

دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة-

الدكتورة نوال بوعلاق-جامعة تبسة

الدكتورة ياسمينه عامرة -جامعة تبسة

ملخص

إن أهم القضايا التي تحاول منظمات القرن الحادي والعشرين مواجهتها ومعالجتها هي قضية تحديد الأساليب والعمليات التي تستخدم لقياس وتقدير رأس المال الفكري وهذه الدراسة تركز على أهمية رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، وتستعرض في إيجاز الأدبيات والأسس النظرية ذات العلاقة برأس المال الفكري . وتهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ، و الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل مكوناته الأساسية التي تتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال المستثمر، ورأس مال التحالفات، ورأس مال العملاء (السوق) . وهذا من أجل دعم الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة.

Abstract:

The most important issues trying atheist-first century organizations faced and dealt with is the issue of determining the methods and processes that are used to measure and assess the intellectual capital and this study focuses on the importance of intellectual capital in modern organizations, and review briefly the literature and theoretical foundations related to the head of intellectual capital. The study aims to determine the concept of intellectual capital and its components, and the role of intellectual capital in bringing about organizational change in the economic institution under its basic components, which are in human capital, and capital and structural capital, and investor capital, and capital alliances, the head of customer money (a market. this is in order to support sustainable competitive advantage, and achieve organizational efficiency, effectiveness and success of the organizat

المبحث الأول: الجانب النظري

مقدمة

لقد أصبح موضوع التغيير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلوم الإدارة و بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعا لاستمرارها و نموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة، و إن التطور و التغيير النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه تطور نوعي كذلك في رأس المال الفكري، فأصبح الحديث الآن منصبا على إدارة و تسيير المعارف و الكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل و غير الكفاء، هذا فضلا على أن لواء التغيير إنما تصنعه و تحمله و تجسده الكفاءات و لا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات.

١. إشكالية البحث:

تبين لعلماء الإدارة في العصر الحالي أن رأس المال الفكري له علاقة واضحة بالتغيير التنظيمي و هي العلاقة الأجدر بالتماشي مع آخر مستجدات العلوم و الإدارة و من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟

و للإحاطة والتدقيق بالتساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري و ما مضمون التغيير التنظيمي؟
- ما الروابط الفكرية و الفنية بين رأس المال الفكري و التغيير التنظيمي؟

٢. أهمية البحث

- تأتي حاجة المؤسسات الاقتصادية عموماً و الجزائرية خاصة إلى رأس مال فكري قادر على إحداث تغيير تنظيمي إيجابي خاصة في ظل توجه الحكومة الجزائرية نحو اقتصاد السوق و محاولة جذب الاستثمارات الأجنبية.

٣. أهداف الدراسة:

بما أن المؤسسات الاقتصادية مقبلة على مرحلة جديدة من مراحل التطور الاقتصادي الذي تلعب فيه المنافسة دوراً هاماً في تحديد الأوضاع بالنسبة لهذه المؤسسات و قد طرحت فكرة رأس المال الفكري و دوره في التغيير التنظيمي كمرتكز أساسي للقدرة التنافسية للمؤسسات في هذه المرحلة و بالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

أ- التأكيد على العديد من المفاهيم و القضايا الأساسية بشأن رأس المال الفكري و التغيير التنظيمي.

ب- التوضيح بأن التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية أصبح ضرورة و أن تحققه لا يتم إلا بوجود مجموعة من العوامل من بينها رأس مال فكري كفؤ.

٤. فرضيات الدراسة:

- ✓ يلعب رأس المال الفكري دوراً هاماً في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المادية و المعنوية.
- ✓ اعتماد رأس المال الفكري كمورد أساسي في مؤسسة الإسمنت يساعدها على تحقيق التغيير التنظيمي .

٥. أهداف الدراسة:

بما أن المؤسسات الاقتصادية مقبلة على مرحلة جديدة من مراحل التطور الاقتصادي الذي تلعب فيه المنافسة دوراً هاماً في تحديد الأوضاع بالنسبة لهذه المؤسسات و قد طرحت فكرة رأس المال الفكري و دوره في التغيير التنظيمي كمرتكز أساسي للقدرة التنافسية للمؤسسات في هذه المرحلة و بالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

أ- التأكيد على العديد من المفاهيم و القضايا الأساسية بشأن رأس المال الفكري و التغيير التنظيمي.

ب- التوضيح بأن التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية أصبح ضرورة و أن تحققه لا يتم إلا بوجود مجموعة من العوامل من بينها رأس مال فكري كفؤ.

٦. منهج الدراسة: تم الإعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها بالاعتماد على المراجع بمختلف أنواعها و ذلك للإلمام بالموضوع بمختلف جوانبه النظرية و كذلك الاعتماد على الإستبيان من أجل المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة.

٧. حدود البحث:

- أ- **الحدود المكانية:** اخترنا أن نتناول في دراستنا مؤسسة الإسمنت على إعتبارها من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال عملها و لديها موارد بشرية تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية.
- ب- **الحدود الزمانية:** تناولنا الفترة الممتدة بين ٢٠١٢ - ٢٠١٥ لأنها الأربع سنوات الأخيرة للإستفادة من معلومات جديدة.

أولاً: عموميات حول رأس المال الفكري

لقد تزايد الاهتمام العلمي بالموارد الفكرية المتاحة للمجتمع بمختلف درجات تطوره المتقدم صناعياً، ثقافياً، و المتنامي اقتصادياً وفي هذا السياق جاء مفهوم رأس المال الفكري، و على الرغم من أن العديد من الكتاب و الباحثين يؤكدون أهميته إلا أنه مازال الكثير من قادة المؤسسات و خاصة في الدول النامية لا يملكون إجابات منطقية حول رأس المال الفكري في مفهومه و أهم خصائصه... الخ. و فيما يلي سيتم التطرق إلى أهم الجوانب الخاصة به و المساعدة على التعرف عليه أكثر.

1. تعريف رأس المال الفكري و أهميته :

1-1 تعريف رأس المال الفكري :

هناك مجموعة من مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الباحثين.

- **التعريف الأول:** يعرّف **Spender**: " نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود الإنتاجي إلى مكوناته الأولية و إعادة تركيبها بشكل متميز ".¹
- **التعريف الثاني:** يعرّف **Theodor and Schuh**: " هو متكون من مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لإستغلال مجمل الموارد الاقتصادية ".²

و بتحليل ما أشارت إليه التعريفات يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه: " مجموعة من العاملين يتمتعون بقوة ذهنية و معارف جديدة لها قابلية التطبيق من جهة و تحقيق النمو و الاستمرارية و المنافسة للمؤسسة من جهة أخرى ". و أن (المعرفة، المهارة، الخبرة و القيم) يمكن توظيفها و استثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء المؤسسة و تطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلية مع جميع الأطراف المتعاملة معها و يجعل قيمتها السوقية عن الدفترية كبير.

و لا شك في أن ثقافة الأعمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل باتجاه الاقتصاد القائم على المعرفة و الأصول الفكرية، و هذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية و أصول المعرفة:³

1-2 أهمية رأس المال الفكري :

تتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

- أ- يعتبر رأس المال الفكري للمؤسسة، مصدر لتحقيق الفائدة التنافسية و يوجد دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية و المعدات، فالموجودات الحسية تحول من السوق الخاص بها و الفرق هو رأس المال الفكري.⁴
- ب- يعتبر رأس المال الفكري أساساً مهماً في بناء المؤسسات الذكية و ذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها و قدرتها على الإستثمار في الموارد و تسخيرها لتوسيع مساحة التميز لمنظمتهم لأن العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة.

ج- في ظل لاقتصاد المعرفي أصبح المورد البشري مورداً استراتيجياً و سلاحاً تنافسياً يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد و المصدر الرئيسي للثروة و الازدهار.^٧

كما تأتي أهميته من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين في ظل الاقتصاد يطلق عليه اقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوة عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المثلى.

II. خصائص و مكونات رأس المال الفكري :

II-١ خصائص رأس المال الفكري :

تتمثل مجمل خصائص رأس المال الفكري فيما يلي:^٨

- أ- رأس مال غير ملموس و يتزايد بالاستعمال.
- ب- يمكن الاستفادة منه في مراحل و عملية مختلفة في نفس الوقت.
- ج- له تأثير كبير على المؤسسة.
- و يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السمات التي تميز رأس المال الفكري أهمها:^٩
 - أ. القدرة على التقييم العلمي و هي القدرة على تطبيق مبادئ مهنية للوصول إلى حلول فريدة و تحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة.
 - ب. سرعة الفهم و الإدراك خاصة في وظائف إنتاج و إدارة المعلومات و في بعض وظائف برمجة الحاسبات الآلية.
 - ج. القدرة على التحليل و التصور و تحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة و أعمال الهندسة و التصميم.
 - د. القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة و استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات و تظهر أهمية هذه القدرة في الوظائف الفنية و المهنية، المالية مثل وظائف المديرين و الباحثين و الوظائف الفنية المتخصصة.

II-٢ مكونات رأس المال الفكري :

هناك إجماع للعديد من المفكرين حول مكونات رأس المال الفكري ومنهم Bernadette الذي رأى أنه يتكون من العناصر التالية: رأس المال البشري و الهيكل و الزبوني:

أ- **رأس المال البشري:** و يتمثل بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد و العاملون يضمنها المهارات، الخبرات و الابتكارات.^{١٠}

ب- **رأس المال الهيكلي:** و يتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها و الاحتفاظ بها بهياكل و أنظمة و إجراءات المؤسسة (قدرات المؤسسة التنظيمية) و هو ما يبقى في المؤسسة بعد إطفاء أصولها.^{١١}

ج- **رأس المال الزبوني:** و يتمثل بالمعرفة التي تشق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء للموردين المعول عليهم و من المصادر الخارجية الأخرى.^{١٢}

III. أبعاد رأس المال الفكري :^{١٣}

تتمثل الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري في النقاط التالية:

- ١- استقطاب رأس مال فكري: يركز على الخبرات المتقدمة و جذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب و الاستقطاب.
- ٢- صناعة رأس المال الفكري: أي تعزيز قدرات الكفاءات البشرية و تقليل معارضتها مع خلق الإسهام الفكري الضروري بينها.
- ٣- تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات و تشجيع الجماعات الحماسية و الاهتمام بآراء العاملين.
- ٤- المحافظة على رأس المال الفكري: من خلال الاستثمار في التعليم و التدريس و التطوير و التحفيز المادي و المعنوي

ثانيا: أساسيات التغيير التنظيمي

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم، فقد فرضتها التحولات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات لذلك من الأهمية التعرض إلى المفاهيم المتعلقة به ومحاولة معرفة مكونات وحدات التغيير وفهمها.

I. تعريف التغيير التنظيمي ومبادئه:

١-١ تعريف التغيير التنظيمي :

تفاوت الباحثون في نظرتهم إلى مفهوم التغير التنظيمي من حيث أهدافه، نطاقه، ومدى اتساقه مع المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة.

- **التعريف الأول:** عرف بأنه " عملية تغيير ملموسة في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث لتغيير جذري في السلوك ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية و الخارجية.^{١٤}

- **التعريف الثاني:** يعرفه **Wilson** بأنه " العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب.^{١٥}

-أنواع التغيير التنظيمي وعناصره:

١- أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن التميز بين عدة أنواع من التغيير التنظيمي وذلك حسب عدة معايير صنفها الكتاب والإداريون من زوايا مختلفة كما يلي:^{١٦}

أ- حسب مدى التغير: هناك نوعين وهما:

- **التغير الاستراتيجي:** يهتم بالقضايا طويلة الأجل والتي تشمل على رسالة المؤسسة وفلسفتها الخاصة.
- **التغير الوظيفي:** يخص النظم الجديدة و الإجراءات و الهياكل والتقنيات وهذه التغييرات لها أثر مباشر وكبير على العمال.

- ب- حسب الأسباب: وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:
- تغيير استجابة للضغوط الخارجية: التي تفرضها البيئة الخارجية التي تؤدي إلى حتمية التغيير.
 - تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: مثل تدني مستوى الأداء والإنتاجية مما يستوجب التغيير.
 - تغيير بهدف السيطرة على المحيط: وفق إرادة المؤسسة دون ضغوط داخلية أو خارجية لتحقيق مصالحها.

- ج- حسب طريقة تنفيذ التغيير: يتم تقسيم التغيير إلى الأنواع التالية:
- التغيير المفروض: يتم فيه اعتماد القوة والإجبار في التنفيذ.
 - التغيير بالمشاركة: حيث يشارك العمال فيه، سواء في عملية التخطيط أو التنفيذ.
- د- حسب التلقائية والعشوائية: يتمثل فيما يلي:
- التغيير المخطط: ويكون نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم.
 - التغيير العشوائي: يحدث بفعل اضطراب المؤسسة إلى التعامل مع المتغيرات غير الثابتة أي هو تغيير مبني على أساس رد الفعل.

- هـ- حسب موضوع التغيير: يتم التمييز بين نوعين أساسيين من التغيير هما:
- التغيير المادي: وهو التغيير الذي يمس الجوانب المادية كالتغيير الهيكلي.
 - التغيير المعنوي: وهو الذي يمس الجاني النفسي والاجتماعي للأفراد وأساليب العمل.... الخ.
- و- حسب شمولية التغيير: هناك نوعين مهمين من التغيير يتمثلان فيما يلي:
- التغيير الشامل: هو الذي يشمل جميع المجالات والجوانب لدى المؤسسة.
 - التغيير الجزئي: يقتصر على احد مجالات التغيير دون أن يمس البقية كإحداث تغيير في المجال التكنولوجي
- ي- حسب مدى سرعة إجراء التغيير: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التغيير وهي:
- التغيير المتدرج: يبدأ بالتغيرات البسيطة إلى الأكثر تعقيداً.
 - التغيير المرحلي (التدريجي): أي تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية وفق مراحل متتالية.
 - التغيير الجذري: تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر او نظم المؤسسة دفعة واحدة.

٢- عناصر التغيير التنظيمي: يتكون التغيير التنظيمي من ستة عناصر تتمثل فيما يلي:^{١٧}

- أ- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- ب- المغير: هو الذي يطالب بالعملية التغييرية و ينادي بها و يبدأ بممارستها و يقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- ج- المؤيد للتغيير: و هو الذي يدعم و يساعد عملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها، فلهذه سلوكيات إيجابية حيال التغيير و انطباعات إيجابية نحوه.
- د- المحايد: و هو الذي لم يشكل رأياً بعد، أو تبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

هـ- **المقاوم:** هو الذي يرفض و يقاوم عملية التغيير، و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها.

و- **مقاومة المقاومة:** هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيديهم لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بالتغيير التنظيمي

تستهدف إدارة رأس المال الفكري نفس الأهداف التي يستهدفها التغيير التنظيمي و تشتمل الموضوعات نفسها، و 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، و **الثاني** أن ثمة إمكانية للتغيير في هذه المؤسسة و بناءاً على واقعها، و لهذا تنصب العمليات على استخراج الطاقات الكامنة للأفراد عبر توفير البيئة المناسبة، و إحداث تغييرات ذات مستويات متعددة، منها ما يتعلق بتغيير اتجاهات الناس داخل المؤسسة تجاه تقبل عملية التغيير ذاتها و منها ما يتعلق بنشاطات المؤسسة.

إن أفضل عمليات التغيير هي ما كانت في الأساس منطلقة من تحديد رأس المال الفكري في المؤسسة و قياسه، تم إدارته باتجاه التغيير المطلوب، لأن رأس المال الفكري باعتباره الفئة المتميزة هو القادر نظرياً و عملياً على إحداث عمليات التغيير وفق رؤية شاملة، و كما تؤكد الدراسات أن رأس المال الفكري لديه القدرة على إدراك العناصر المتغيرة للنظام و إعادة تركيبها وفق رؤية شاملة.^{٢٠}

ومنه نستطيع القول أن تبني تطبيق إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات تجمع بين بدائل و استراتيجيات التغيير و هي: تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات و لأن رأس المال الفكري كما تشير التجارب الناجحة له قدرة على إحداث تغييراً شاملاً في المؤسسات الحديثة سواء كان التغيير في البنى و الهياكل أو في أساليب العمل، أو في اتجاهات العاملين تجاه التغيير أو في اتجاهاتهم نحو استخدام التكنولوجيا، و على هذا لا يمكن تصور عمليات تغيير ناجحة بعيداً عن إدراك أهمية الفئة القادرة على فهم مغزى التغيير و تحقيقه على أرض الواقع و الأمثلة في مؤسسات الأعمال كثيرة حول توظيف رأس المال الفكري و تحقيق معدلات تغيير باتجاه تحسين الكفاءة و الفعالية و تحقيق مزيد من الأرباح.

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بالتغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

١- التعريف بمصنع الإسمنت:

تعتبر مؤسسة الإسمنت من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي، حيث تزود المنطقة بهذه المادة و بالتالي التقليل من الاستيراد، إذ تتوفر على موارد عدة تساعد على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى موقعها الاستراتيجي المتميز.:

ويقع مصنع إسمنت تبسة بدائرة الماء الأبيض على بعد ٢٥ كيلومتر جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم ١٦ و يتربع على مساحة ٣٢ هكتار، كما يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي ١٦٠٠

طن يوميا، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي ٥٢٥ ألف طن و المصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة و معدات و نظم المراقبة و التشغيل و الصيانة و التسيير و مجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

أ- إمكانات المصنع: و يمكن إجمالها في الآتي:

حيازة الشركة على ثلاثة مقالع: مقلع الحجر الكلسي و يحتوي على ما قيمته ٩٠ مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني و يحتوي كاحتياطي على ٣٣٢٠٠ طن من الطين، مقلع الرمل و يحتوي على ٩ ملايين طن كاحتياطي، و تعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

١. مادة الجبس تستخرج من وحدة بئر العاتر.

٢. الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

II- تصميم الدراسة الميدانية

لغرض معرفة مدى اهتمام مؤسسة الإسمنت برأس المال الفكري و استغلاله في تحقيق التغيير التنظيمي قمنا بتوزيع مجموعة من الاستمارات على عمال المؤسسة لاكتشاف مدى وعيهم بأهمية رأس المال الفكري.

١-مجتمع وعينة الدراسة:

١-١ مجتمع الدراسة :

يتكون من موظفي مؤسسة الإسمنت بمختلف مستوياتهم الإدارية مع التركيز على أصحاب الكفاءة بدرجة كبيرة و المقدّر عددهم بـ ١٠٠ موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية.

١-٢ عينة الدراسة :

استهدفت عينة عشوائية قدرّت بـ ٣٠ موظف أي ما نسبة ٣٠ % من مجتمع الدراسة و يعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم و كذلك تعدد المتربصين في المؤسسة.

٢-أداة الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي:

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بـ أسلوب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التحليل الإحصائي .

٢-١ أداة الدراسة :

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستمارة كأداة للدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة المتدرجة و المتسلسلة بالاعتماد على لغة بسيطة حيث اشتملت الاستمارة على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية) و ثلاثة محاور عبّر المحور الأول عن رأس المال الفكري حيث شمل ٩ فقرات، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للتغيير التنظيمي و هذا من خلال ٥ فقرات، أما المحور الثالث و الأخير فقد تم تخصيصه لرأس المال الفكري و التغيير التنظيمي و هذا من خلال ٨ فقرات.

و بالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة ٢٢ عبارة، تم إفراغها وفق مقياس « ليكارت الثلاثي » المعتمد إحصائيا و الذي يأخذ الدرجات الآتية: موافق (٠١ درجة)، لا أدري (٠٢ درجة)، غير موافق (٠٣ درجات)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي (الحدود الدنيا و العليا).

تم حساب المدى (٣ - ١) = ٢ و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (٣/٢) = 0.66 و بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد الصحيح و هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من ١ إلى أقل من ١.٦٦
- من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٣
- من ٢.٣٤ إلى ٣

و قد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الثلاثي كآتي:

- من ١ إلى أقل من ١.٦٦: موافق و هذا يعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة.
- من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٣: لا أدري و يعني انه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة متوفرة بصفة متوسطة.
- من ٢.٣٤ إلى ٣: غير موافق و يعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة متوفرة بصورة منخفضة جداً.

٢-٢ تطبيق أداة الدراسة :

تم القيام بالإجراءات التالية لتطبيق الاستمارة:

- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة حيث امتدت من ٢٠١٦/٠٣/٢١ إلى ٢٠١٦/٠٤/٢٠.
- تقديم ٣٠ استبيان.
- جمع الاستمارات من أفراد عينة الدراسة حيث تم استرجاع ٢٦ استمارة.

III-تحليل نتائج الاستمارة

١-تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

١-١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٠١): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٧.٦٩	٢	ثانوي
٧٦.٩٢	٢٠	جامعي
١٥.٣٨	٤	دراسات عليا
% ١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع للمستوى التعليمي لأفراد العينة أي لديهم الكفاءة و الخبرة لتحقيق ما ترغب فيه المؤسسة، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

٢-١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (٠٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٨	٣٠.٨
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤	١٥.٤
أكثر من ١٠ سنوات	١٤	٥٣.٨
المجموع	٢٦	% ١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة، و بالتالي امتلاكهم لأفكار جديدة و قدرة على التجديد و الإبداع، و الشكل التالي يوضح ذلك:

٢. تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستمارة:

حيث تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور على حدى و ذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة.

٢-١ محور رأس المال الفكري :

يوضح الجدول الموالي التوزيع النسبي للإجابات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم (٠٣) إجابات أفراد العينة لمحور رأس المال الفكري في المؤسسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				غير موافق	لا أدري	موافق		
٧	متوسطة	٠.٩٣٣	١.٨٨	١١	١	١٤	ت	١
				٢٣.٩	٢.٢	٣٠.٤	%	
٤	متوسطة	٠.٩٦٧	١.٨٥	١٠	٢	١٤	ت	٢
				٢١.٧	٤.٣	٣٠.٤	%	
٨	متوسطة	٠.٩٧٧	١.٩٢	١١	٢	١٣	ت	٣
				٢٣.٩	٤.٣	٢٨.٣	%	
٥	متوسطة	٠.٩٠٩	١.٨٨	٩	٥	١٢	ت	٤
				١٩.٦	١٠.٩	٢٦.١	%	
٣	متوسطة	٠.٩٣٩	١.٨١	٩	٣	١٤	ت	٥
				١٩.٦	٦.٥	٣٠.٤	%	
٦	متوسطة	٠.٩٠٩	١.٨٨	٩	٥	١٢	ت	٦
				١٩.٦	١٠.٩	٢٦.١	%	
٩	متوسطة	٠.٩١٦	٢.٠٤	١١	٥	١٠	ت	٧
				٢٣.٩	١٠.٩	٢١.٧	%	
١	متوسطة	٠.٩٥١	١.٧٧	٩	٢	١٥	ت	٨
				١٩.٦٠	٤.٣	٣٢.٦	%	
٢	متوسطة	٠.٩٩٢	١.٧٧	١٤	٠	١٦	ت	٩
				٢١.١	٠.٠	٣٤.٨	%	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين ما يلي:

- العبارات رقم (١، ٢، ٣) الخاصة برأس المال البشري و المرتبة على التوالي (٧، ٤، ٨) و بدرجة قبول متوسطة و هذا يدل على أن المؤسسة تملك كفاءات و مهارات بشرية بنسبة مقبولة.
- العبارات (٤، ٥، ٦) و الخاصة برأس المال الهيكلي و المرتبة على التوالي (٥، ٣، ٦) و بدرجة قبول متوسطة و هذا يدل على أن المؤسسة تمتلك عمال يتبادلون الأفكار مع بعضهم البعض و تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والتطوير بنسبة مقبولة.
- العبارات (٧، ٨، ٩) الخاصة برأس المال الزبوني و المرتبة على التوالي كما يلي (٩، ١، ٢) و بدرجة قبول متوسطة و هذا دال على أن المؤسسة تمتلك زبائن كما تسعى إلى كسب زبائن جدد و تسعى لتبادل المعلومات معهم.

٢-٢ محور التغيير التنظيمي :

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التغيير التنظيمي

الجدول رقم (٠٤) إجابات أفراد العينة لمحور التغيير التنظيمي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				موافق	لا أدري	غير موافق		
١	متوسطة	٠.٩٠٩	١.٨٨	٩	٥	١٢	ت	١٠
				٩١.٦	١٠.٩	٢٦.١	%	
٣	متوسطة	٠.٩١٦	١.٩٦	١٠	٥	١١	ت	١١
				٢١.٧	١٠.٩	٢٣.٩	%	
٢	متوسطة	٠.٩٧٧	١.٩٢	١١	٢	١٣	ت	١٢
				٢٣.٩	٤.٣	٢٨.٣	%	
٤	متوسطة	٠.٨٩١	٢.٠٨	١١	٦	٩	ت	١٣
				٢٣.٩	١٣	١٩.٦	%	
٢	متوسطة	٠.٨٩١	١.٩٢	٩	٦	١١	ت	١٥
				١٩.٦	١٣	٢٣.٩	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن:

- العبارة رقم ١٠: (تقوم المؤسسة بمجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات و المشاكل)، بلغ المتوسط الحسابي ١.٨٨ و انحراف معياري ٠.٩٠٩ و احتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بمجهودات تهدف إلى التحسين المستمر.
- العبارة رقم ١١: (يحتاج الأفراد إلى دعم لكي يتقبلوا خطأ للتغيير) بلغ المتوسط ١.٩٦ و الانحراف المعياري ٠.٩١٦ و احتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول متوسطة مما يدل على ان المؤسسة تسعى إلى التغيير المستمر.
- العبارة رقم ١٢: (يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة و العلاقات الإدارية الأفقية و العمودية) بلغ المتوسط الحسابي ١.٩٢ و انحراف معياري قدره ٠.٩٧٧ و احتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول متوسطة مما يدل على وجود هيكل في المؤسسة يوضح العلاقات.
- العبارة رقم ١٣: (تقوم المؤسسة بتنمية العلاقات بين جماعات العمل بغرض تحسين الاتصال و زيادة حجم التعاون) بلغ المتوسط الحسابي ٢.٠٨ و انحراف معياري قدره ٠.٨٩١ و احتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المؤسسة تعمل على التحسين و زيادة درجة التعاون.
- العبارة رقم ١٤: (تعد إدارة الموارد البشرية أحد المداخل الأساسية لتحقيق التغيير التنظيمي) بلغ المتوسط الحسابي ١.٩٢ و انحراف معياري قدره ٠.٨٩١ و احتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن الأفراد في المؤسسة يساهمون في تحقيق التغيير التنظيمي.

٣-٢ محور رأس المال الفكري و التغيير التنظيمي :

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور رأس المال الفكري و التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم (٥٠) إجابات أفراد العينة لمحور رأس المال الفكري و التغيير التنظيمي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				غير موافق	لا أدري	موافق		
١	متوسطة	٠.٨٩٢	١.٦٥	٧	٣	١٦	ت	١٥
				١٥.٢	٦.٥	٣٤.٨	%	
٢	متوسطة	٠.٨٦٣	١.٧٧	٧	٦	١٣	ت	١٦
				١٥.٢	١٣	٢٨.٣	%	
٦	متوسطة	٠.٨٤٩	٢	٩	٨	٩	ت	١٧
				١٩.٦	١٧.٤	١٩.٦	%	
٦	متوسطة	٠.٨٤٩	٢	٩	٨	٩	ت	١٨
				١٩.٦	١٧.٤	١٩.٦	%	
٧	متوسطة	٠.٩٥٢	٢.١٢	١٣	٣	١٠	ت	١٩
				٢٨.٣	٦.٥	٢١.٧	%	
٦	متوسطة	٠.٩٣٨	٢.٠٠	١١	٤	١١	ت	٢٠
				٢٣.٩	٨.٧	٢٣.٩	%	
٤	متوسطة	٠.٩٠٩	١.٨٨	٩	٥	١٢	ت	٢١
				١٩.٦	١٠.٩	٢٦.١	%	
٣	متوسطة	٠.٨٩٥	١.٨١	٨	٥	١٣	ت	٢٢
				١٧.٤	١٠.٩	٢٨.٣	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين ما يلي:

- العبارة رقم ١٥: (يساهم رأس المال الفكري في تغيير المؤسسة و زيادة آدائها في مختلف الجوانب) بلغ المتوسط الحسابي ١.٦٥ و انحراف معياري ٠.٨٩٢ و احتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن رأس المال الفكري في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق تغييرا تنظيميا إلى حد كبير.
- العبارة رقم ١٦: (يعتبر الفرد مهم بالنسبة للمؤسسة و يستطيع منح تأشيرة لتمييزها) بلغ المتوسط الحسابي ١.٧٧ و انحراف معياري قدره ٠.٨٦٣ و احتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن الفرد عنصر فعال في المؤسسة.
- العبارة رقم ١٧: (تلتجأ المؤسسة إلى مكافأة المرؤوسين بتقديم الحوافز و المكافآت لقاء أداء جيّد أدى إلى التغيير و التجديد) بلغ المتوسط الحسابي ٢ و انحراف معياري قدره ٠.٨٤٩ و احتلت المرتبة السادسة بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تقديم الحوافز إلى العمّال ذوي الأداء الجيد.
- العبارة رقم ١٨: (يساهم العاملون ذوي القدرات الإبداعية في انتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة و تغييرها و تحويلها إلى منتجات جديدة تتميز بالجودة العالية) بلغ المتوسط الحسابي ٢ و انحراف معياري

قدره ٠.٨٤٩ و احتلت المرتبة السادسة بدرجة قبول متوسطة مما يدل على مساهمة الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة في تحقيق الجودة في المؤسسة.

- العبارة رقم ١٩: (يقوم العمال في المؤسسة بتحويل المعرفة إلى العمال الجدد) بلغ المتوسط الحسابي ٢.١٢ و انحراف معياري قيمته ٠.٩٥٢ و احتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول متوسطة و هذا ما يدل على تبادل المعرفة بين العمال.
- العبارة رقم ٢٠: (تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الاستمرار في التعليم من أجل استيعاب و تطبيق المعطيات الجديدة بكفاءة، بلغ المتوسط الحسابي ٢ و انحراف معياري قيمته ٠.٩٣٨ و احتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول متوسطة و هذا يدل على تشجيع المؤسسة للتعليم.
- العبارة رقم ٢١: (المؤسسة بحاجة إلى التغيير و الابتكار و التعلم) بلغ المتوسط الحسابي ١.٨٨ و انحراف معياري قدره ٠.٩٠٩ بدرجة قبول متوسطة و هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة للتغيير.
- العبارة رقم ٢٢: (تعتمد المؤسسة على مجموع المكتسبات المعرفية) بلغ المتوسط الحسابي ١.٨١ و انحراف معياري قدره ٠.٨٩٥ بدرجة قبول متوسطة و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على رأس المال الفكري بنسبة مقبولة.

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة الإسمنت تبسة، اتضح أن لدى المؤسسة رأس مال فكري مكون من رأس مال بشري متوسط و رأس مال هيكلية متوسط و رأس مال زبون دائم و متميز، حيث أن المؤسسة تعمل على إرضاء زبائنهم و كسب ولائهم، أما بالنسبة لرأس المال الفكري و التغيير التنظيمي أثبتت الدراسة الإحصائية على وجود علاقة ارتباط قوية مما يوحي بأن المؤسسة تعتمد على رأس المال الفكري في مواكبة التغيرات الحاصلة لغرض البقاء و الاستثمار.

١. اختبار الفرضيات:

بعد ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تم اختبار فرضيات البحث كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى جاء فيها "يلعب رأس المال الفكري دوراً هاماً في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المادية و المعنوية" هي فرضية صحيحة إلى حد ما لأن مستقبل المؤسسة يتحدد بما لديها من أفكار مما يتوجب عليها الاهتمام بالأصول الفكرية و تسعى إلى تحويلها إلى أرباح و من ثم البحث على المهارات و الأفكار الإبداعية في مواردها البشرية و استغلالها بشكل عقلائي لتحقيق قيمة أكثر للمؤسسة و يمكنها من تحقيق مكانة أفضل.

بالنسبة للفرضية الثانية: "اعتماد رأس المال الفكري كمورد أساسي في مؤسسة الإسمنت يساعدها على تحقيق التغيير التنظيمي" هي فرضية صحيحة و هذا ما أثبتته نتيجة الدراسة التي مفادها أن رأس المال الفكري في مؤسسة الإسمنت يحظى بأهمية بالغة كونه يساهم في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة بشكل كبير مما يضمن لها مواكبة تغيرات البيئة الحاصلة

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً-نتائج الدراسة:

- يوجد في مؤسسة الإسمنت كفاءات بشرية و مهارات عالية يتبادلون الأفكار مع بعضهم البعض من أجل الاستفادة من المعرفة و كسب الخبرة.
- سعت مؤسسة الإسمنت إلى كسب بائن جدد و المحافظة على الحاليين من خلال تبادل المعلومات معهم لكسب ولائهم.
- قامت مؤسسة الإسمنت بتطبيق فكرة العمل الجماعي و الاجتماعات الدورية و تعمل على توفير الجو الملائم لعمالها.
- قامت مؤسسة الإسمنت بدورات تدريبية و تكوينية لعمالها و من هنا نستنتج أن المؤسسة تراعي جانب تنمية رأس المال الفكري.

ثانياً-التوصيات:

- ضرورة اهتمام المؤسسات برأس المال الفكري لما له من أهمية بالغة في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة.
- ضرورة استقطاب يدّ عاملة متميزة ذات تفكير ابداعي و إعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة.
- ضرورة تحفيز و تشجيع العمال على الابداع في العمل و ذلك بمكافأة كل من يأتي بفكرة جديدة.
- ضرورة تقوية و تحسين العلاقات بين العمال حتى يكون مناخ عمل و محفز على تبادل المعرفة و الخبرات.
- تشجيع روح المشاركة في اتخاذ القرارات حتى يشعر العامل أنه مهم في المؤسسة فيبذل مجهود فكري أكبر يؤدي إلى تعظيم قيمة المؤسسة.
- على المؤسسة إيجاد قنوات الاتصال المناسبة و الملائمة لدوام الصلة و التواصل مع الزبون و كسب ولائه.

خاتمة

- بعدما كانت الموارد المادية هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة، فإنه الآن و مع تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبحت المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمؤسسة، و بالتالي تحقيق التميز و الاستمرارية. فالمؤسسات اليوم و ضمانا لبقائها و مواكبة التغيرات الحاصلة أصبحت ملزمة على انتهاج أسلوب التغيير التنظيمي الذي يعود الفضل لرأس المال الفكري و تحقيقه لأنه أصبح هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي إضافة إلى أن تحقيق التغيير التنظيمي يعتمد على الابتكار و الإبداع و التجديد المستمر، و الذي لا يتحقق إلا بوجود رأس المال الفكري الذي يعد المصدر المتجدد و الرصيد الذي لا ينفذ لهذه القدرات إذا ما تمّ الاهتمام به و تنشيطه و المحافظة عليه، إضافة إلى تعظيم الاستفادة منه بما يؤدي إلى تحقيق التغيير التنظيمي

الإحالات والمراجع

١. الدوري زكرياء مطلق ، صالح أحمد علي ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص: ١٥٧.
٢. العنزي سعد علي ، صالح أحمد علي ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص: ١٦٧.
٣. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص: ١٢٥.
٤. الدوري زكرياء مطلق ، صالح أحمد علي ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع،
٥. العنزي سعد علي ، صالح أحمد علي ، مرجع سبق ذكره، ص: ١٧١.
٦. نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص: ١١٨.
٧. شعبان مصطفى رجب ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠١، ص: ٤١.
٨. مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص: ٤٢.
٩. الزيادات محمد عواد ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص: ٢٨١.
١٠. جاد الرب سيد محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون دار نشر، ٢٠٠٩، ص: ٢٠٤ - ٢٠٥.
١١. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠٠٨، ص: ١٣٣.
١٢. علجية رمقران ، دور أثر رأس المال الفكري في نجاح المشروع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، ص: ٣١.
١٣. Newman, Encyclopedia of Business and Finance, Bermard copyright, 2ⁿEdition, 2007, P : 30
١٤. يحضية سمايلي ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥،
١٥. ص: ١٢٥-١٢٦.
١٦. فائز الصباغ و النعيم الزهير ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٠١، ١٩٨١، ص: ٨١.
١٧. محمد مرسي جمال الدين إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص: ٤.
١٨. الطاهر القلعي، من وحي إدارة التغيير، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦، ص: ٣٥.
١٩. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ٢٠٠٧، ص: ٢٥.
٢٠. محمد براق و مريزق عثمان، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، الواقع و التحديات، جامعة قلمة، ٢٨ / ٢٩ أفريل ٢٠٠٨.