لدى المصارف المبحوثة.

التسلسل	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع القسرية	الاستراتيجية
٣٥	Y52	٤.٩١١	٢.٢٣٤	١	متوسط	
٣٦	Y48	٣.١٥٥	١.٥٠٦	٢	منخفض	
		٤.٠٣٣	١.٨٧			

يؤشر الجدول اعلاه لجوء ادارة المصرف لأسلوب العقاب والثواب عند عدم تنفيذ العمل بصورة صحيحة لما له من عواقب جسيمة معبراً عنه بمتوسط قدره (٤,٩١١) وبانحراف معياري وقدره (٢,٢٣٤) كما ويتضح ان التغييرات عادة ما تتم في المصرف بشكل مفاجئ لمواجهة ازمة ما قد جاء منخفضاً على وفق ما ورد في الاستجابات الواردة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,١٥٥) وبانحراف معياري قدره (١,٥٠٦).

ثانياً: اختبار الفرضيات

١- تحليل أثر رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية:

يبين الجدول (٢٠) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للقطاع المصرفي الحكومي في الديوانية ومنه يظهر وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري واختيار استراتيجيات التغيير المناسبة اذ كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧).

جدول (٢٠) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين رأس المال الفكري واستراتيجيات التغيير المناسبة في المصارف لمبحوثة.

درجات الحرية	R	R ²	F		T	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
D.F 1-43	0.87	٠.٧٦	131.278	1.698	4.27	1.684

ومن الجدول اعلاه يلاحظ ان قيمة (T) المحسوبة (٤,٢٧) اكبر من الجدولية (١,٦٨٤) وبدرجة ثقة (٩٥%) تؤيد ما ذهب اليه الباحث في الفرضية الرئيسة من وجود أثر معنوي لرأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة ولغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم اختبار (F) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (١٣١,٢٧٨) وهي اكبر من الجدولية (١,٦٩٨) بدرجة حرية (١-٤٣) وهذا ما يؤكد قبولها احصائيا وتظهر القدرة التفسيرية لمتغير رأس المال الفكري (R^2) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة بلغت (٠,٧٦) اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٧٦%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد .

ب- تحليل اثر رأس المال الفكري في الاستراتيجية العقلانية في القطاع المصرفي في الديوانية. يوضح الجدول (٢١) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للقطاع المصرفي الحكومي في الديوانية ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية متفوقة بين رأس المال الفكري واختيار الاستراتيجية العقلانية اذ كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٧).

جدول (٢١) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين رأس المال الفكري والاستراتيجية العقلانية لدى المصارف المبحوثة.

درجات الحرية	R	R ²	F		T	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
D.F 1-43	0.97	0.94	14.912	1.6928	5.535	1.684

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن قيمة (T) المحسوبة (٥,٥٣٥) اكبر من الجدولية (١,٦٨٤) بدرجة ثقة (٩٥%) تؤيد ما ذهب اليه الباحث في الفرضية الفرعية الاولى (وجود أثر لرأس المال الفكري في اختيار الاستراتيجية العقلانية) ولغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم اجراء اختبار (F) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (١٤,٩١٢) وهي اكبر من الجدولية (١,٦٩٢٨) بدرجة حرية (١-٤٣) وبدرجة ثقة (٩٥%) وتظهر القدرة التفسيرية لمتغير رأس المال الفكري في اختيار الاستراتيجية العقلانية في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية (R^2) على أنها قدرة تفسيرية ممتازة وهي (٩٤%) اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٩٤%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

ج- تحليل أثر رأس المال الفكري في استراتيجية التوعية الموجهة

يوضح الجدول (٢٢) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للقطاع المصرفي الحكومي في الديوانية ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية بين رأس المال الفكري واختيار استراتيجية التوعية الموجهة، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٥١).

جدول (٢٢) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين رأس المال الفكري واستراتيجية التوعية الموجهة لدى المصارف المبحوثة.

درجات الحرية	R	R ²	F		T	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
D.f						
1-43	0.51	0.24	14.9920	1.6928	5.535	1.684

يتضح من الجدول اعلاه بان قيمة (T) المحسوبة (٥,٥٣٥) اكبر من الجدولية (١,٦٨٤) بدرجة ثقة (٩٥%) تؤيد ما ذهب اليه الباحث في الفرضية الفرعية الثانية (وجود أثر لرأس المال الفكري في اختيار استراتيجية التوعية الموجهة) ولغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم إجراء اختبار (F) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (١٤,٩٩٢٠) وهي أكبر من الجدولية (١,٦٩٢٨) بدرجة حرية (١-٤٣) وبدرجة ثقة (٩٥%) وتظهر القدرة التفسيرية لمتغير رأس المال الفكري في اختيار استراتيجية التوعية الموجهة في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية (R²) على أنها قدرة تفسيرية ضعيفة جدا (٠,٢٤) اي المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٢٤%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

د- تحليل أثر رأس المال الفكري في الاستراتيجية القسرية

يوضح الجدول (٢٣) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للقطاع المصرفي الحكومي في الديوانية ومنه يظهر وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين رأس المال الفكري والاستراتيجية القسرية اذ كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦).

جدول (٢٣) نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين رأس المال الفكري والاستراتيجية القسرية لدى المصارف المبحوثة.

درجات الحرية	R	R ²	F		T	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
D.F						
	٠,٨٦	٠,٧٥	137.280	1.6928	9.058	1.684

يؤشر الجدول اعلاه بأن قيمة (T) المحسوبة (٩,٠٥٨) اكبر من الجدولية (١,٦٨٤) بدرجة ثقة (٩٥%) تؤيد ما ذهب اليه الباحث في الفرضية الفرعية الثالثة (وجود أثر لرأس المال الفكري في اختيار الاستراتيجية القسرية) ولغرض التأكد من الاختبار اعلاه تم إجراء اختبار (F) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (١٣٧,٢٨٠) وهي أكبر من الجدولية (١,٦٩٢٨) بدرجة حرية (١-٤٣) وبدرجة ثقة (٩٥%) وتظهر القدرة التفسيرية لمتغير رأس المال الفكري في اختيار الاستراتيجية القسرية في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية (R²) على أنها قدرة تفسيرية جيدة (٠,٧٥) اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٧٥%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

في ضوء النتائج النهائية للدراسة يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

- ١- وجود تأثير معنوي لإبعاد رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والزبائنية) مجتمعة في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) للقطاع المصرفي الحكومي في الديوانية.
- ٢- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية).
- ٣- يلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الفكري والاستراتيجية العقلانية والاستراتيجية القسرية في القطاع الحكومي في الديوانية .
- ٤- يظهر وجود علاقة ارتباط منخفضة بين رأس المال الفكري واستراتيجية التوعية الموجهة في القطاع المصرفي في الديوانية .
- ٥- أظهرت نتائج المقابلات الشخصية مع مدراء القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية ما يلي:
 - ان هناك تغييرات شاملة ومتنوعة سوف يتم ادخالها على الخدمات المصرفية ممثلة بالبطاقة الالكترونية التي تحوي (٢٥٦) خدمة منها:
 - أ - التحويل الالكتروني للأموال دولياً.
 - ب - التسوق وكافة المعاملات التجارية.
 - ج - تعتبر مستمسك رسمي موحد يمثل كافة المستمسكات الثبوتية .
 - سحب الرواتب كلياً او جزئياً عن طريق بطاقة (Q) الالكترونية التي طبقت على المتقاعدين وموظفي الاعالة الاجتماعية وموظفي المصارف وسوف تطبق على باقي دوائر الدولة خلال فترة وجيزة.
 - د - ربط بطاقة (Q) مع (Visa Card) و (Master Card) .
 - هـ - تطبيق الحكومة الالكترونية المصرفية.
 - و - ربط خدمات بيع السيارات بالتقسيط على شبكة انترنت حتى لا يحدث تداخل في بيع السيارات بالتقسيط مع المصارف الاخرى.
 - ز - تمثل بطاقة صحية او سجل طبي يحوي كافة المعلومات الصحية الخاصة بالزبون وبنفس الوقت بطاقة دوائية .

- الميل من قبل ادارة المصرف في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية الى التركيز على أشراك مدراء المصارف ورؤساء الاقسام في الدورات التدريبية والتطويرية المقامة داخل وخارج القطر وكانت الدورات التدريبية المقامة خارج القطر مقتصرة على الاردن فقط.

ثانيا: التوصيات

اشارة الى ما جاء في نتائج الدراسة واستنتاجاتها يمكن التوصية بالاتي:

١- على ادارات المصارف ان تؤمن بأن مفتاح نجاح عمل مصارفهم يعتمد على نجاحهم في استثمار رأس المال الفكري المخزون لدى الافراد العاملين واعتباره كالذهب الغير مستخرج اذ تقع على عاتقهم مسؤولية استخراج وتنقيته اي بعنى اخر صقل خبرات ومعارف الافراد العاملين وارشادهم وتوجيههم التوجيه السليم لأداء المهام المناطة بهم على اكمل وجه .

٢- تعزيز دور ممارسة الاستراتيجية العقلانية في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية من خلال فتح الباب لكافة المقترحات من الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية واشراكهم حل كافة المشاكل التي تحدث في العمل.

٣- تعزيز دور ممارسة الاستراتيجية القسرية في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية من خلال دفع الافراد الى احترام القوانين والتعليمات وتبيان مدى الخسائر المحتملة الحدوث في حالة عدم الالتزام، ودفع الافراد العاملين للالتزام تارة باستخدام اسلوب التحفيز وتارة اخرى التلويح باستخدام اسلوب العقاب.

٤- يلاحظ وجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسة استراتيجيتي التغيير (العقلانية، والقسرية) اذ حصلت الاولى على اثر اقوى تليها الاستراتيجية القسرية اذ من خلال اختيارها سيتم تحسين مستوى اداء القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية مما سينعكس ايجابا على جودة الخدمة المصرفية للزبائن فيوصي الباحث بالدمج بين الاستراتيجية العقلانية والاستراتيجية القسرية وحسب ظروف عمل المصرف، والابتعاد عن تطبيق استراتيجية التوعية الموجهة في أحداث التغيير في القطاع المصرفي الحكومي في الديوانية.

٥- يوصي الباحث ادارات المصارف في تهيئة كافة المستلزمات المادية والبشرية وتعبئة جهود الافراد العاملين للاستعداد لإدخال التغييرات في الخدمات المصرفية والتعشيق مع المصارف المناظرة لغرض الاسراع في أحداث التغيير في الخدمات المصرفية.

المصادر:

- ١- القرآن الكريم.
- ٢- انيس، د. ابراهيم (١٩٧٢)، المعجم الوسيط، ط٢، دار احياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
- ٣- النجار، فريد، (٢٠١٠) ادارة منظمات المجتمع المدني، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ٤- الروسان، د. محمود علي، (٢٠١٠) أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني، سورية.
- ٥- الجدعاني، معافي عبد، (٢٠١١) ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، الرياض، السعودية.
- ٦- المرسى، جمال الدين، (٢٠٠٦) ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ٧- العسكري، بهاء الدين المنجي، (٢٠١٠) ادارة التغيير - التجربة الماليزية، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية، كوبنهاغن، الدنمارك.
- ٨- طالب، علاء فرحان واخرون، (٢٠٠٩) ادارة المعرفة - ادارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٩- عبد الوهاب، محمد، (١٩٩٨) اعادة هندسة الادارة بحث منشور ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال، جامعة القاهرة، مصر.
- 11- Avey, J., Luthans, F. and Youssf, C. (2010), The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors, Journal of Management, 36: 430-452.
- 12- Boints. N. ,(1998), intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models "Management decision. Vol. 36. NO. 2.
- 13- Chin, Robert & Bennay, Kennth, D(1997). General strategies for Effective Change in Human systems,: Rinehart and Winston New – York.
- 14- Carrllio. F., (2002), Capital System implications for a global knowledge agenda, journal of knowledge management, Vol. 6. No. 4.

- 15- **Edvinsson, L., (1997)**, developing intellectual at Skandia, long Ranger Planning Vol. 30. No. 4.
- 16- **Hakan A. A. (2001)**, Concept decuibling the next wave in human capital management journal of knowledge practice, Vol. 2. No. 3.
- 17- **Hausen, M. T., (1999)** What's your strategy for management knowledge, human and business review, Vol. 77. No. 2.
- 18- **Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. and Norman, S. (2007)**, Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, Personnel Psychology 60: 541-572.
- 19- **Roos jano G. Roos, Edvinsson, and. N. C Dragott (1997)**, Intellectual Capital Navigating in the New business, and scape, Macmillan company, New York.
- 20- **Reid, J. Y (1998)** Intellectuall capital, Business Quarterly, Vol. 1. No. 6.
- 21- **Stewart T. A (1998)** Measuring company Intellectual capital, Fortune, New York. U.S.A.
- 22- **Stewart T. A., (1999)**, Intellectual capital: The New wealth of Organizations, Double Day currency New York.
- 23- **Stewart, Thomas, A (1997)**, Intelectuall the new wealth of Organization, double edge, currency, New York.
- 24- **Tischer, L., Biberman, J., & Mckeage, R. (2002)**. Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. Journal of Managerial Psychology, 17, 203-218.
- 25- **V. G Kndalkar (2009)**, Organization Effectiveness and Change management, PHI, Leaming Private, Limited, New-Delhi.