



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

## تأثير ماس الامال الفكري في التغيير التنظيمي

بحسب تقديم به الطالب

زهراء قاسم كاظم

الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

بأشراف

م. هند عبد الامير

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة أيم (32)

# الأهداء

الى مقام صاحب العص والزمان الأمام المهدى (عج) والى جمع من اجمع العلوم الانسانية والدينية

الاجلاء

إلى أبي العطوف....

قدوتى، ومثلى الأعلى فى الحياة؛ فهو من علمنى كيف أعيش بكرامة وشموخ

إلى أمى الحنوننة.....

لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهى ملهمة الحب وفرحة العمى، ومثال الثقانى والعطاء

إلى إخوتى....

سندى وعضدى ومشاطرى أفرأحى وأحزانى

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين واطيب الصلاة وازكى السلام عليه وعلى آله وصحبه الطيبين

الطاهرين

## الشكر والتقدير

قال تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) صدق الله العلي العظيم (لقمان: 12)

وقال رسوله الكريم (صلى الله عليه وآله وسلم): (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل) صدق رسول الله

احمد الله جداً طيباً مباركاً على السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال مرضاه

ثم أتوجه بخزير الشكر والامتنان الى كل من:

▪ الدكتورة الفاضلة م. هند عبد الامير

▪ حفظها الله لفضلها الكريم بالاشراف على هذا البحث وتكرمها بتصحي وتوجيهي .

# الفهرست

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الفهرست
1	الملخص
2	المقدمة
5-3	المبحث الاول (منهجية البحث)
20-6	المبحث الثاني (الاطار النظري)
15-6	المطلب الاول: رأس المال الفكري
20-16	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي
28-21	المبحث الثالث (الجانب العملي)
30-29	المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
33-31	المصادر
	الملاحق

## الملخص

سعى البحث الحالي لقياس رأس المال الفكري وتتضمن الفقرات التي تغطيها ( رأس المال البشري \_ رأس المال الهيكلي \_ رأس المال المادي رأس المال العملاء ) التغيير التنظيمي والذي يتضمن ( التغيير في الثقافة- التغيير في التكنولوجيا -التغيير في المهام -التغيير في الهيكل التنظيمي ) اذا انه تبنى في اطاره النظري رأس المال الفكري المتغير المستقل و التغيير التنظيمي المتغير التابع .

العينة :من خلال استعمال العينة القصدية وزعت استمارة استبانة على القيادات في شركة توزيع المنتجات النفطية وقد تم استرجاعها جميعا ،اذا ان نسبة الاستجابة بلغت (100%) ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم استعمال عددا من الاساليب الاحصائية وهي:( التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، شدة الاجابة ،الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط ،مقياس T، واختبار F)عن طريق الاعتماد على برنامج SPSS.

الاهمية :يستمد البحث أهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها ،عبر ترسيخ قناعة لدى افراد العينة المبحوثة (شركة توزيع المنتجات النفطية ) بأهمية تبني مفهوم رأس المال الفكري وما الى ذلك من انعكاس في التغيير التنظيمي .

## المقدمة

لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية ورؤوس أموال نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بـ الأصول المعرفية الغير ملموسة التي تمثل المورد الأثمن لهذا العصر ، وسعت المنظمات جاهدة إلى التعويض عن الأصول المادية بأصول أكثر قيمة تضمن لها تحقيق التفوق في كل أنشطة التي تتضمنها المنظمة ، لذلك نجد أن المنظمات اليوم تمتلك قيمة سوقية تتجاوز اضعاف مرات قيمتها الدفترية . من هنا على المنظمات المعاصرة ان تعمل بشكل مستمر للاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك ناصية العلم والمعرفة والتي تمثل المصدر الابتكار الإنتاجات الفكرية والمنتجات . ولا زالت المنظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها ، وهذا يشكل أمامها عائقا لبناء قاعدة فكرية متميزة وحققها الدؤوب الى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء ، لذا سعت المنظمات إلى اعتماد ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى مساهمة في تحقيق اهداف المنظمة والعمل على تطوير رأس مالها الفكري بالمستوى المرغوب والمتوقع. وقد اشتمل البحث المقدم على اربعة مباحث حيث خصص المبحث الاول للمنهجية العلمية والمبحث الثاني للاطار الفكري النظري والمبحث الثالث للجانب العملي التطبيقي والمبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

لازلت الكثير من المنظمات في غفلة عن اهمية رأس المال الفكري باعتباره الموجه الرئيسي لاستخدام بغية الموارد الأخرى ومن طرق رشيدته وانه اللاعب الأساس في دعم الميزة التنافسية في المنظمات وبالتالي لم تتم محاسبته عن تكلفة توفير المعلومات الخاصة بالمنظمة ويتم ذلك من خلال التساؤلات

1\_ ما مستوى التغيير التنظيمي في المنظمات او الشركات (شركة توزيع المنتجات النفطية)

2\_ هل توجد علاقة ارتباط بين التغيير وعملياته ورأس المال الفكري بالمنظمات

3\_ هل توجد فروق معنوية بين المنظمات بين التغيير التنظيمي ورأس المال الفكري

#### ثانياً: اهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال

1 - تسلط الضوء على مفهوم ادارة التغيير التنظيمي في اهم القطاعات الحكومية على المستوى الاقتصادي

2- تركيز الاهتمام على عدة مجالات في التغيير التنظيمي منها التغيير في الثقافة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والتغير في المهام على تسلط البحث على مفهوم رأس المال الفكري

3- دور التغيير التنظيمي في نجاح ادخال رأس المال الفكري في المنظمات العامة في العراق

4- يهتم هذا البحث كيفية استثمار رأس المال في التغيير التنظيمي في المنظمات. وبعد هذا البحث من الجهود المتواضعة في مجال الإدارة والذي لا يؤدي الاعداد الى المحافظة على رأس المال وعدم هداره في المنظمة.



### ثالثاً: اهداف البحث

ويهدف البحث الى :-

1- التعرف على واقع ادارة رأس المال الفكري في الشركة (شركة توزيع المنتجات النفطية)

2- يهدف البحث الى التعرف على اسباب ممانعة ورفض العاملين لإدارة التغيير وادخال تكنولوجيا المعلومات ضمن الشركة .

3-الكشف عن اتجاهات الشركة نحو اهتمام رأس المال فيها .

### رابعاً: فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث تمت صياغته الفرضيات التالية

1\_ الفرضية الرئيسية الاولى ( فرضيات الارتباط ) توجد علاقة ارتباط معنويه ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري من خلال ابعاده ( رأس المال المادي ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال العملاء ) والتغيير التنظيمي وتنفرع منها الفرضيات الاتيه

أ\_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رأس المال المادي والتغيير التنظيمي وابعاده.

ب\_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي وابعاده

ج\_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي وابعاده

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رأس المال العملاء والتغيير التنظيمي وابعاده

2\_ الفرضية الرئيسية الثانية ( فرضيه التأثير )

يوجد تأثير ذات دلالة معنويه بين رأس المال الفكري وابعاده ( المادي ، البشري ، الهيكلي ، العملاء ) والتغيير التنظيمي وابعاده وتنفرع منها الفرضيات الأتية

أ- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال المادي والتغيير التنظيمي وابعاده

ب- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي وابعاده

ج - يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكل والتغيير التنظيمي وابعاده

د- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين رأس المال العملاء والتغيير التنظيمي وابعاده

### وصف الاستبانة

تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور حيث خصص

المحور الاول : للأسئلة المتعلقة بالمتغيرات النوعية فيما يخص ( العمر المؤهل العلمي المستوى الوظيفي \_ عدد سنوات الخدمة ).

اما المحور الثاني: فقد تضمن محور رأس المال الفكري وتتضمن الفقرات التي تغطيها ( رأس المال البشري \_ رأس المال الهيكل \_ رأس المال المادي رأس المال العملاء ) وعددها ( ٢٠ ) فقرة .

اما المحور الثالث: مخصص لمتغير التغيير التنظيمي والذي يتضمن الفقرات التي تغطيها ( التغيير في الثقافة- التغيير في التكنولوجيا -التغيير في المهام -التغيير في الهيكل التنظيمي ) وعددها ( ٢٠ ) فقره .

## المبحث الثاني

### المطلب الاول: رأس المال الفكري

#### اولا: مفهوم رأس المال الفكري

أدركت الكثير من المنظمات حقيقة مهمة وهي أن القيمة الحقيقية لها تستند على شيء قد يكون أكثر أهمية من رأس مالها المادي ألا وهو ما يطلق عليه اليوم ب (رأس المال الفكري ) , الذي يتمثل بمعرفة كيف , وإبداع العاملين , ومعرفة ومهارة الموظفين , وثقافة المنظمة , وعملياتها التنظيمية , وبراءات الاختراع , وكذلك علاقاتها مع الزبائن , وقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال الفكري على مستوى الدول المتقدمة , وعلى رأسها اليابان , ليشمل كل الإمكانيات الفنية والمعنوية والثقافية والعقلية المتاحة للمنظمات التي تعمل على مستوى المجتمع ككل , ( العنزي , 112 , 2001 ) , ومن الجدير بالذكر أنه في الوقت الحاضر حتى في الصناعات الخدمية أضحت رأس المال الفكري يمكن رؤيته بوضوح في شركات البرامجيات والرعاية الصحي والخدمات المالية والتعليمية والاستشارية وقد تناول مفهوم رأس المال الفكري العديد من الباحثين والكتاب , ويمكننا استعراض بعض تلك المفاهيم التي جاءت بصدد الموضوع :-

#### فقد أشار ( Stayer,5 ,1990 )

بأنه القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.

#### أما (Edvinsson,9,1991)

فقد عرف رأس المال الفكري بأنه الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية, وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين بشري : وهو مصدر الابتكار والتجديد . وهيكلي : وهو المساند للبشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن

أما (Seviby, 1, 1997)

فقد أشار بأنه استراتيجية شاملة ومهمة للمنظمات ويتمثل بمعرفة ومهارة العاملين , وثقافة وقيمة المنظمات وهي أملاك غير مادية للمنظمة .

وقد عرف (Bowen, 2, 1998)

رأس المال الفكري بأنه الذكاء الخام المملوك من قبل مجموعة أشخاص يعملون في المنظمة والذي يسهم في تقليل وإلغاء النتائج غير المقبولة وضمان نجاح المنظمات .

أما (عبيد , 11, 2000)

فقد بينت أن رأس المال الفكري هو المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية وتتمتع بمستوى عال من الجودة . وتمتلك القدرة على تحقيق التكافؤ والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة .

وعرف (العنزي , 117, 2001)

رأس المال الفكري بأنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة .

في حين عرف (بني حمدان, 10, 2003)

قدرة عقلية قادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي الذي يضمن البقاء في المنظمة في بيئة العمل المتغيرة بسرعه .

واما (توماس, 31, 2004)

يعرف بأنه الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة .

وعرف (يوسف, 4, 2005)

هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الاصول غير المنظورة للمنظمة هي راس المال البشري وراس المال الهيكلي .

**و عرف (السعيد, 2008,69)**

التنافسية مجموعه من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من راس المال والتي تتمثل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية تساهم في انتاج أو افكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء و تحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية.

**( Mention,12,2020 )**

مجموعه من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفه واسعه تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالميه من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والغرض التي تنتجها.

**وبالنظر الى التعريفات السابقة ترى الباحثة :**

ان راس المال الفكري هو انه ما تمتلكه المنظمة من مكونات بشرية وتنظيمية وعلاقية والتي تتمثل في الكفاءات البشرية المبدعة ذات الخبرة والمعرفة والمهارات اضافه الى الهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والفوائد المعلوماتية كذلك ما لديها من علاقات مع كافة الاطراف الداخلية والخارجية وتساعد في تحسين اداء المنظمة وتساهم في تنمية الحصة السوقية وتودي الى تعظيم قدرتها للمنظمة .

**ثانيا: أهمية رأس المال الفكري**

يمثل رأس المال الفكري حقيقة مهمة في الحياة الاقتصادية إذ أنه العنصر الرئيس لما تشتريه وبيعه والمادة الخام التي تعمل بها , وتأكيدا للدور الكبير والفاعل الذي يلعبه ذوي القدرات الابتكارية الأصيلة في بناء المجتمع المتقدم ما ذكره ( Tsurumi , 5,1976 ) فأن اليابان لم تستعد موقعها التجاري العالمي إلا بفضل اعتمادها على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة , في حين ( Nehru , 56,1965 ) لا يرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم( العنزي, 138 , 2002 ) . بينما ( Daft , 259,2001 ) يرى أن سبب الاهتمام برأس المال الفكري هو :

1- التقدم السريع الذي حصل في تقانة المعلومات والاتصالات

2- تحول اهتمام إدارات المنظمات من الموارد الطبيعية إلى الموارد الفكرية .

اما بالنسبة ل ( Vij , 3,1999 ) فبعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل سريع .

ويتضح من خلال ذلك ضرورة وجود إدارة فاعلة ل ( Intellectual Capital ) لأن مفتاح نجاح المنظمة وسر بقاءها يكمن في استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بما يعزز رعايتها والمحافظة عليها , ويمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري بالاتي :

- 1- يعد رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات المتمثلة بالذكاء الخام الذي يتمتع به العاملين في المنظمة ويمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تجعل المنظمة قادرة على زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية
- 2- هو الأساس لخلق منظمات أعمال ناجحة , ففي المجتمع الغربي أمثلة على أولئك الذين يمتلكون عقول وأفكار مكنتهم من تأسيس شركات كبرى مثل ( Marvin Bower ) الذي أسس شركة ( Mckinsey & Alber Company ) , ( Einsten ) الذي أسس معهد ( Princet ) للدراسات المتقدمة في مجال رسم الخرائط الجغرافية . ( Gates & Ailen ) اللذين بنيا شركة ( Microsoft ) , ( Quinn, 1995,73 )
- 3- أصبح رأس المال الفكري في اقتصاد اليوم ( الاقتصاد المعرفي ) المصدر الأکید للميزة التنافسية الدائمة , ويمثل خاصية المنظمة التي تميزها عن منافسيها من المنظمات الأخرى
- 4- يعد السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم , كون الموجودات الفكرية قوة خفية تضمن بقاء المنظمة ( Keonig , 10,2000 ) , ولأن المنظمات تواجه يوميا تغيرات سريعة تتطلب معارف ومهارات متقدمة والتوافق بين القدرات التقنية من جانب والفكرية من جانب آخر للتكيف مع هذه التغيرات .

## ثالثاً: خصائص راس المال الفكري

وتشمل

- 1- الخصائص التنظيمية : وهي خصائص ترتبط بالبيئة المؤسسية وتتضمن :
  - أ. تواجد راس المال الفكري في جميع المستويات ونسب متفاوتة
  - ب. المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الافراد
  - ت. تواجد في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة
  - ث. عدم التمرکز في المركزية الإدارية
- 2- الخصائص المهنية : وهي الخصائص ترتبط بممارسه العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:
  - أ. امتلاك العديد من المهارات الفنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم
  - ب. التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية
  - ت. التدريب الاثرائي
- 3- الخصائص السلوكية والشخصية : وهي خصائص ترتبط بالعنصر البشري في حالات وبنائه الذاتي وتشمل:
  - أ. الميل الى تحمل المخاطرة والاقدام على الاعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل
  - ب. عدم التأكد
  - ت. المثابرة في العمل
  - ث. الثقة العالية بالنفس
  - ج. الاستفادة من الخبرات الآخرين
- 4- الخصائص الشكلية : وهي خصائص الشكل العام الظاهري لراس المال الفكري وتتضمن :
  - أ. غير ملموس وغير مرئي حيث لا يمكن الامساك براس المال الفكري او تقييمه باتمان محددة



ب. صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري التي تمتلكها الشركة ومهارات ماديته وغير متاحه لصناعي القرار وبالتالي فانهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعه وقياس حركه رأس المال الفكري ( قويدري ، 6، 2011 )

#### رابعاً: سمات رأس المال الفكري

والتي تتضمن

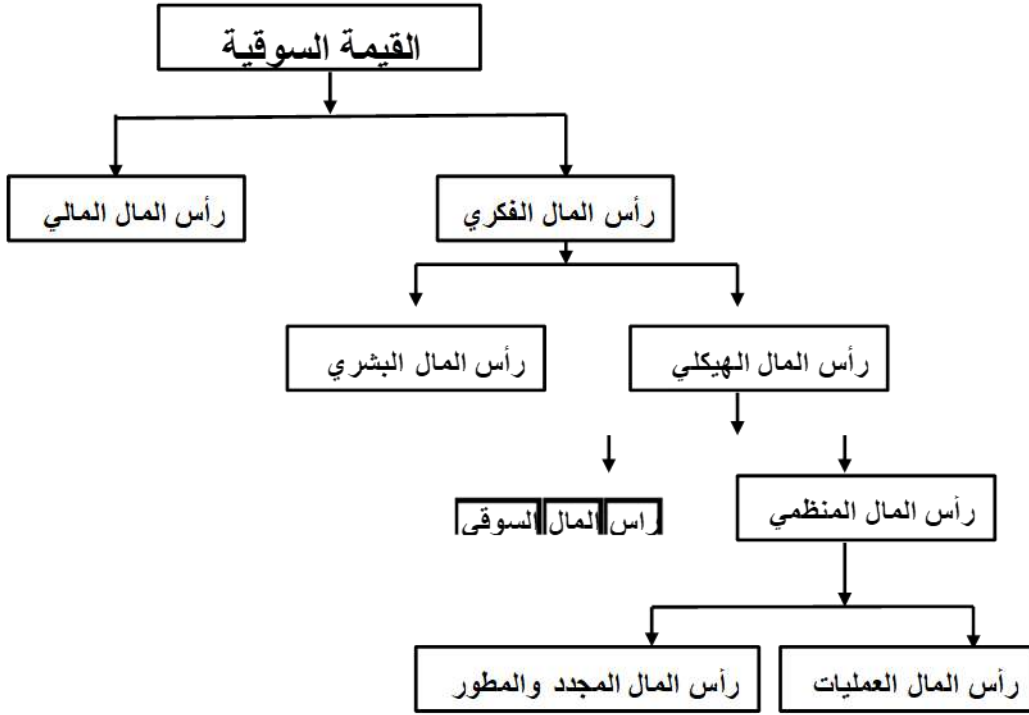
- 1- امكانيه التحكم فيه بواسطة الشركة ومن ثم الحصول على مناقصه اقتصاديه والمستقبلية والتي تكون مقصورة على الشركة وصعوبة الاستفادة منه بواسطة الآخرين.
- 2- وجود مشاكل تتعلق بفصله او الاقتصاد الى فصله وصعوبة تحديد ما اذا كان قد تم المحافظة عليه او صياغته او سوف يتم استبداله تدريجيا
- 3- الدرجة العالية من عدم تماثل المعلومات المتعلقة به فيما بين الادارة داخل الشركة وبين اصحاب المصالح الآخرين
- 4- يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد
- 5- المخاطرة المرتبطة به مقارنة بالأصول التي تنشأ نتيجة وجود فاصل زمني بين الاستثمار فيه وبين التدفقات النقدية الواضحة والمترابطة به (رشا الغول ،30، 2014)

#### خامساً: مكونات رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بأن له جوانب متعددة من أبرزها المعرفة العلمية وعلاقات الزبائن والمعرفة المتراكمة للمنظمة وبراءات الاختراع وغيرها , ومن الجدير بالملاحظة أنه ليس كل معرفة هي رأس مال فكري فالفكرة الجيدة التي لم يتم توثيقها تعتبر عديمة الفائدة ولا قيمة لها وإلا أنها ذات قيمة ويمكن استخدامها من قبل المنظمة إذا كانت مفيدة . وقد حدد ( Edvinsson ) وهو أول مدير لإدارة رأس المال الفكري في شركة ( Skandia ) مكونات رأس المال الفكري كما في الشكل:



## مكونات رأس المال الفكري بحسب (Edvinsson)



ويتضح من الشكل ان (Edvinsson) وهو اول مدير لإدارة رأس المال الفكري في شركه Skandia قد حلل القيمة السوقية الى رأس مال فكري ورأس المال المالي ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي .

يقصد برأس المال البشري ( Human Capital ) المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات لدى الأفراد أو الجماعات والتي تعتمد لإنتاج بضائع أو خدمات أو أفكار في ظروف سوقية معينة ( Westphal , 11,1999 ) . بينما عرفه ( Youndt , 839,1996 ) بأنه مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تمسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة . أما بالنسبة ( Theador & Schultz , 15,1991 ) فقد عرفا رأس المال البشري بأنه مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال الموارد الاقتصادية. ويتضمن رأس المال البشري القيم والثقافة والفلسفة التي يمتلكها العاملين , وهو ملك العاملين وليس المنظمة

أما رأس المال الهيكلي ( Structural Capital ) يمثل المعرفة الواضحة والصريحة المرتبطة بالعمليات الداخلية لنشر وإيصال وإدارة المعرفة العلمية والفنية في المنظمة ( 2,2002 , Lonnqvist ) , أما ( ميرخان , 26 , 2003 ) فقد بين أن رأس المال الهيكلي هو قدرات المنظمة

التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات ، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وهويتها ، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضا ، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها . وعموما يمكن القول أن رأس المال الهيكلية يتكون من رأس المال السوقي ورأس المال المنظمي ..

بالنسبة لرأس المال السوقي ( Market Capital ) يشير إلى علاقة المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ويتمثل برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية حاجاته ورغباته .

أما رأس المال المنظمي ( Organizational Capital ) فيمثل طاقات المنظمة في صورة بضائع وحقوق اختراع وماركات تجارية وسمعة المنظمة ، وهو يتكون من رأس المال العمليات ورأس المال المجدد والمطور .

وبالنسبة لرأس المال العمليات ( Process Capital ) فيتضمن العمليات الوظيفية والفعاليات والمساهمات وتحويل ونشر المعرفة وإنتاجية العاملين ( Tanaszi & Duffy,1999,17 ) .

أما رأس المال المجدد والمطور ( Renewal Development Capital ) فإنه يتمثل بالأبحاث وتطوير براءات الاختراع وكذلك اطلاقات المنظمة في الأسواق المستقبلية .

سادسا: ابعاد راس المال الفكري

#### 1- رأس المال البشري :

يعتبر HC هو العنصر الأساسي لرأس المال الفكري وأهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة ، وتشتمل بعض العناصر الأساسية على القدرات والمعرفة العملية والمهارات والخبرات الفنية والإبداع والتعليم والموقف والكفاءة والدافع . لذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بالتحفيز ، وتعد إدارة الدافع ، أي موازنة الدافع الداخلي والخارجي ، مصدرا مهما يصعب تقليده للميزة التنافسية ( : 2000 , Osterioh and Frey ) تعتمد البنوك على علاقات مستقرة وطويلة الأمد مع عملائها هذا يعتمد إلى حد كبير على الموظفين . في هذا السياق ، يعد أداء الموظفين أحد أهم العوامل في الأداء

المصرفي ( أي جودة العلاقات المصرفية تعتمد على مستوى الموظفين وقدرتهم على تلبية احتياجات العملاء ) .

## 2- رأس المال الهيكلي:

يتكون SC من قيمة الأصول الاستراتيجية ، ومن مخازن المعرفة في المنظمة التي هي جزء لا يتجزأ في النظم وقواعد البيانات وبرامج البنية التحتية المادية وغير المادية للمنظمة ، انظمة التشغيل والعمليات والخطط الاستراتيجية ، والروتين وتكنولوجيا المعلومات ( Alwis , 2004 ) ، Roslender and ( IT ) , E Fincham ( 2008 ) . Walsh et al . , 2008 على عكس HC ، يمثل SC أحد الأصول غير الملموسة التي يمكن تداولها واستنساخها وتقاسمها داخل الشركة إيجابية بين اتجاه السوق : ( 2007 ) . Maria R. Cabrita , el , at 1. أداء الأعمال ( 2000 ) ( Edvinsson . Conceptual model MD 48.1 108 Malone ،Dawes Ramaseshan . ) 2 ( 2002 Zambon ) . Roos et al . ( 1997 ) . أداء المنتج الجديد ( Ramaseshan . ) et al 3 ( 2002 ) . الأبداع ( Gatignon and Xuereb ) 4 , 1997 . سلوكيات منظمة التعلم . ( 1995 , 42 : 1998 ) ( Slater and Narver ) وصف رأس المال الهيكلي بأنه " ما تبقى في الشركة عندما يعود الموظفون إلى منازلهم ليلا " ، يشمل SC العمليات والأنظمة والهياكل الداعمة والعلامات التجارية والشروط التي تمكن HC من العمل F. في الصناعة المصرفية ، يتم إنشاء SC من خلال مهام مثل عمليات المقاصة الائتمان ، وعمليات الادخار ، والتحويل الخارجي ( . Walsh et al ، 2008 ) إضافة إلى ذلك ، فإن الأرباح في الصناعة المصرفية تنتج عن التنفيذ المتفوق ، أكثر من الحواجز التنافسية الهيكلية ( : Bhide , 1986 ) في هذا السياق ، فإن رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري يبتعد كل منهما عن الآخر ولكنهما مترابطين ، بدون الهيكل الداعم للشركة ، لا يمكن للأفراد القيام بأي شيء بأفكارهم ، وبالتالي ، ينبغي تصميم رأس المال الهيكلي لتعظيم إمكانات رأس المال البشري ، بالنظر إلى الثقافة المناسبة .

## 3- رأس المال العلائقي :

هو المعرفة التي تكمن في العلاقات مع العملاء والموردين والجمعيات الصناعية أو أي صاحب المصلحة آخر يؤثر على حياة المنظمة ، وإدراكا لأهمية جميع تدفقات المعرفة الناتجة من الخارج إلى الداخل وبالعكس ( Bontis ، 1999 ) : . يقترح كل من أن رأس المال العلائقي المتصل في العملاء يمكن أن يصبح مصدرا جديدا لكفاءة المنظمة ، لأنهما يجندان قاعدة معارف للشركة تمنعها

من التقدّم في بيئة مضطّرية. تظهر الأبحاث الإضافية أن ولاء " العميل " يمكن التنبؤ به عن طريق قياس ولاء الموظف ، في سلسلة أرباح الخدمة على العلاقات السببية بين رضا الموظفين ورضا العملاء وولاء العملاء والأداء المالي . على سبيل المثال ، تعلم أن التسليم السريع يرضي العملاء ( Olive et al 1999. ) ، بالإضافة إلى ذلك ، يتم نسخ ابتكارات المنتجات بسرعة ، مما يؤدي إلى لعب الابتكار الإداري دوراً مهماً في تمايز الأداء ، وبالتالي ، فإن التفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال العلاقي هو مسألة استراتيجية حاسمة في الصناعة المصرفية ( 2008 ) ( Maria , Cabrita , Nick Bontis , Bontis ليجادل أيضا بأن رأس المال العلاقي يمكن قياسه كدالة على طول العمر ويدافع عن أن هذا المفهوم ينشأ منه اتحاد السوق ( Narver and Kohli and Jaworski ) ( Slater , 1990 ، Narver and Slater ) . ( : 1990 ) ( 1990 Kohli and Jaworski ) اتجاه السوق هو مفهوم واسع يتضمن احتياجات وتفضيلات العميل الشفهية ، وتحليل العناصر الخارجية التي تؤثر على تلك الاحتياجات والأفضليات ، وهناك أدلة على وجود علاقة

## المبحث الثاني

### المطلب الثاني: التغيير التنظيمي

اولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

يعرف بأنه الآلة او الدفع التي تحرك الادارة والمؤسسة لمواجهة الاوضاع الجديدة واعادة ترتيب الامور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي ( التغيير المحمود و الفوائد العديدة للمنظمات والافراد ) وتجنب او تعليل عوامل التغيير السلبي ( هو التغيير الى الاسوء ) وقد تعددت المفاهيم للتغيير التنظيمي من عدة كتاب وعلماء وهي:

( Recordo,5,1995)

انه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل

مع المتطلبات التي تعرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب ادارة, التغيير قيادة حكميه قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.

( cisco,7,2004)

هو عملية تحول المنظمة من الواقع الحاضر الى واقع تسعى للوصول اليه عن طريق تطبيق منهج شمولي عملي وتطوير الأعمال والسلوكيات الإدارية التي تتابع أساليب علمية لتعزيز التغيير المراد.

(محمد يوسف,96,2004)

يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او ادارة المؤسسة من خلال خطه واضحة المعالم كما ان الهدف منه مواكبه التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالانتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة.

(النجار,12,2006)

يعرف هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفه دورية ولا يستطيع الانسان التدخل لضبط هذا التغيير لأنه يحدث بصفه خارجيه عن نطاق تحكمه وسيطرته.

(اللوزي, 2009, 49)

يعرف بانه محاوله طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقه مخططه معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقه يشارك فيها إعطاؤه بصوره جماعيه

وبناء على التعريفات السابقة ترى الباحثة ان التغيير التنظيمي هو فلسفه اداريه شامله لجميع مجالات المنظمة منهجيه في صوغ مجموعه من الخطوات المدروسة المتعاقبة تباعا تهدف الى احداث حاله من التكيف في التغييرات والأوضاع المستجدة كافه في البيئه بالاعتماد على ما تمتلكه المنظمة من القدرات ومهارات ومعارف وخبرات تهئى كافه مستلزماتها وتنفيذها بغايه تحقيق الأهداف المنشودة.

### ثانيا: اهمية التغيير التنظيمي

وتتمثل أهمية التغيير في النقاط الآتية

- 1- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين : من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمة والأوضاع القائمة في منظماتهم حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسألة العاطفية في حياة المؤسسة وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد والصراحة بين اعضاء المؤسسة والشعور بالدفء الاجتماعي.
- 2- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء : لقد اخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء بحيث أصبح له دورا بارزا في استراتيجية المؤسسة من خلال اشراكه في وضع السياسات والاجراءات واصبح البعض يتحدث عن الجودة الخدمية المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بانها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء
- 3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة ( الجودة الشاملة ) ان التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل اعضاء المؤسسة في كل الادارات و أعلى المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء ( كورتل وكحيلة ، 2015، 175 )



### ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي

تتضمن

- 1- الاستهدافية التغيير حركه تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في اطار حركة المنظمة تتجه الى عليه معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير
- 2- التوافقية : يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير
- 3- الواقعية يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع المحلي التي تعيشه المنظمة وان يتم اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- 4- الشرعية : يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية والقانونية والأخلاقية في ان واحد د القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : ان ادارة التغيير لا تتقابل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها ( سيد سالم عرفه ، 2، 2012 ).

### رابعا: اهداف التغيير التنظيمي

تتضمن :

- 1- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون من مختلف المجموعات المختصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة
- 3- مساعده الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم
- 5- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات من المنظمة
- 7- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف من أساليب الإدارة التقليدية
- 8- مساعده المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها ( العقيلي ، 356، 2010 ) .

## خامسا: ابعاد التغيير التنظيمي

اتفق اغلب الكتاب والباحثين على ان التغيير التنظيمي يركز على أربعة أبعاد ( محاور ) رئيسية :

### 1- التغيير في التكنولوجيا :

يشمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب الجديد أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة مثل الإنسان الآلي ، أما ( حناوي وآخرون : 119.2001 ) فيرون إن التغيير في التكنولوجيا يتضمن عمليات إنتاج المنظمة التي تتضمن معرفة تجعلها قادرة على التميز ويهدف هذا التغيير إلى زيادة في الكفاءة المتمثلة بتقنيات الإنتاج وأساليب العمل والمستويات التقنية وينتج عن ذلك التغيير تطبيقات مثل ظهور صناعات جديدة ، تجدد او انتهاء بعض الصناعات الحالية ، بروز صناعات تساعد وتكمل الصناعات الجديدة (الملا: 2009، 70-71 )

### 2- التغيير في الهيكل التنظيمي :

توجه المنظمة إلى التغيير في المستويات الإشرافية وكذلك التغييرات في مجال الإدارة الإستراتيجية والسياسات ونظم الأجور وعلاقات العمل واليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددتها الإدارة العليا حيث يكون هناك تداخل بين تلك المتغيرات وأن أي تغير في أحد هذه المجموعات أو العناصر السابقة يتطلب حصول تغيرات في المتغيرات الأخرى ، أي أن التغير في تصميم الفعاليات الأساسية هو ما يفعله العاملين مصحوبا بالتغير في التكنولوجيا والتغير في تصميم العمليات يتطلب عادة تعديلات في الهياكل المتضمنة تغييرا في أنماط السلطة والاتصال والأيدي العاملة وبالتالي تلتزم المتغيرات الثلاث تغيرات في المعرفة والسلوكيات للعاملين ( الدهان ، 1992 : 164 )

### 3- التغيير في الموارد البشرية :

ان طريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكليتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية فعند تغير المهمة ، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثرا ألا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية . و أن التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل .



#### 4- التغيير في المهام :

( جواد ، 1995 : 1318 يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في فعالية أو عمل ما بسبب استخدام تكنولوجيا منطوية أو أي تغييرات في بيئة المنظمة سواء داخلية أو خارجية وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتحديد المهام والوظائف أو تكوين فرق العمل أو تصميم أو إعادة تصميم الوظائف ، أذ تهتم بطبيعة العمل نفسه فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل . وقد يتطلب التغيير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة . \* أما ( بن حبتور : 2009 ، 360-361 ) يرى أن التغيير يتمحور على النحو التالي :

- 1- التغيير التكنولوجي : ويشمل الآلات والمعدات والطرائق والأساليب .
- 2- التغيير التنظيمي : والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها
- 3- التغيير الإنساني : وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم .
- 4- تغيير في العمل : أو تغيير الواجبات الوظيفية أما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما

## المبحث الثالث

### عرض وتحليل البيانات

أولاً : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية لكل فقرة سواء بالنسبة لمتغيرات البحث. وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة الاستبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4÷5=0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry,2004:15)

1 – 1.80 : منخفض جداً

1.81 – 2.60 : منخفض

2.61 – 3.40 : معتدل

3.41 – 4.20 : مرتفع

4.21 – 5.0 : مرتفع جداً

أ- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص رأس المال الفكري

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين النحو الاتي :

جدول (1) الإحصاءات الوصفية لمتغير رأس المال الفكري بأبعاده n=30

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	أبعاد رأس المال الفكري
%84	1.19	4.22	رأس المال البشري
%82	0.94	4.12	رأس المال الهيكلي
%80	1.08	4.01	رأس المال العلاقتي
%81	0.95	4.04	رأس المال الفكري

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج ( SPSS )  
(V.26)

يتضح من بيانات جدول ( 1 ) حقق متغير (رأس المال الفكري) وسطاً حسابياً موزوناً (4.04) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري قدره (0.95) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز توافره نلاحظ من جدول ( 1 ) انه حقق شدة إجابة قدرها (%81) وهي نسبة جيدة.

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول ( 1 ) نلاحظ الآتي :

### 1. رأس المال البشري

على المستوى الكلي حقق بعد الزبائن وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.22) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (%84)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.19)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة ان الشركة يسعى الى تلبية احتياجات الزبائن بالسرعة الممكنة بالإضافة الى تنويع خدماته المقدمة اليهم.

### 2. رأس المال الهيكلي

على المستوى الكلي حقق بعد رأس المال الهيكلي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.12) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة ان بعد رأس المال الهيكلي متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (%82).

### 3. رأس المال العلاقتي

على المستوى الكلي حقق بعد رأس المال العلاقتي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.01) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.08)، مما تقدم من

نتائج تستدل الباحثة ان بعد رأس المال العلاقتي متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (80%).

#### ب- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التغيير التنظيمي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وعلى النحو الآتي :

جدول ( 2 ) الإحصاءات الوصفية لمتغير التغيير التنظيمي n=30

شدة الإجابة%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد التغيير التنظيمي
60%	0.94	3.00	التغيير في الموارد البشرية
85%	1.18	4.26	التغيير في الهيكل
84%	1.16	4.20	التغيير التكنولوجي
84%	1.16	4.24	التغيير في المهام
78%	0.93	3.88	التغيير التنظيمي

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج ( SPSS

#### (V.26

يتضح من بيانات جدول ( 2 ) حقق متغير (التغيير التنظيمي) وسطاً حسابياً موزوناً (3.88) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري قدره (0.93) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز توافره نلاحظ من جدول ( 2 ) انه حقق شدة إجابة قدرها (78%) وهي نسبة جيدة.

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول ( 2 ) نلاحظ الآتي :

#### 1. التغيير في الموارد البشرية

على المستوى الكلي حقق بعد التغيير في الموارد البشرية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.00) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة ان هناك تركيز على الأداء الفائق في تقديم الخدمات ولكن يلاحظ انه بنسبة متوسطة وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة بلغت (60%) وهي نسبة متوسطة.

## 2. التغيير في الهيكل

على المستوى الكلي حقق بعد التغيير في الهيكل وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.26) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.18)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة ان بعد التغيير في الهيكل متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (85%).

## 3. التغيير التكنولوجي

على المستوى الكلي حقق بعد التغيير التكنولوجي وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.20) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة ان بعد التغيير التكنولوجي متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (84%).

## 4. التغيير في المهام

على المستوى الكلي حقق بعد التغيير في المهام وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.24) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة ان بعد التغيير في المهام متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (84%).

### ثانياً : تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقة الارتباط ما بين المتغيرات على المستوى الكلي والمستوى الفرعي وذلك من خلال إيجاد معمل الارتباط (Pearson) إضافة الى اختبار علاقة التأثير بين ابعاد رأس المال الفكري والتغيير التنظيمي وذلك من خلال إيجاد معامل الانحدار الخطي البسيط ( $\beta$ ).

### أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين راس المال الفكري والتغيير التنظيمي)

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد رأس المال البشري والتغيير التنظيمي بأبعاده.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد رأس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي بأبعاده.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد رأس المال العلاقتي والتغيير التنظيمي بأبعاده.

يظهر الجدول ( 2 ) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول ( 2 ) يشير أيضاً إلى حجم العينة (30) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط. فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :

- ✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).
- ✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).
- ✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

جدول ( 3 ) تحليل علاقات الارتباط متغيرات البحث

		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلية	رأس المال العلاقتي	رأس المال الفكري
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	**0.957	**0.969	**0.966	**0.970
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج ( SPSS

(V.26

يظهر جدول ( 3 ) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين رأس المال الفكري والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.970) عند مستوى معنوية (1%) وهي علاقة طردية قوية حسب قاعدة (Cohen).



و على مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد رأس المال العلاقتي ومتغير التغيير التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.969) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen) عند مستوى معنوية (1%) . فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد رأس المال البشري ومتغير التغيير التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.957) عند مستوى معنوية (5%) حيث تعد علاقة ارتباط قوية طردية بضوء قاعدة (Cohen).

ويستدل من النتائج المستحصلة من الجدول ( 3 ) ان يتم قبول الفرضية البديلة الرئيسة وما تفرع عنها من فرضيات والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية رأس المال الفكري والتغيير التنظيمي).

### ب- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال الفكري في التغيير التنظيمي)

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بأبعاده.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده رأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي بأبعاده.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده رأس المال العلاقتي في التغيير التنظيمي بأبعاده.

### جدول ( 4 ) تحليل علاقة الانحدار بين متغيرات البحث

التغيير التنظيمي (Y) المتغير التابع				R <sup>2</sup>	β	راس المال الفكري (X) المتغير المستقل
اختبار (F)		اختبار (T)				
F <sub>1%</sub> الجدولية)	F(المحتسبة)	(الجدولية) %1 t	t (المحتسبة)			
	32.60		5.71	0.92	0.95	رأس المال البشري
7.31	45.70	2.42	3.76	0.93	0.96	رأس المال الهيكلي
	48.61		6.97	0.94	0.97	رأس المال العلاقتي

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج ( SPSS

(V.26

**الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد رأس المال البشرى في التغيير التنظيمي**

**يتبين من الجدول ( 4 ) ما يأتي :**

أ. بلغ معامل انحدار البعد على التغيير التنظيمي (0.95) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التغيير التنظيمي سيزداد بمقدار (0.95) , علما ان التأثير كان معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (5.71) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.92) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (92%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (32.60) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% و عليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يتضح من تحليل نتائج الجدول ( 4 ) قبول فرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد رأس المال البشري في التغيير التنظيمي))

**الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد رأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي**

**يتبين من الجدول ( 4 ) ما يأتي :**

أ. بلغ معامل انحدار البعد على التغيير التنظيمي (0.96) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التغيير التنظيمي سيزداد بمقدار (0.96) , علما ان التأثير كان معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (6.76) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.93) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (93%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (45.70) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% و عليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يتضح من تحليل نتائج الجدول ( 4 ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد رأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي)).



الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد رأس المال العلاقتي في التغيير التنظيمي

يتبين من الجدول ( 4 ) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على التغيير التنظيمي (0.97) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التغيير التنظيمي سيزداد بمقدار (0.97) , علما ان التأثير كان معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (6.97) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (0.94) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (94%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (48.61) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% و عليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يتضح من تحليل نتائج الجدول (8) قبول فرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد رأس المال العلاقتي في التغيير التنظيمي))

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- حقق متغير (رأس المال الفكري) وسطاً حسابياً موزوناً (4.04) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري قدره (0.95) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث
- 2- حقق بعد التغيير في الموارد البشرية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.00) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج
- 3- حقق بعد رأس المال الهيكلي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.12) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج
- 4- حقق بعد رأس المال العلاقتي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.01) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.08)، مما تقدم من نتائج
- 5- حقق متغير (التغيير التنظيمي) وسطاً حسابياً موزوناً (3.88) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري قدره (0.93) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث.
- 6- حقق بعد التغيير التكنولوجي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.20) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16)
- 7- حقق بعد التغيير في المهام وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.24) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16).

## التوصيات

- 1- ضرورة التعامل مع راس المال الفكري على انه اهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة والمحافظة باستمرار عليه باستمرار عنصر فعال في نجاح الشركة في ضل التطور التكنولوجي هائل الذي تعرفه بيئة الأعمال
- 2- ضرورة العمل على تشكيل هيكل تنظيمي وجعله اكثر مرونة مما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية راس المال الفكري
- 3- يجب على الشركة ان تزيد جهودها في دعم عمليات الأبداع والابتكار والاحتفاظ لموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة من خلال تخلص من القيود والمعوقات تحد من قدرات الأفراد على الابتكار حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام المكافآت التشجيعية من اجل الأبداع في العمل
- 4- اعطاء اهمية كبيرة لمكونات راس المال الفكري ومنها راس المال العملاء من خلال تحسين عالقات مع راس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر وراس المال الهيكلية من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات
- 5- التشجيع على بناء فرق العمل قائمه الإدارة ذاتيه مع تنظيم فريق للبحث والتطوير

## المصادر

### اولا: المصادر العربية

- 1- القرآن الكريم
- 2- اللوزي, موسى (2009) التطوير التنظيمي, اساسيات ومفاهيم, دار وائل للنشر عمان الاردن.
- 3- العنزي, سعد علي حمود (2001), رأس المال الفكري, الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد الثامن, العدد(25), بغداد.
- 4- العنزي, سعد علي حمود ( 2002 ), قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ( 9 ) العدد ( 31 ) بغداد .
- 5- عبيد, نغم حسين نعمة (2000), اثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي, دراسة ميدانية في عينة من الشركات, رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد .
- 6- بني حمدان, خالد محمد طلال (2003) تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الوطنية الأردنية أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد بغداد ( غير منشورة ).
- 7- توماس, توماس ستيوارت (2004) رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات .
- 8- يوسف, عبد الستار حسين, 2005, دراسة وتقييم راس المال الفكري في الشركات الاعمال المؤتمر العلمي الخامس, جامعة الزيتونية الاردنية.
- 9- السعيد, هاني محمد السعيد (2008) رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة, دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 10- الغول, رشا الغول (2014) المحاسبة عن رأس المال الفكري, الطبعة الاولى, مكتبة الوفاء القانونية, الاسكندرية مصر
- 11- ميرخان خالد محمد أمين, ( 2003 ) العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي, دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ( غير منشورة )

- 12- قويدري, نعيمة قويدري قوشيح (2011) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال, الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي شلف (الجزائر).
- 13- سلطان, سلطان احمد النوفل,(2006) رأس المال الهيكلي ,دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 14- يوسف, مجمد يوسف (2004), التغيير التنظيمي , دار دجلة للنشر والتوزيع.
- 15- النجار, فريد النجار , إدارة منظمات المجتمع المدني , الدار الجامعية بالإسكندرية , مصر 2010م .
- 16- فريد كورتل, أمال كحيله,(2015) إدارة التغيير في عالم متغير, (عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون)
- 17- سيد سالم عرفه, (2012) ادارة التغيير التنظيمي ,دار الراهة للنشر والتوزيع ,عمان الاردن.
- 18- بدر عقيلي ( 2010),التغيير التنظيمي , دار الجليل للدراسات والنشر عمان الأردن .
- 19- عماد الدين خليل ,(2004),التغيير الثقافي. الناشر: المركز الثقافي العربي .
- 20- عبد الباقي, صلاح الدين عبد الباقي (2005)ادارة الموارد البشرية ,دار الجامعة الجديد ,الاسكندرية مصر
- 21- العطية, ماجدة العطية,(2003) سلوك المنظمة ,دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 22- السالم, زهراء سالم (2020) ادارة التغيير التنظيمي ,دار دجلة للنشر والتوزيع.

#### المصادر الاجنبية

- 1- Stewart, T.A., (1997); Intellectual capital: The new wealth of organizations, business quarterly.
- 2- Vij, S.D., (1999); beyond binary theories to agile learning: An empirical Investigation of learning methods in warranty management ph.D, business administration university of south era California, U.S.A.
- 3- -Tsuromi, Y., (1976); The Japanese are coming, Cambridge massach usetts.
- 4- -Edvinsson,L.,&Malone,M.S,(1990);Intellectual capital: Realizing your companies true value by finding Its hidden brain power, Forbes .
- 5- Edvinsson, L., (1997); Intellectual capital, skandia, stock Holm.

- 6- Edvinsson, L&Malone, M.S., (1997); Intellectual capital: Harper Collins, New York, NY.
- 7- Sveiby, K.E., (1997); The new Organizational wealth: Managing &measuring knowledge- Based assets. Berretta- Koehler publishers.Inc, Sanfrancisco.
- 8- Brown, T., (1998): Ringing up IC, Management Review, and January.
- 9- Tsurumi, Y., (1976); The Japanese are coming, Cambridge massach usetts.
- 10- Nehru, J., (1965); Congressment, s Primer of socialism, New Delhi: Prentice-Hall of India.
- 11- Daft, R.L, (2001); organization Theory design, 7 th Ed, south western, Ohio.
- 12- Quinn, G.B., Anderson, P.A., &Finkelstein, S., (1995); Managing professional Intellectual: Asking the most of the best, Harvard business review, March- April.
- 13- Koenig, M., (2000); The resurgence of Intellectual capital, the emphasis shifts measurement to management, Information to day, Vol (17), Sep.
- 14- Lonqvist, A., (2002); Suoritusky Vyn Mittauksen kaytto Suomalaisissa yrityksissa, Tampere University of Technology, Tompere.
- 15- Tanasziand, J. Duffy., (1999); The society of management accountants of Canada. Measuring knowledge assets, management accounting focus Group handout, April, 16, 1999
- 16- Aiken ,M.,&Hage,S.,(1971);The Organic Organization& Innovation , Sociology, Vol(5),N.(1).

## استمارة استبانة

### تحية احترام وتقدير

الاستمارة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة (تأثير راس المال الفكري في التغيير التنظيمي) وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً .

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب الى ذلك.
  - 2- عدم ذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة لطفاً.
  - 3- الإجابة عن الأسئلة المطروحة يوصل إلى النتائج المطلوبة وبالتالي إلى نجاح مشروع الدراسة بحول الله تعالى.
- متمنين مساعدتنا .....وشاكرين تعاونكم معنا .

الباحث

زهراء قاسم

المشرف

م. هند عبد الامير

المحور الأول : المعلومات التعريفية بعينة البحث :

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أولاً : معلومات عامة

- 1- العنوان الوظيفي:-
- 2- النوع الاجتماعي:- ذكر  أنثى
- 3- العمر :  (25-20)  ( 30-26 )  (35-31)
- ( 40-36)  (45-41)  (50-46)
- ( 55-51)  (60-56)  (61 سنة فأكثر)
- 4- المؤهل العلمي: دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي
- بكالوريوس  دبلوم  اعدادية
- 5- سنوات الخدمة :  ( 5-1 )  (10-6)  ( 15-11)
- (20-16)  (25-21)  (30-26)
- (31 سنة فأكثر)



## المحور الثاني: متغير رأس المال الفكري

ت	العبارات	رأس المال الفكري	المقياس				
			أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	أن ثقافة الموظفين وجدارتهم وأجواء الشركة مريحة وداعمة لتنفيذ مهماتهم كفاءة موظفينا ككل يساوي المستوى المثالي الذي يمكن أن نأمل تحقيقه	رأس المال البشري					
2	عندما يغادر الموظف الشركة لدينا برنامج تدريبي للخلافة له / لها كبديل للموظفين يمتلكون خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	رأس المال البشري					
3	الشركة تحصل على أقصى استفادة من موظفيها عندما يتعاونون مع بعضهم في المهام كالفريق	رأس المال البشري					
4	الهيكل التنظيمي للشركة يبقي الموظفين على مقربة من بعضهم البعض.	رأس المال الهيكلي					
5	أن الأنظمة والبرامج المستخدمة تؤثر على معدل إنتاجية الشركة	رأس المال الهيكلي					
6	أن الشركة تطور العمليات المالية بشكل مستمر	رأس المال الهيكلي					
7	أن مجلس الإدارة يتقنون ويدعمون البحث والتطوير العلمي الى حد كبير.	رأس المال الهيكلي					
8	أن البحث والتطوير العلمي يؤثران على ربحية الشركة.	رأس المال الهيكلي					
9	يتم استشارة خبراء من خارج الشركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتصبح قيد التنفيذ.	رأس المال العلائقي					
10	أن التحالفات الاستراتيجية والتراخيص والاتفاقات تؤثر على معدل إنتاجية الشركة.	رأس المال العلائقي					
11	الشركة بشكل عام لا يهتم بما يفكر أو يريد العميل منا.	رأس المال العلائقي					
12	بعض العملاء يشجعون الآخرين للتعامل مع الشركة بسبب الثقة والمستوى العالي للأداء	رأس المال العلائقي					
13	أن العلاقات مع المزودين والعملاء تؤثر على معدل إنتاجية الشركة.	رأس المال العلائقي					

المحور الثالث : ادارة التغيير ( التغيير التنظيمي )

ت	الفقرات	التغيير التنظيمي	المقياس			
			أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	يساهم مدراء الشركة في تعديل أو تطوير مهام الشركة وأهدافها وإستراتيجيتها	التغيير في الموارد البشرية				
2	زادت برامج التغيير في الشركة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم					
3	تواكب البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة التغيير التكنولوجي والتغيير في مهام الشركة					
4	تسعى إدارة الشركة إلى جعل الأفراد يعملون كجماعات متماسكة ، وليس كوحدات رسمية في الهيكل التنظيمي له					
5	تحدد إدارة الشركة الأهداف العامة للوحدات الفرعية ، وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة	التغيير في الهيكل				
6	تعتقد إدارة الشركة أن الاتصالات الرسمية واللا رسمية هي انجح الوسائل لتبادل المعلومات الصحيحة في الشركة .					
7	لتنفيذها توجد درجة عالية من الاعتمادية في أعمال الأقسام والوحدات كافة على مستوى الشركة التي تعمل فيها .					
8	تخول الإدارة العليا للشركة الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا ( أقسام ، شعب ) .					
9	تهتم إدارة الشركة بإدخال التحسينات في تقنيات الإنتاج بصورة مستمرة .	التغيير التكنولوجي				
10	ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة من قبل إدارة الشركة على تحسين جودة المنتج فضلا عن زيادة رضا العاملين فيها					
11	يتسم العمل الإداري في الشركة بدرجة عالية من الروتين والإجراءات المشددة					
12	تستخدم إدارة الشركة أنظمة ومعدات آلية في أعداد وخرن المعلومات واسترجاعها .					
13	تواكب ادارة الشركة وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها في السوق	التغيير في المهام				
14	تولي ادارة الشركة اهتماما كبيرا لعملية البحث والتطوير وتعتبرها من المهام الأساسية .					
15	ما تقدمه ادارة الشركة من مكافآت وامتيازات للعاملين لديها جيدة بشكل عام					
16	إذا دعت ضرورات التغيير تقوم ادارة الشركة باستخدام وظائف جديدة وتغيير أسلوب أداء الأعمال					