

رأس المال البشري ودوره في إدارة التغيير: "نحو إدارة جديدة للموارد البشرية" دراسة حالة مجمع صيدال.

د. بوضوردي صليحة. جامعة باتنة 1.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لكل من إدارة التغيير ورأس المال الفكري البشري، بوصف هذا الأخير أهم مداخل تحقيق عوامل نجاح مساعي التغيير، كما تهدف إلى تبيان أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق عوامل نجاح التغيير في المؤسسات الاقتصادية باتخاذ مجمع صيدال نموذجا.

أبرزت الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين مؤشر الحصة السوقية ومؤشر رأس المال الفكري البشري بصيدال، بينما حققت علاقة إيجابية مع مؤشر رقم الأعمال ولكن بشكل متواضع لا يرقى لرفع الحصة السوقية للمجمع، وهذا ناتج عن تواضع مساهمات هذا الأخير في هذا المجال بالرغم من الوعي بأهميته، مما يساهم في ضعف التغطية المحلية لسوق الدواء، وهذا ما يحاول المجمع استدراكه من خلال المشروع المزمع إنجازه للفترة 2012-2015، لإدراج التغييرات الملائمة على مستوى المصانع عموما، والموارد البشرية خصوصا.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le cadre théorique pour chaque un de gestion de changement, ainsi que le capital intellectuel, vise également à démontré l'impact de ce dernier pour obtenir les facteur clef de changement, et réalise les indicateurs économiques de réussite, à prendre le complexe Saidal comme model.

l'étude relève qu'il ya une tendance positive entre les investissement dans le capital intellectuel, et le chiffre d'affaire de Saidal, mais d'une façon modeste qui ne permet même pas d'augmenté sa part de marché qui ne cesse pas à diminuer an par an, et pour cela le complexe essayé de rattrapé ça à travers d'un grand projet, visant a effectué les changement nécessaires.

مقدمة

يشهد عالم الاقتصاد والأعمال اليوم وأكثر من ذي قبل العديد من التحولات من عولمة وانفتاح، والتي تحدث بالتوازي مع التحول إلى اقتصاد المعرفة، الذي تمخض عنه تطورات تكنولوجية هائلة غيرت معالم الصناعات والمجتمعات على حد سواء، لاسيما تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت مكونا رئيسيا لمختلف العمليات والمنتجات والخدمات، حيث تشكل المعرفة القسم الأكبر من سعر هذه الأخيرة، مما يدفع المنظمات إلى ضرورة الاستجابة لهذه التحولات، لاسيما أن مؤسسات عالمية لا تفتأ تقدم الجديد مستفيدة من التطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل، من خلال الاستثمار الجاد في رأسمالها البشري إيمانا منها بأهميته في تحقيق التميز والبقاء، أين أصبح لزاما على المؤسسات التي تصبو للبقاء - في ظل بيئة شديدة التنافسية تقف فيها المؤسسات على موضع قدم لاقتناص أكبر الحصص السوقية- التفكير الجاد في ضرورة الانفتاح على الأساليب الأكثر ابتكارا في إدارتها لمواردها البشرية للتمكن من إدارة التغيير بنجاح، أين تبرز إشكالية الدراسة والمتمثلة في التساؤل التالي: "ما مدى أهمية رأس المال الفكري البشري في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية".

ومن أجل إلقاء الضوء على واقع المؤسسات الجزائرية في هذا المجال تم اختيار مجمع صيدال نموذجا باعتباره من المؤسسات البارزة في الجزائر والتي خضعت للعديد من عمليات التغيير في إطار عمليات إعادة هيكلة متوالية، وللإجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية التالية:

- يلعب رأس المال الفكري البشري دورا هاما في إدارة التغيير وتحقيق عوامل نجاحه بمجمع صيدال.
- وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال قبول أو رفض الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:
- هناك علاقة إيجابية بين زيادة رقم أعمال صيدال والاستثمار في رأس المال البشري به.
- هناك علاقة إيجابية بين زيادة الحصة السوقية بصيدال والاستثمار في رأس المال البشري به.

لدراسة هذا الموضوع واستيفاء جميع جوانبه تم تقسيم الدراسة إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول التغيير والمدخل إلى إدارته:

المبحث الثاني: الإطار النظري لرأس المال البشري ودوره في تحقيق الإدارة الناجحة للتغيير.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لواقع العلاقة بين الإدارة رأس المال البشري وإدارة التغيير في صيدال.

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول التغيير والمدخل إلى إدارته.

يعد التغيير وبالتالي إدارته في عصرنا الحالي ضرورة لا خياراً، مما يدفع إلى ضرورة إلقاء الضوء على مفهومه وكيفية إدارته وأهم المفاهيم المرتبطة به، لاستجلاء خصائصه ومدخل إحدائه وإنجاحه.

أولاً. مفاهيم وأساسيات حول التغيير: لقد اهتم العديد من الباحثين في علوم الإدارة والتنظيم بموضوع التغيير نتيجة لأهميته في رسم معالم المنظمات على المدى الطويل، كما ميز هؤلاء بين مفهومي التغير والتغيير، إذ يعد الأول تحولاً تلقائياً وغير مخطط ناتج عن نمو المنظمة عبر الزمن، بينما يعرف التغيير على أنه: "عملية تغيير إيجابي أو سلبي لواقعنا الحالي إلى الافتراضي، وهو نتيجة لكل الأعمال التي تغير واقعنا".⁽¹⁾

⁽¹⁾ أي أن التغيير عملية مخططة وفعل إرادي، ولا يكون إيجابياً دوماً، بل قد يكون سلبياً أيضاً، وحسب نموذج لوين فإن التغيير: "حالة من عدم التوازن بين قوى موجهة للتغيير وقوى معوقة له، إذ أن كل محاولة للتغيير وضع حالي مرفوض إلى وضع مستقبلي مرغوب، يواجه قوى كبرى وهي قوى العطالة للرجوع للوضع السابق".⁽²⁾

إن الهدف من التغيير أكبر من التفكير في عدم إحدائه، فغيابه يتسبب في نتائج سلبية بل قد يؤثر في استمرارية المنظمة نفسها، إذ أنه وسيلة لتكيفها مع التطورات المتسارعة التي تميز بيئتها، إذن فالتغيير يتعدى كونه مجرد مشروع مقترح يمكن قبوله كما يمكن رفضه، فهو فلسفة وثقافة على المنظمة تبنيها ونشرها، كما أن حتمية الاستمرار في إحدائه والترويج له أقوى من محاولة تجاهله، وعموماً فهو يتميز بما يلي:⁽³⁾

- التغيير عملية مخططة ينشأ نتيجة ظهور حاجة معينة، إذ يجب التخطيط لما يجب تغييره لإشباعها.
- التغيير مسؤولية إدارية جماعية تتقاسمها الإدارة العليا مع باقي المستويات التنفيذية لتحقيق التكامل والشمولية.

- يختلف أسلوب التغيير من منظمة لأخرى وما نجح في إحداها قد يفشل في أخرى ولا توجد وصفة موحدة.⁽⁴⁾

– التغيير مبني على الشمولية ومفهوم النظم المفتوحة، مما يحقق التوازن والاتساق الداخلي والتكيف الخارجي.

2- مبادئ التغيير ودوافعه: إن التغيير عملية مخططة، ولا يمكن البدء فيها دون أن تكون لدينا القناعة الكافية بضرورته، والإمكانيات اللازمة لإنجاحه، وقبل كل هذا المبادئ التي يجب تبنيها ومن أهمها: (5)

– أن تدفع ثمن التغيير أفضل من دفع ثمن عدمه، والاستعداد له متوقف على طموح الأفراد ومستواهم الثقافي؛

– كلما جرب التغيير لدى الآخرين تم قبوله أكثر، والنقد عملية بناءة يجب تشجيعها والاستفادة منها لا رفضها؛

– التغيير عبارة عن حالة عدم توازن، إذ أنه عملية حركية دائمة تتغير فيها النقاط المرجعية في كل مرة، والتحدي هنا هو إيجاد حالة استقرار نسبية تتوافق مع حركية التغيير، أي البحث عن حالة استقرار حركي. (6)

إن الرغبة في التغيير لا تأتي من فراغ، إنما لتوفر أسباب ودوافع، فإما أن تكون خارجية المصدر، كحدوث تحولات تكنولوجية وتقنية أو سياسية وقانونية أو اقتصادية (الدافع لرفع الحصة السوقية مثلاً)، أو داخلي المصدر، كأن يقرر القائد تغيير الهيكل التنظيمي، أو مزدوج المصدر ويمثل الحالة الأكثر شيوعاً.

3- أنواع التغيير: تتعدد أنواع التغيير حسب معايير التصنيف المستخدمة، فهناك تغيير شامل وآخر جزئي؛ (7) وتكمن الخطورة في النوع الثاني نتيجة لعدم التوازن مع باقي الجوانب، مما يقلل من فاعلية التغيير، ويصنف التغيير أيضاً إلى تغيير سريع وآخر تدريجي، حيث يتم الأول دفعة واحدة والثاني تدريجياً وعلى مراحل حسب طبيعة التغيير، فكلما ازداد توقع مقاومة التغيير ازدادت الحاجة إلى البطء في التنفيذ، بالمقابل هناك تغييرات يجب الإسراع فيها وإلا ذهبت الجدوى منها. كما يمكن التمييز بين التغيير المعقد ومتداخل العوامل والأسباب والنتائج، ويحتاج إلى فريق متنوع التخصصات، يقابله تغيير بسيط قد يحدثه القائد دون استشارة الآخرين. بالمقابل هناك تغيير يحمل رؤية واتجاه فكري يمكن من خلاله تحريك قوى التغيير وفق إطار جوهري واضح يستقطب قوى

إضافية تجذ ملاذها فيه، بحيث يتوافق مع أهدافهم ورجائهم وبحقق التماسك بين القديم والجديد، بالمقابل هناك تغيير سطحي بعيد عن المضمون، تقليد أعمى يسهل رفضه كما يسهل قبوله.⁽⁸⁾

4- العملية الإدارية للتغيير وأهم استراتيجياته: يحتاج التغيير إلى إدارة بخصائص مختلفة، إذ أنها كفيلة بنقل المنظمة من وضع راهن مرفوض إلى آخر مرغوب، ويعرف Gareth إدارة التغيير على أنها: "إيجاد طرق جديدة، أو تحسين الطرق الموجودة لاستعمال الموارد والكفاءات، لرفع قابلية المنظمة في خلق القيمة وتحسين عوائد مالكيها".⁽⁹⁾ مشيراً إلى أن إدارة التغيير مرتبطة بإنتاج القيم والعوائد، ومن أهم خصائصها ما يلي:⁽¹⁰⁾

- الاستهداف، حيث تنحى إدارة التغيير لتحقيق هدف محدد كالإصلاح والتعديل أو التطوير والابتكار.

- القدرة على الحركة بحرية والرؤية الشاملة للقوى المتصارعة، والفعالية في التأثير والتوجيه لقوى الفعل.

- القدرة على التكيف مع الأحداث والتحكم في اتجاهها ومسارها، ولما لا صنعها.

- تحقيق الأمن لقوى التغيير أو الجهات المستفيدة منه، في حالة تعرضهم لردود فعل المقاومة.

هذا إضافة إلى المحافظة على نسيج العلاقات وهيكل القيم والعادات والمبادئ الاجتماعية، إلا ما استدعى التغيير بشرط إحداث توازنات جديدة مؤثرة وفاعلة في النظام الاجتماعي، إضافة إلى الخصائص التالية:⁽¹¹⁾

- ارتباط التغيير بإمكانيات المنظمة ومواردها وظروفها وفقاً لاعتبارات التكلفة والعائد.

- تحقيق التوافق بين عملية التغيير وتطلعات القوى المختلفة كقيادة التغيير ومولبيه والقوى المعارضة.

- توافق الإطار القانوني والشرعي بالمنظمة مع اتجاهات التغيير حتى لا يكون سندا قويا للمقاومة وإلا تعديله.

- أن يحقق التغيير قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال المفاضلة بين تكاليفه ونتائجه الاقتصادية والاجتماعية.⁽¹²⁾

4-1 مراحل إدارة التغيير: جرت العادة أن يتم التفكير في التغيير فقط عند وجود قصور في الأداء، إلا أنه وفي عصر تتسارع فيه التطورات بشكل غير مسبوق، أصبحت المؤسسات تفكر في

التغيير من أجل التحديد، إذ أنها تبدأ بتطوير رؤية طموحة تحدد بعدها الإمكانيات اللازمة لبلوغها، وسيتم فيما يلي سرد مراحلها: (13)

– تطوير رؤية جديدة، وتبدأ بوضع رؤية مبدئية وتحديد الفجوة بينها وبين الرؤية الحالية ويشترط أن تكون أكثر طموحا في إطار مناقشات واسعة بين الإدارة والأفراد من أجل التحفيز على تحقيقها.
– التهيؤ والاستعداد التنظيمي للتغيير والتحلل من القديم، وتتم هذه العملية وفقا للمراحل التالية: (14)

● تشخيص الوضع الراهن لتحديد الحاجة للتغيير باستخدام أحد الأساليب الحديثة كالعصف الذهني أو دلفي.

● توقع التغيير من حيث الحاجة والجاهزية والمقاومة ونوع وطبيعة ومدى التغيير.

● تطوير الإستراتيجية الشاملة والإستراتيجيات الفرعية للتغيير، وفقا لما يستدعيه تحقيق الرؤية المطورة.

● تحديد فجوة الأداء والتنافسية في الأنظمة والعمليات والكفاءات، معرفة نقاط الضعف لتحسينها، والعمليات التي يجب التخلص منها، وتلك التي يجب تعزيزها، والقيم والسلوكيات الواجب تغييرها.

– تنفيذ التغيير وينصح التريث لتجنب المقاومة، وتجربة التغيير على حيز ضيق من المنظمة ثم تعميمه؛
– المتابعة والرقابة والتوجيه من خلال المعلومات المرتدة من عملية التنفيذ، لتصحيح الانحرافات الحاصلة.

– تثبيت تجربة التغيير في المنظمة كجزء من ممارستها، أين يتم ترسيخ ثقافته وقيمه ومبادئه وسلوكياته. (15)

– التحسين المستمر، إذ لا بد من رقابة بعدية لمعرفة جوانب القصور لتعديلها، وتستعمل أغلب المؤسسات أسلوب حلقات الجودة لهذا الغرض، حيث يتمكن الأفراد من معرفة جوانب الأداء التي تستدعي التحسين.

– رسملة التغيير من خلال تدوين تجربة التغيير، مما يوفر الجهد والوقت والمال للتغييرات المستقبلية. (16)

4-2 كيفية اختيار إستراتيجية التغيير: يتم اختيار إستراتيجية التغيير حسب طبيعة ومدى المشاكل

المتوقعة منه، وعموما هناك عوامل تمكن من تحديد أي الاستراتيجيات أحسن وهي: (17)
- تحديد أهداف التغيير ومضمونه والجهة المستهدفة، والموارد المتاحة (بشرية، مادية، معرفية، زمنية)؛

- تحديد الفرص والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة؛
- تحديد سرعة التغيير ودرجة تكراره، إذ أن هناك علاقة عكسية بين الوقت والمقاومة، فكلما كان وقت التغيير أطول قلت المقاومة. $R=C/T$ بحيث تمثل **R**: المقاومة، **C**: التغيير، **T**: الوقت، وعلاقة طردية بين السرعة والمقاومة، فكلما كان التغيير أسرع كانت المقاومة أكبر. $R=C.v$ بحيث تمثل **v**: السرعة.

- تحديد مدى التغيير والتعديلات التي قد تنجم نتيجة لطبيعته أو نتيجة للمقاومة، لتحديد نوعية التدخل اللازم. إضافة إلى تحليل العلاقة بين البيئة والمنظمة لتحقيق التكيف معها بخفض حالات عدم اليقين التي تواجهها، (18) حيث تلجأ إلى تدعيم إستراتيجيتها بمياكل وعمليات إدارية مناسبة، وتصنف إستراتيجيات التغيير إلى: (19)

- **إستراتيجية التكيف (التغيير المتدرج)**: تحدث تدريجيا ودون التغيير في النموذج، يكون الهدف كبيرا لكن يتم تحقيقه على فترات ولمدة طويلة، حيث لا تتأثر المؤسسة بشكل كبير سواء ماديا أو ماليا أو بشريا، أين يتم اختيار موقع معين لتجربة برنامج التغيير يكون احتمال النجاح فيه قويا، بدل إدراجه على المستوى الكلي دفعة واحدة، وتبناها المؤسسة في حالات الاستقرار النسبي لبيئتها الخارجية، والصحة الجيدة لبيئتها الداخلية.

- **إستراتيجية إعادة البناء**: هو تغيير أكثر سرعة، يمكنه أن يحدث تحولات بالمؤسسة دون الحاجة إلى إحداث تطوير أساسي في النموذج، وتتم هذه الإستراتيجية على مراحل حيث يتم هدم النظام القديم وتعميق الفهم نحو رفضه وتغييره، ثم تهيئة المناخ لإقامة النظام الجديد. (20) كما تتسم بعدم التوازن وتشهد انتكاسات ناجمة عن المقاومة، إلا أنها في النهاية تضع البنية الأساسية ثقافيا وفكريا واقتصاديا واجتماعيا لعملية التغيير.

- **إستراتيجية التغيير المرن (التطوري)**: تقوم على تعويد المرؤوسين بالتغيير والخروج عن المألوف كثقافة راسخة، فالتغييرات المتوالية أقل مقاومة من المتباعدة. (21) وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى تغيير

في النموذج ولكن بطريقة تدريجية، إذ تدعم المسار نحو التغيير المستمر أين تأخذ المبادئ والأفكار طريقها للتطبيق العملي.

- إستراتيجية الهيمنة: تقوم على القوة التي بلغت المنظمة في المراحل السابقة، والتي حققت لها مجموعة من المزايا غير العادية التي تمنحها مكانة على المستوى الدولي، حيث يصبح لديها بعض أو كل قوى الجذب الممكنة (تسويقية أو تمويلية أو علمية أو تجارية (شراكة مثلا)) (22) نتيجة لقدرتها على توفير الحماية والرعاية.

- إستراتيجية التغيير الجذري: تأتي كمرحلة حتمية للإستراتيجيات السابقة، فقد لا تتماشى البنية الحالية مع التطور الذي حققته المنظمة، (23) كما أن هذه الأخيرة تكون قد اكتسبت من المعارف والخبرات ما يؤهلها إلى الدخول في غمار إستراتيجية أكثر إبداعا، ويحتاج هذا التغيير تخطيطا دقيقا وعناية أكبر وبراعة قيادية في طرح فكرة التغيير وتعزيز القدرة الدافعة له، إذ أنه قد يهدد أمن العاملين، (24) فالمنظمة بعده تتغير تماما، مما يصعب عملية التكيف معه إذ تقابله عادة مقاومة شديدة، لاسيما في المؤسسات الناجحة حيث كل شيء يعمل بشكل جيد، بعكس المؤسسات التي تعاني من أزمات، حيث تجد عذرها في حاجتها للتغيير.

مهما تكن إستراتيجية التغيير التي تم اختيارها لا بد أن تقوم على تحديد الموارد المتاحة قبل تحديد الأهداف، إذ يمكن أن تتوفر لدى المؤسسة الإمكانيات للحوض في عملية تغيير أكثر فعالية، إلا أن الكثير من القدرات ستبقى غير مسخرة إذا تم تحديد الأهداف أولا. (25)

مهما كان أسلوب التغيير، لا بد أن يحقق تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة والمعبر عنها بالصيغة التالية: (26)

الفعالية الاقتصادية للتغيير = فعالية التدفق المنظم للقوى المشاركة/ التسرب ومضادات التدفق.
أي: $P = S.M.T. (V/R).t$ ، بحيث: p تعبر عن الأداء، R مقاومة التغيير، S الإستراتيجية، T التكتيك، M الوسائل المستعملة في حركية التغيير، v الإرادة في التغيير، t الزمن

3-4 مقاومة التغيير وصفات قائد التغيير: يستند التغيير إلى قوى معينة تعمل على إحداثه وحماية مكاسبه واستمراره، والتي تخضع إلى توازنات تستقر بها إدارة التغيير، وأخرى تفرزها عملية التغيير نفسها، وأخرى تفرضها البيئة المحيطة، والمتمثلة في توازنات القوة وتوازنات المصالح والحقوق، فإذا كانت هذه التوازنات بيد القوى الدافعة للتغيير فسيتهيئ بالنجاح، أما إذا كانت بيد المقاومة

فنسبة النجاح ضعيفة.⁽²⁷⁾ أين يبرز نوعين من القوى: قوى دافعة للتغيير وهي التي تفجر الرغبة في التغيير وتوجد الدافع نحوه، وأخرى ترفضه وهي المقاومة، وهي التي يجعل التغيير مصالحتها موضع تهديد، ويكون لها صدى سلبي على التغيير كلما اشتدت سيطرتها على الكيان الإداري، ويكون الرفض نتيجة لارتباط المنظمة بقيم وسلوكيات تشكل ثقافتها لسنوات، كما قد يكون لأسباب مادية بحتة،⁽²⁸⁾ أو أن تكون نتيجة شعور الفرد بتهديد مستقبله كاستبدال بعض المسؤوليات والوظائف،⁽²⁹⁾ أو خوفا من فقدان السلطة وعلاقات النفوذ السائدة؛ أو خوفا من عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة، أو فك العلاقات الاجتماعية المكونة، إضافة للتخوفات الناتجة عن عدم الشفافية ونقص المعلومات.⁽³⁰⁾

إن الظاهر أن مقاومة التغيير أمر سلبي إذ يعيق سيورة تنفيذه، إلا أنه أحيانا يصبح إيجابيا، كأن تدفع المقاومة الإدارة إلى توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره، وتكشف عن انشغالات الأفراد وإعطاء فرصة أكبر لمناقشة وتفهم التغيير؛⁽³¹⁾ كما تكشف المقاومة عن نقاط الضعف الموجودة في برنامج التغيير المقترح؛⁽³²⁾ وتفيد أيضا في إفشال التغيير الذي يحمل نوايا سيئة وتسيره المصلحة الشخصية.

يرر المسيرون فشلهم في إدارة التغيير إلى المقاومة التي تواجههم من طرف الأفراد، بالرغم من أنها استجابة طبيعية تجاه الجهول،⁽³³⁾ أين يفترض منهم التفكير في كيفية تحويلها إلى فرصة وكسبها لصالح التغيير، وعموما تمر مقاومة التغيير بمراحل تبدأ برفض التغيير، وتنتهي بقبوله والتحفيز لتنفيذه عند الإدارة الجيدة التغيير، أو بالإصرار على رفضه ومحاولة إفشاله في حالة الإدارة السيئة له، أو لاكتشاف عدم جدواه.

يمثل تولي القيادة أثناء التغيير حجر الزاوية في فعالية مساره وبلوغ ما هو متوقع تجاه قضايا التغيير، إذ يحتاج الأمر إلى مهارات إدارية مختلفة وتحديات جديدة، وبالتالي من يكون القائد، هل هو المدير أو صاحب الفكر التغييري؟ فالمدير بدون فكر تغيير لا يمكنه قيادة عملية التغيير، كما أن أصحاب الفكر التغييري دون سلطة أو تفويض أو دعم الجهات ذات التأثير القوي في المنظمة، لا يمكنهم المضي قدما لتحقيق التغيير ومواجهة المقاومة، وتعرف القيادة التغييرية بأنها "عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه"⁽³⁴⁾ حيث يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك مرؤوسيه تأثيرا إيجابيا إذا أدرك هؤلاء كفاءته، كما يجب أن يكون الأكثر إحساسا

بظروف الأفراد وأحسن ممثل لهم، إضافة إلى ارتباطه بالواقع والظروف السائدة والإمكانات والموارد والقيود التي تضع أطرا اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية على حركة قوى التغيير، وكذا التواصل مع مجريات الأحداث في الكيان الإداري. (35) ومن صفاته أيضا: (36)

– القدرة على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بعقلانية وتحليل الوضع الراهن بموضوعية.

– القدرة على تقييم الذات وفقا لآراء الآخرين، مما يساهم في تقويم سلوكياته وممارساته.

– القدرة على إدراك حاجات السوق، وتكوين رؤية تتوافق مع حاجات العملاء والعمال.

– القدرة على التفكير بأسلوب ابتكاري من أجل إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات.

إن التحدي الحقيقي لقائد التغيير هو التقليل أقصى ما يمكن من مقاومة التغيير، ولعل أحد الأساليب الناجحة في ذلك هو تكوين فريق مساند للتغيير يعمل جنبا بجنب مع القائد، (37) حيث يكون عناصر الفريق أسوة بباقي العمال مما يمكن من جذب هؤلاء لتقبل التغيير من خلال احتكاكهم ببعض ونقل أهداف التغيير وحيثياته باللغة التي يفهمها هؤلاء بحكم تقاربهم الوظيفي والإداري. كما أن أولى مهام قائد التغيير هي توفير الموارد التي يحتاجها التغيير وتحقيق التوازن طيلة فترة التغيير، (38) باعتبارها فترة انتقالية تجتمع فيها السلوكيات القديمة ومحاولة إرساء السلوكيات الجديدة، كما أن هناك مهام يجب على قائد التغيير أن يقوم بها وأهمها: (39)

– التزود بالمهارات الإدراكية والسلوكية والتكنولوجية والمعلومات والمعارف التي تمكنه من مواجهة التغيير؛

– إدراك أهمية الزمن لإحداث التغيير في وقته مجازاة لسرعة التغيير، ومن أجل عدم ذهاب الفائدة منه؛

– إدراك أهمية المورد البشري لاسيما الأفراد المعنيين بالتغيير، والعمل بمبدأ التمكين؛

– المعرفة الإدارية والقيادية والإلمام بالنظريات الحديثة للإدارة، والقدرة على التنسيق بين مختلف الأعمال؛

– وضع معايير عالية والعمل على تحقيقها والقيام بالمخاطر المحسوبة.

– فاعليته في إدارة التغيير بأسلوب ابتكاري، كتنفيذ أساليب الإدارة بما يخدم أغراض الابتكار. (40)

5- عوامل النجاح في قيادة التغيير: إن فشل محاولات التغيير لا تكمن دائما في الخطأ في اختيار نوع التغيير وإنما لغياب العناية اللازمة بإعداد الأرضية الملائمة التي يتم عليها، وفيما يلي عوامل النجاح لقيادة التغيير.

– **تطوير رؤية جديدة وتحديد الحاجة للتغيير:** إن أي برنامج تغيير يقوم أساسا على رؤية جديدة يصبو إلى تحقيقها، كما تحركه الحاجة إلى الانتقال من وضع راهن مرفوض إلى وضع مستقبلي مرغوب،⁽⁴¹⁾ ويتم ذلك من خلال تشخيص مشترك لوضع المنظمة الراهن، والعوامل التي خلقت الفجوة بينها وبين باقي المنظمات المشابهة والمنافسة، بدل الاعتماد الكلي على الوصفات الجاهزة أو الخبرات السابقة.

– **تكوين فريق تغيير فعال وتطوير الكفاءات:** لا يمكن لقائد التغيير أن يتكفل بمفرده بمختلف عمليات التغيير، إذ لا بد من التعاون مع أشخاص يتم اختيارهم بعناية، والاهتمام بتطوير كفاءاتهم.⁽⁴²⁾

– **الاتصال وتوفير المعلومات:** أثناء فترات التغيير، تتغير طبيعة الأعمال الوظيفية والمهام الموكلة للأفراد، كما تظهر مهام جديدة بتقنيات ومهارات جديدة، مما يستدعي فتح وتنويع قنوات الاتصال بين القادة والمنفذين.⁽⁴³⁾

– **المشاركة في عملية التغيير:** إن إشراك الموظفين المتأثرين بالتغيير ليس فقط في تنفيذه بل في كل مراحله، يفيد في زيادة الالتزام في تنفيذه، وإبداع طرق خاصة أين يصبح التغيير قضية خاصة بكل فرد.⁽⁴⁴⁾

– **التحفيز:** من خلال تسهيل اندماج الأفراد وخلق روح الانتماء للمنظمة، وتأمين التنسيق وانسجام الفريق والتكيف المستمر مع التطبيقات، كما يعد إظهار نتائج سريعة من أهم طرق التحفيز للتغيير.⁽⁴⁵⁾

إن الوقوف على الطريق الصحيح للتغيير يبدأ من اختلاق أزمة رهيبية تسبب رعبا لدى الأفراد، تجعلهم يطلبون التغيير بأنفسهم، مما يجعل من الفرد بؤرة النجاح أو الفشل في مساعي التغيير.

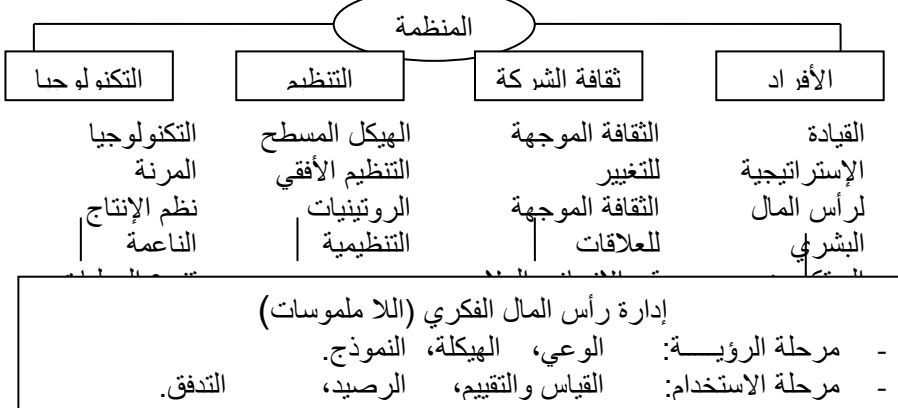
المبحث الثاني: رأس المال الفكري البشري ودوره في إدارة التغيير.

تعنى إدارة التغيير بتحقيق التغيير حسب المتطلبات الداخلية والخارجية، وفي بيئة سريعة التحول تتداخل فيها متغيرات صعبة التحديد والسيطرة، يتطلب الأمر مزيداً من التمكين للأفراد من أجل الاستجابة السريعة لكل هذا، مما يجعل رأس المال الفكري البشري أكثر أهمية في إدارة التغيير، ولعل الانتقال إلى استخدام هذا الأخير كمصدر للقيمة يعد في حد ذاته تغييراً يحتاج لتغيير العديد من الممارسات على مستوى القيم والسلوكيات.

أولاً. مفهوم رأس المال الفكري البشري: قبل الحديث عن رأس المال الفكري البشري، بشكل خاص ومفصل، تجدر الإشارة أولاً لمفهوم رأس المال الفكري بشكل عام من حيث تعريفه وأنواعه ودوره في إدارة التغيير.

قدمت العديد من التعريفات لرأس المال الفكري وأهمها تعريف ستيفارت توماس، في كتابه (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات (2004))، حيث يعرفه على أنه: "المادة الفكرية من معرفة ومعلومات وملكية فكرية وخبرة، والتي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة". (46) مركزاً على دور رأس المال الفكري في تكوين الثروة، ويقابل مصطلح رأس المال الفكري مصطلح اللاملموسية، ويعبر عن الجانب المحاسبي له. ويعد رأس المال الفكري تغييراً تترتب عنه تغييرات جذرية وتحسينية على مستوى المنظمة، بالمقابل فإن له دور في إدارة التغيير على مستوى الأفراد والتنظيم والتكنولوجيا والثقافة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1): إدارة اللاملموسات والتأثير على مكونات التغيير التنظيمي.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، (إدارة ما لا يقاس)، (الأردن، اليازوري 2010)، ص 119.

من أجل تحقيق التوازن في الرؤية والأساليب بين الأصول الملموسة ورأس المال الفكري، لا بد من منهجية تقوم على أسس إدارة التغيير ومفاهيم إدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال: (47)

- حصر وجرد لاملموسات المنظمة، كما هو الحال في جرد الملموسات؛
- تحديد نقاط قوة وضعف وطبيعة الأصول اللاملموسة بالمنظمة، بحيث تتمكن من إدارتها بكفاءة وفعالية؛

- الاهتمام بتأثير إدارة رأس المال الفكري على أصحاب المصالح لتطوير علاقات إيجابية وطويلة الأمد معهم؛

إن إدراج رأس المال الفكري ضمن إستراتيجية المنظمة وأنظمتها الإدارية والمالية والمحاسبية، سيحدث نقلة في التفكير والمفاهيم والممارسات، مما يجعله مصدرا للمقاومة لاسيما المحاسبين والماليين الذين لا يجدون في مبادئهم المحاسبية ما يجعلهم قادرين على التعامل المرن مع اللاملموسات، وكذا الأفراد الذين لم يسبق لهم التعامل معها وتنقصهم الخبرة في فهمها وتوظيفها بكفاءة في أداء عملهم، وتحتاج إدارة التغيير إلى طرق مرنة لإقناعهم بجدوى التغيير وحتميته، بالرغم من ذلك فإن هناك فئة ممن لديهم انطباعات إيجابية حيال هذا الأخير، وهي فئة المتميزين وذوي المبادرات الابتكارية، ويتضمن رأس المال الفكري ثلاث مكونات هي: (48)

- رأس المال الهيكلي: هو ملكية المنظمة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، وتمثل في المعرفة الصريحة في شكل قواعد بيانات وأدلة عمل وبرمجيات وبراءات وأنظمة واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- رأس المال الزبوني: يتمثل في القيمة المضافة الناتجة عن علاقة المنظمة المتميزة مع عملائها ومختلف متعاملاتها الأساسيين، إذ يتم تحويلها إلى علاقة طويلة الأمد في شكل شراكة تكسب من خلالها ولاءهم. (49)

- رأس المال البشري: هو "مجموع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة وقدرتهم على تقديم حلول للعملاء، (50) أو هو "امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، لها القدرة على إعادة تشكيل هذا النظام بطرق متميزة"، (51) ويقدم هذا التعريف عادة على أنه تعريف لرأس المال الفكري باعتبار المورد البشري هو المصدر الأساسي لباقي الأصول غير الملموسة بالمنظمة. ثانيا. الأساسيات الفكرية لرأس المال البشري وأهميته في إدارة التغيير: إن ما يميز رأس المال الفكري البشري كونه قادر على العمل في الظروف المتغيرة، كما يتميز بالندرة لأن معرفة الأفراد

مبنية على خيرايمهم ومعارفهم التطبيقية المزوجة مع خصوصية وثقافة المنظمة، ما يجعلها صعبة التقليد والإحلال، مما يجعله ميزة تنافسية مستدامة لدى المنظمات الحديثة وركزتها في عمليات التغيير، وبالتالي يمكن عد المورد البشري رأسمالا فكريا، إذا تحققت فيه القواعد المعرفية المتنوعة (معرفة ماذا، معرفة كيف، معرفة لماذا) إضافة إلى معرفة الاهتمام بـ ماذا Car Way والموجهة نحو تحريك إبداع العاملين ذاتيا، وكذا معرفة التآلف والتي تعبر عن قدرة المسيرين على تحقيق اندماج الأفراد في جماعات مبدعة ومتماسكة وشبكات عمل تهدف إلى بناء رأس مال اجتماعي، وتحقيق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وكذا تحقيق تداؤب المعارف والخبرات لتحقيق توليفات جديدة للمعرفة القائمة في نفس المجال أو مجالات أخرى لتحقيق رسمة المعرفة.⁽⁵²⁾ كما يعد المورد البشري رأسمالا فكريا إذا تمكن من تحويل معارفه إلى قيم مضافة يلاحظها العملاء.⁽⁵³⁾ من خلال حياة المنظمة لما يلي:⁽⁵⁴⁾

- توليفة من القابليات والمهارات اللازمة لتوفير الإمكانيات الضرورية وتكون في المستوى الاستراتيجي؛
- توليفة من الكفاءات المتمثلة في المهارات اللازمة لإنجاز المهام بمستوى أداء جيد وتكون بالمستوى التكنيكي؛
- توليفة من التكنولوجيات والطرق اللازمة لتحقيق مستوى من النتائج المادية وتكون في المستوى التشغيلي.

يرز هنا دور المورد البشري في إزكاء الإرث المعرفي التنظيمي الذي يميز المنظمة، فقد تكون المعارف في شكل تراخيص أو معرفة تجارية متاحة لكل المنظمات، إلا أن طرق أداء الأفراد واستخدامهم لها هو ما يضيف عليها صفة الخصوصية.⁽⁵⁵⁾ مما يبين أنه من أهم تحديات إدارة الموارد البشرية أن تصبح معرفتهم رأسمالا فكريا، أين يتم الاستفادة منها في المجال المناسب، سواء من طرف مبتكرها أو الذين يدركون قيمتها، بتوسيع نطاق تطبيقاتها لتتصل بقطاع أوسع من المجتمع وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة على الدوام.⁽⁵⁶⁾

تكمن أهمية رأس المال الفكري البشري في كونه مصدرا للإبداع وبالتالي عاملا مفتاحا لإدارة التغيير،⁽⁵⁷⁾ وتعاظم أهميته بتعاظم العوامل الناتجة أساسا عن الاقتصاد القائم على المعرفة، وأهمها ما يلي:⁽⁵⁸⁾

- تزايد المؤسسات الابتكارية التي تحتاج إلى كم هائل من الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى منتجات جديدة؛

- التحول إلى المؤسسات كثيفة المعرفة التي تتطلب أفراد قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة والمطورة؛

- تزايد المؤسسات كثيفة العلاقات الإنسانية مما يتطلب أفراد يحسنون التعامل وإدارة العلاقات مع المتعاملين؛

- انتشار المؤسسات العالمية متنوعة البيئات التي تعمل بها، مما يتطلب أفرادا قادرين للعمل ببيئات متنوعة.

إن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه كما في السابق (عدد العمال، الشهادات، متوسط سنوات الخدمة)، وإنما فيما يحقق من مخرجات ونائج، فقد تمتلك العديد من المنظمات نفس الكم من حاملي الشهادات العالية، إلا أن بعضها لا يحقق ميزة تنافسية في استخدامهم، وهذا يفسر جهود المنظمات الواعية بهذا الجانب في عملية اختيار عامليلها وتمييزهم، كما يفسر حرب المواهب القائمة بين المنافسين.

ثالثا. آليات بناء رأس المال البشري: هناك آليتين لبناء رأس المال فكري البشري هما:

1- آلية استقطاب رأس المال البشري من سوق العمل: يعد رأس المال البشري ميزة تنافسية ودعامة أساسية لتطور منظمات الأعمال، لذلك على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول المتميزة والمهارات والخبرات المتقدمة لجذبها، إذ تفيدي في زيادة رصيدها المعرفي والإبداعي، إذ على المنظمة أن تدرك ما تحتاج من خلال نظام فعال للاختيار والاختبار على ضوء إستراتيجية الأعمال، إضافة إلى قدرة عالية على تحقيق التعلم المتبادل بين العمال الجدد والحاليين، وقد ظهر في هذا الصدد مفهوم شجرة الجدارات كطريقة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وهي عبارة عن مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، لتحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، ويتم هذا عن طريق الاستقطاب الإلكتروني من خلال شبكة الانترنت التي تقدم تسهيلات لاستخدام

أسواق رأس المال الفكري البشري والتي تقدم عرضاً لقدراتهم، وإمكانية المحادثة والتواصل بين المتقدم والشركة وتحديد الأشخاص الملائمين بسرعة، إضافة إلى ضرورة مراجعة منظمات المعرفة كالمعاهد والجامعات، باعتبارها مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب واستقطابهم.⁽⁵⁹⁾

2- صناعة رأس المال البشري: إن تطوير رأس المال البشري فكري لن يكون وليد اللحظة، بل إنه يحتاج إلى إستراتيجية طويلة المدى تأخذ بالحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من هذا الأصل،⁽⁶⁰⁾ وتتطلب هذه العملية استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري البشري تصميم ما يسمى **بمخاريط المعرفة** التي تهدف إلى التعرف على محفظة المعارف في المنظمة والمركز المعرفي لها مقارنة مع منافسيها، وتحديد فجوات المعرفة من أجل تقليصها من خلال صناعة المطلوب منها، وكذا **بناء الأنسجة الفكرية** من خلال إرساء مجموعات ابتكارية تتعلم من بعضها البعض، وتحل بانتهاج المشروع المعني، حيث يتم توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والمتخصصين والابتكارين، وتؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الانتقال السريع من الفكرة إلى المنتج،⁽⁶¹⁾ إضافة إلى إرساء نظام اقتراحات حول مشكلات المنظمة ومنح الدعم المادي والمعنوي لتجربة الأفكار الجديدة، إذ أن كل الأفراد بميلون للإتيان بأفكار جديدة إلا أنهم ينتظرون الفرصة لذلك،⁽⁶²⁾ ما من شأنه تحقيق قفزات في مجال الإبداع.

3- آلية التغيير على مستوى الفرد والوظيفة: إن توافقاً بين الفرد ووظيفته أمر لا بد منه، ونتيجة للبيئة المحيطة بالفرد ووظيفته والتغيرة باستمرار، تجعل هذا التوافق غير محقق باستمرار، لذا على المنظمة مراجعته على الدوام لإعادة الاتزان بينهما، حيث يمكن أن ينتج عدم اتفاق بين المهارات واحتياجات المناصب الحالية، ومن أجل تحقيق هذا الاتفاق، يمكن إتباع إحدى الاستراتيجيتين: إما تحقيق اتفاق الفرد مع الوظيفة من خلال التدريب والتطوير والتعيين وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي والتحفيز وكذا التناوب الوظيفي،⁽⁶³⁾ أو اتفاق الوظيفة مع الفرد من خلال إعادة تصميم العمل بإعادة النظر في طريقة تجميع الأنشطة في المهام والمهام في الوظيفة لتشكيل مهام جديدة على أساس التشابه والتتابع والتكامل، وذلك من خلال توسيعها أفقياً أو عمودياً أو معاً، حتى تكون أكثر تكاملاً وتنوعاً وسلطة وحرية وأكثر معرفة بنتائج العمل، مما يزيد من قيمة العمل والرقابة الذاتية والدافعية والإبداع عند الفرد، إضافة إلى منح مرونة في أوقات العمل أين يتحرى الفرد المداومة

خلال أوقات العمل الجوهري، والتفكير بطرق إبداعية في حل مشاكل وظيفته باقي الوقت، كما يمكن تغيير المهام والسلطات والصلاحيات، وتغيير مواصفات شاغل الوظيفة حسب الخبرة والمهارة والشخصية؛⁽⁶⁴⁾

4- التعلم التنظيمي: يمثل التعلم "عملية التفاعل المتكامل المخز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال"⁽⁶⁵⁾. فكلما زادت نسبة التعلم لدى الفرد كلما أحدث هذا تغييرا جوهريا في سلوكياته وأداء أعماله، وإن المنظمة الجادة في التعامل مع المعرفة، يمكنها فهم الديناميكيات المختلفة للتعلم من خلال رسم خرائط حول مهامها ومشروعاتها لإتقان التعلم الضروري، فلكل جانب من المعرفة نشاط تعلم مناظر له يدعمه، وكل نمط للتعلم يدعم بؤرة تركيز مختلفة للأداء.⁽⁶⁶⁾ ويرى دروكر أن أهم التحديات التي تواجه المنظمة، هو بناء ممارسات منهجية لإدارة التغيير الذاتي، بحيث يتم التخلي عن المعارف غير المحدية، وتعلم كيفية إبداع أشياء جديدة من خلال التحسين المتواصل لكل نشاط، من خلال ما أسماه Chris Argyris بالمدخل المزدوج للتعلم، (Double loop) بدل المدخل المنفرد (Single loop) الذي يقوم على تبني القواعد الجديدة للأداء، بينما يتحقق التعلم المزدوج عندما يتم تعديل مستمر لهذه القواعد التي تم إرسائها.

رابعا. الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير: هناك بعض المخاطر يجب على إدارة الموارد البشرية التنبه لها عند التوجه نحو تكوين رأس مال فكري بشري، أهمها:⁽⁶⁷⁾

- تقادم رأس المال الفكري البشري الناتج عن عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته وفقا للتطور الحاصل؛
- الإحباط الناتج عن عدم قدرة الفرد على تجسيد أفكاره بسبب عوائق نفسية أو مادية أو تنظيمية يجب إزالتها؛
- محدودية البحث عن التميز التنظيمي، وعدم تشجيع المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري للمنظمة.

وأمام هذه التحديات على إدارة الموارد البشرية أن تصبح إدارة للتغيير، بجعل العاملين مدركين لمهمتهم في ريادة الأسواق العالمية، وتحويل مقاومتهم للتغيير إلى عزيمة وتصميم على الاستجابة، وذلك من خلال:

- تنمية المواهب حتى تحقق أعلى معدلات للإبداع من خلال تحقيق التفاعل بين الأفراد ذوي الجوانب المختلفة من الذكاء لتعزيز جوانب القصور لكل منهم، وكذا الجمع بين المدافعين والمعارضين للتغيير، أين تثار أفكار غير نمطية،⁽⁶⁸⁾ وكذا تنمية مهارات حل المشكلات بصورة إبداعية، والبحث عن المشكلات ولما لا صنعها.

- أن تكون إدارة توقعية للكفاءات من خلال تغيير طريقة أدائها لوظيفتها،⁽⁶⁹⁾ فبدلاً من أن تكون معدة لقوانين وقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، عليها العمل على تطوير كفاءة المنظمة ومجالات التغيير فيها؛⁽⁷⁰⁾

- تحسين ورفع مستوى المهنيين والعاملين في إدارة الموارد البشرية، من خلال استيعاب النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتمكينهم من التكنولوجيا الجديدة، وإعادة النظر في السياسة التعويضية؛⁽⁷¹⁾

- شخصنة سياسات التعويض والتقييم والتحفيز والتوظيف والتكوين، حيث يتم التعامل مع كل فرد وفقاً لقدراته وإبداعاته في مجال عمله، وتمكينه من استخراج كل طاقاته الكامنة، إضافة إلى الإنصات لانشغالاته.⁽⁷²⁾

- تحليل شخصية الفرد والبحث عن الجانب اللاملموس فيه وتنميته، كالميل للتفكير الإبداعي والذكاء.⁽⁷³⁾

تعد إدارة رأس المال الفكري البشري إدارة للمعرفة والمهارات، إذ يجب إدارة المهارات والمعارف المرتبطة بالعمل، وكذا المهارات والمعارف الموجودة لدى العاملين.⁽⁷⁴⁾ مما يمكن من إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات التي يمكن أن تكون حاسمة في إدارة المقدرات الجوهرية للمنظمة على ضوء التغيير المبرمج، من خلال تحديد سياسات التدريب والاستقطاب والتحفيز المناسبة، وكذا الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري المتاح قبل التفكير في إضافة موارد جديدة، وبذل الجهود لخلق المعرفة الخاصة بالمنظمة والمجسدة في أفرادها وتطوير استخداماتها،⁽⁷⁵⁾ بدل جلب المعرفة الخارجية لعدم احتوائها على خصوصية المنظمة.

يحتاج رأس المال الفكري البشري إلى فترات طويلة وعمليات معقدة واستثمارات كبيرة لتكوينه، حتى المهارات المستقطبة جاهزة تحتاج إلى عملية تشارك معارفها لتحقيق التراكم المعرفي، مما يبين أن إدارة رأس المال الفكري البشري في جانب كبير منه هو إدارة للمعرفة.⁽⁷⁶⁾ إذن لا بد من تحقيق

التكامل بينهما، فأولى مسؤوليات إدارة المعرفة استخراج المعرفة الضمنية لدى الأفراد واستثمارها.⁽⁷⁷⁾ مما يستدعي أيضا تقاسم مهام إدارة الموارد البشرية مع باقي المسؤولين التنفيذيين لحيازة رؤية مشتركة حول كيفية التعامل مع هذا الأصل.

خامسا. قياس رأس المال الفكري البشري: لقد ظهرت العديد من النماذج لغرض قياس رأس المال الفكري بصفة عامة والبشري بصفة خاصة، حيث يظهر هذا الأخير في بعضها بشكل صريح، وفي البعض الآخر ضمينا، وأهمها نموذج بطاقات النقاط المتوازنة الذي يوازن بين الجوانب المالية وغير المالية للأداء، وتوضح مساهمات رأس المال البشري في تكوين لا ملموسات المنظمة من خلال مؤشرات أهمها (الابتكار والتعلم وتحسين نشاط الأعمال وعلاقات الزبائن وتكوين القيمة)، إضافة إلى نموذج Sveiby الذي يعتمد على أربعة مؤشرات (النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار) لاستخراج القيمة السوقية للمنظمة، إذ أن أهم مكون في الأصول غير الملموسة هي جدارات الأفراد كما يسميها Sveiby أصل الأصول.⁽⁷⁸⁾

إن هذا التطور الحاصل يدعو إلى إعادة النظر في الطرق المحاسبية التقليدية في قياس أداء المنظمات، لاسيما عند الإفصاح عن رأس المال البشري الذي أصبح ميزة تنافسية للمنظمة، لتمييزه بخاصية يتفرد بها كون منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحى معارفه ومهاراته، أي أنه لا يخضع لقانون تناقص الغلة، لذلك لا بد أن يكون له على الأقل نفس الأهمية التي نالتها الآلات المستعملة في العملية الإنتاجية باعتبارها أصولا وليست مصروفات، إذ لا بد من صياغة قواعد تقييمية جديدة بخصوص الأساليب المحاسبية انسجاما مع الاقتصاد المعرفي والتغيرات التي ألزمتها على المنظمات، وعدم إغفال استثمارات رأس المال الفكري البشري بالرغم من عدم التأكد من العوائد المستقبلية المحققة منه، وإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن تحديد وفرز هذا النوع من العاملين لوضعهم في الكشف النوعي لاستثمارات رأس المال الفكري البشري؟ إذ أن الرواتب المدفوعة للمهارات المتميزة ليست إلا مقابلا لجهودهم، فالمقصود هنا المساعي المبذولة للحصول على مزايا تنافسية، أخذا بالحسبان القيمة والتفرد العالين كخاصيتين أساسيتين للاستثمار البشري الإستراتيجي، ومن هذا المنطلق فإن التكاليف التي يمكن عدّها استثمارا في رأس المال الفكري البشري هي:⁽⁷⁹⁾

- كلف الإعداد والاستخدام في المراحل الأولى من تطوير رأس المال الفكري البشري، وتتضمن تكاليف الاستقطاب، وتكاليف التحويل الداخلية كالترقية والنقل.
 - كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير رأس المال البشري، كتكاليف التدريب والتطبيع الاجتماعي.
 - كلف الاستبدال في المراحل النهائية لتطوير رأس المال البشري، والمتضمنة لتكاليف الاستغناء عن العاملين وخسارة عدم كفاءتهم ونفقات استقطاب وتدريب العمال الجدد لشغل مناصبهم وتكلفة الوقت الضائع.
- تبرز في هذا الصدد مشكلة رسملة الموارد البشرية، حيث يطرح السؤال عن باقي المؤهلات اللاملموسة كروح الجماعة والولاء المواهب والذكاء، من العوامل التي تعد الأساس في تكوين رأس المال الفكري البشري ومسببات تميزه والتي من الصعب قياسها بدقة، فالاكتفاء بالمعايير الملموسة لا تعطي القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري البشري، إذ يجب أن يحظى هذا الأخير باهتمام أكبر على أساس شمولي من حيث تحديد قيمته.

المبحث الثالث: واقع العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والمؤشرات الاقتصادية للتغيير بصيدال.

أبرزت الدراسة النظرية الأهمية البالغة لرأس المال البشري في إدارة التغيير، وقد عمدنا إلى محاولة إسقاط هذا ميدانيا، واختيار مجمع صيدال نموذجا، وذلك من خلال قياس العلاقة بين مساعي صيدال في الاستثمار في رأس مالها البشري والمؤشرات الاقتصادية التي حققها، من أجل اختبار مدى قدرته على تحقيق النجاح في عملية التغيير اعتمادا على رأسماله البشري، وذلك باعتماد مؤشرات اقتصادية والمتمثلة في رقم الأعمال والحصة السوقية، وقد تم اختيار الفترة (2000 - 2012) أي ابتداء من سنة 2000 لكون المجمع في هذه السنة اتخذ اتجاهها جديدا نحو التغيير الإيجابي، أين استأنف فعليا أعمال البحث والتطوير.

أولا. متغيرات وبيانات نموذج الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في كل من المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، ويضم مختلف التكاليف التي يبذلها المجمع حيال موارده البشرية

وتشمل الحوافز والمؤتمرات والتظاهرات العلمية والتعويضات والمزايا والخدمات والتكوين وغيرها، ويرمز لها في النموذج ب CH. والمتغيرات التابعة وتتمثل في مؤشرات يفترض أن تكون المخرجات الاقتصادية لأي إستراتيجية تغيير متبعة، والمتثلة في رقم الأعمال ويرمز له ب CA. والحصة السوقية ويرمز لها ب PM. أما البيانات التي سيتم استخدامها لتقدير النموذج فيبينها الجدول أدناه.

الجدول رقم (1): بيانات نموذج العلاقة بين رأس المال البشري والمؤشرات الاقتصادية للتغيير بصيدال.

| السنة | الحصة السوقية PM (1) | رقم الأعمال CA (2) 10 ³ | البشري CH (6) |
|-------|-------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 2000 | 0,10040 | 4139512 | 62092680 |
| 2001 | 0,1220 | 5190671 | 77860065 |
| 2002 | 0,11320 | 5962414 | 89436210 |
| 2003 | 0,11590 | 6003661 | 90054910 |
| 2004 | 0,0800 | 6466488 | 92286960 |
| 2005 | 0,06910 | 6596274 | 98944110 |
| 2006 | 0,05820 | 6942750 | 120591710 |
| 2007 | 0,0540 | 7735448 | 131502610 |
| 2008 | 0,06310 | 9692772 | 164777120 |
| 2009 | 0,0520 | 9513280 | 161725760 |
| 2010 | 0,06100 | 11196000 | 190332080 |
| 2011 | 0,05680 | 12000000 | 204000000 |

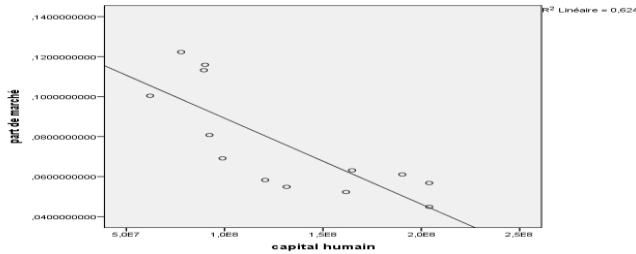
| | | | |
|-----------|----------|---------|------|
| 204000000 | 12000000 | 0,04480 | 2012 |
|-----------|----------|---------|------|

المصدر: (1) من إعداد الباحثين اعتمادا على: رقم أعمال صيدال للفترة 2000-2012 وقيمة سوق الدواء المحلية مستخرجة من تقرير معهد الدراسات الاستشرافية EPIMED . (2) (3) تقارير التسيير للفترة من 2000-2012.

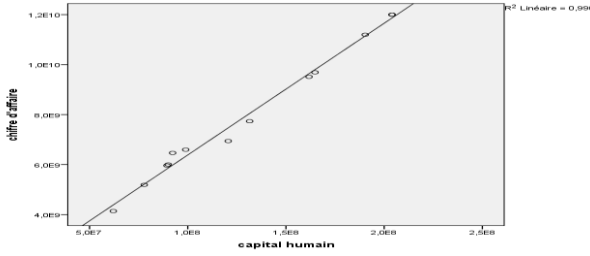
ثانيا. تحديد الشكل المناسب لنموذج الدراسة: تتضمن الدراسة نمودجا بمعادلتين، ومن أجل تقدير نموذج أقرب للواقع لا بد من اختبار الشكل الرياضي المناسب، وفيما يلي أشكال الانتشار لرقم الأعمال والحصة السوقية.

الشكل رقم (2): أشكال الانتشار حول العلاقة بين رأس المال البشري وكل من رقم الأعمال والحصة السوقية.

شكل الانتشار بين رقم الأعمال ورأس المال البشري.



شكل الانتشار بين الحصة السوقية ورأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يتضح من الشكلين أعلاه أن العلاقة خطية بين رقم الأعمال ورأس المال البشري، من جهة والحصة السوقية ورأس المال البشري من جهة أخرى، وبالتالي سيتم اعتماد الانحدار الخطي البسيط في عملية التقدير بحيث:

$$CA_t = \alpha_1 + \beta_1 CH + \varepsilon_t \quad \text{معادلة رقم الأعمال من الشكل:}$$

$$PM_t = \alpha_2 + \beta_2 CH + \varepsilon_t \quad \text{معادلة الحصة السوقية من الشكل:}$$

بحيث: α_1 : القيمة الابتدائية لرقم الأعمال. α_2 : القيمة الابتدائية للحصة السوقية.

: قيمة التغير في رقم الأعمال عند التغير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة. β_1
: قيمة التغير في الحصة السوقية عند التغير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة. β_2

: المتغير العشوائي. ε_t

ثالثاً. تقدير معاملات نموذج المؤشرات الاقتصادية للتغيير واختبار فرضياته: بعد اختيار الشكل الرياضي لنموذج العلاقة بين المؤشرات الاقتصادية للتغيير والاستثمار في رأس المال البشري، سيتم تقدير معلمته باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى، ثم اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

1- تقدير معادلة رقم الأعمال: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة رقم الأعمال من خلال شكل

الانتشار سيتم تقدير معاملات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

الجدول رقم (2): نتائج تقدير معالم معادلة رقم الأعمال.

| متغير التابع | الثابت | المتغير المستقل | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط | اختبار DW |
|--------------|--------|-----------------|---------------------|----------------|-----------|
| | | | | R | |

| | | | | | |
|------|--------|-------|----------------|-----------|-----------------|
| 1.78 | ,995*0 | ,9900 | CH (52,706) | 111474301 | CA المعاملات |
| | | | (32,774) | 4 | اختبار T |
| | | | (0,000) | 5,009 | م المعنوية |
| | | | | ,0000 | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية **SPSS**.

من الجدول يتضح أن معادلة رقم الأعمال تأخذ الشكل التالي:

$$CA_t = 1114743014 + 52,706CH_t$$

توضح معاملات المعادلة أن العلاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري ورقم الأعمال، بحيث يزيد رقم الأعمال بقيمة 52,706 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

2- اختبار معاملات معادلة رقم الأعمال بصيدال: بعد تقدير معادلة رقم الأعمال، سيتم اختبارها

للتأكد مما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، حيث يتم اختبار الفرضية التالية:

$H_{0.1}$: لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري

وارتفاع رقم الأعمال. بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

في حالة عدم قبول هذه الفرضية يتم تعويضها بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول

تماما.

2-1 الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط والتحديد، واختبارات

المعنوية.

أ- معاملات الارتباط والتحديد: تعتبر نسبي معامل الارتباط ($R=0.95$) ومعامل التحديد

$R^2=0.99$ نسب جيدة جدا للحكم على قوة العلاقة بين رقم الأعمال والاستثمار في رأس

المال البشري.

ب- اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية للمعالم المقدرة للعلاقة بين رقم

الأعمال بصيدال ورأس المال البشري باستخدام اختبار T كما يلي: ($\lambda C \cdot CA_t \cdot CH_t = 0.000$).

أي أقل من قيمة مستوى المعنوية المرجعية ($\lambda t = 0.05$)، وبالتالي ($\lambda c < \lambda t$) ومنه رفض

الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يفسر التغير في رقم الأعمال بصيدال.

ت- الاختبارات من الدرجة الثانية: على مستوى الاختبارات من الدرجة الثانية، سيتم الكشف عن مدى وجود مشكلات الانحدار التي من شأنها خرق أحد فرضيات طريقة المربعات الصغرى. - اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي المعادلة **La normalité**: لاختبار سلسلة بواقي معادلة رقم الأعمال بأنها موزعة توزيع طبيعي يجب إجراء اختبار Jarque-bera بمقارنة مستوى المعنوية المحسوب لتوزيع البواقي مع مستوى المعنوية المرجعي (0.05) بحيث يمكن القول بأن البواقي موزعة توزيع طبيعي إذا كانت القيمة المحسوبة لمستوى المعنوية أكبر من المرجعية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار المعادلة.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.

| | | |
|------|------------|-------------|
| 1.29 | Jaque-bera | |
| 0.52 | | λ_c |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برمجية spss .

من الجدول يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أكبر من القيمة المرجعية أي $\lambda_t < \lambda_c$ وبالتالي قبول الفرضية العديمة ومنه البواقي موزعة توزيع طبيعي.

- اختبار عدم ثبات التباين **Heteroscedasticity**: يشير اختلاف التباين إلى وجود ارتباط بين التغير في المتغير المستقل والتغير في المتغير العشوائي، ويمكن القول بوجود مشكلة عدم ثبات التباين إذا كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (4): اختبار كاي تربيع لمعادلة رقم الأعمال.

| | |
|-------|---------------------------------|
| ,8460 | المحسوبة Khi-deux |
| 12 | درجة الحرية |
| 28.3 | الجدولية ⁸⁰ Khi-deux |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاختبار.

من الجدول يتضح أن: $\text{Khi-deux} < \text{Khi-deux}$ الجدولية المحسوبة

وبالتالي لا وجود لمشكلة عدم ثبات التباين.

– الارتباط الذاتي **Autocorélation**: يشترط اختبار الارتباط الذاتي أن تكون العينة مكونة من 15 مشاهدة على الأقل، ولأن الدراسة تحتوي على 13 مشاهدة سيتم الأخذ بنتائج الاختبار عند الحد الأدنى للملاحظات وهو 15 وعند عدد المتغيرات المستقلة وهو 1 حيث يتم الاختبار من خلال المقارنة بين قيمة إحصائية DW المحسوبة مع قيمة DW الجدولية حيث هناك قيمتين لهذه الأخيرة، قيمة دنيا dl وقيمة قصوى du عند مستوى معنوية 5% يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار عند ($k=1$ $n=15$ و $\lambda = 0.05$).

الجدول رقم (5): اختبار ديربن واتسون للارتباط الذاتي لمعادلة رقم الأعمال.

| | |
|------|------------------|
| 1.78 | DW المحسوبة |
| 1.36 | du ⁸¹ |
| 1.08 | dl ⁸² |
| 2.64 | 4-du |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاختبار.

تكون المعادلة خالية من مشكلة الارتباط الذاتي إذا تحقق ما يلي: $4-du > DW$

$> dl$

ومن المقارنة يتضح أنه لا وجود لمشكلة الارتباط الذاتي. $2.64 > DW > 1.08$

ومنه فلا وجود لمشاكل الانحدار في معادلة رقم الأعمال، وبالتالي قبول الفرضية، الأولى والتي

تفترض وجود علاقة إيجابية بين رقم أعمال صيدال، والاستثمار في رأسماله البشري.

3- تقدير معادلة الحصة السوقية: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة الحصة السوقية من خلال

شكل الانتشار سيتم تقدير معلمات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS، والجدول

التالي يوضح نتائج التقدير.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الحصة السوقية ورأس المال البشري.

| متغير التابع | الثابت | المتغير المستقل | معامل التحديد | معامل الارتباط |
|--------------------------------|-------------|-----------------|---------------|----------------|
| PM | 0.132 | CH | 240.6 | -0.79 |
| المعاملات اختبار T م المعنوية. | -4.299E-010 | | | |
| | -4.275 | | | |

| | | | | |
|--|--|--------|--|--|
| | | 0,0010 | | |
|--|--|--------|--|--|

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية SPSS.

$PMt = 0.132 - 4,725E-010 CHt$ من الجدول أعلاه يتضح أن معادلة الحصّة

السوقية تأخذ الشكل التالي:

توضح معلمات المعادلة بأن العلاقة عكسية بين الاستثمار في رأس المال البشري والحصّة

السوقية بحيث كلما زاد هذا الأخير بوحدة واحدة كلما انخفضت الحصّة السوقية بـ $4,725E-010\%$.

4- اختيار معلمات معادلة الحصّة السوقية: بعد تقدير معادلة الحصّة السوقية لصيدال سيتم اختبارها للتأكد من ما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، حيث يتم اختبار الفرضية التالية: $H_{0.2}$: لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وارتفاع الحصّة السوقية. مجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

في حالة عدم قبول الفرضية الصفرية يتم تعويضها بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول تماما.

4-1 الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط والتحديد، واختبارات المعنوية:

أ- معاملات الارتباط والتحديد: تعتبر نسبة معامل الارتباط ($R=0.791$) نسبة جيدة للحكم على قوة العلاقة بين الحصّة السوقية ورأس المال البشري بصيدال، ومن خلال نسبة معامل التحديد المتمثلة في $R^2=0.662$ يتضح أن الاستثمار البشري يفسر التغيير في الحصّة السوقية بنسبة 62% والباقي يفسره المتغير العشوائي غير المدرج في النموذج المقدر، وهي نسبة متوسطة للحكم على مصداقية المعادلة وصحة معاملها.

ب- اختبارات المعنوية: توضح قيمة مستوى المعنوية المحسوبة للمعالم المقدرة للعلاقة بين الحصّة السوقية ورأس المال البشري باستخدام اختبار T والمقدرة بـ ($\lambda C.PM.CH=0.001$) أنها أقل من قيمة مستوى المعنوية المرجعية λt ، وبالتالي $\lambda C < \lambda t$ أي أن معلمات معادلة الحصّة السوقية تختلف عن الصفر، إلا أن قيمة T سالبة، أي أن العلاقة عكسية بين المتغيرين، وهذا ما

يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض للعلاقة، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية، أي أن رأس المال البشري، لا يفسر التغير في الحصة السوقية بمجمع صيدال، ولأن معادلة الحصة السوقية مرفوضة على مستوى اختبارات الدرجة الأولى، فلا حاجة لاختبارات الدرجة الثانية.

رابعا. **تقييم النتائج واختبار الفرضيات:** من خلال نتائج الاختبارات يتضح أن معالم معادلة رقم الأعمال ذات دلالة إحصائية وبالتالي فهي تختلف عن الصفر، وهي خالية من مشاكل الانحدار، وبالتالي قبول المعادلة للتعبير عن العلاقة بين رقم الأعمال والاستثمار في رأس المال البشري وذلك عند مستوى ثقة 95%. مما يحقق الفرضية الأولى، أي أن هناك علاقة إيجابية بين مساعي المجمع في الاستثمار في رأسماله البشري والزيادة في رقم أعماله، بالمقابل فإن نتائج الاختبارات توضح أن معادلة الحصة السوقية ليست ذات دلالة إحصائية، وبالتالي رفضها للتعبير عن العلاقة بين الحصة السوقية والاستثمار في رأس المال البشري. مما ينفي الفرضية الثانية، أي أنه لا توجد هناك علاقة إيجابية بين مساعي المجمع في الاستثمار البشري والزيادة في حصته السوقية.

الخلاصة: يعد التغيير ضرورة لا خيارا مما يستدعي إدارة مختلفة ومتميزة قادرة على توجيه العملية نحو المنحى الصحيح، وقيادة متمكنة وقادرة على احتواء المقاومة والتأثير عليها وكسبها لصالح التغيير، وأكثر من ذلك، فالحاجة ماسة إلى إدارة وقيادة واعية بأهمية رأس المال الفكري البشري في تحقيق عوامل النجاح المفتوحة للتغيير وبالتالي السعي لتوفير البيئة الملائمة لحيازة هذا الأصل بالخصائص التي تضمن لها ذلك.

أبرزت الدراسة الميدانية أنه بالرغم من الجهود المبذولة من طرف صيدال حيال تطوير رأسمالها البشري إلا أنها لم تحقق المستوى المنشود، إذ أنه لا يساهم إلا في رفع رقم أعمال المجمع وبنسب متواضعة لا ترقى إلى زيادة حصته السوقية التي تستمر في التناقص بالرغم من كونه المؤسسة الرائدة في مجالها بالجزائر، مما يستدعي تكثيف الجهود بهذا الصدد، والاهتمام بمواردها البشرية من حيث التمكين والتحفيز وغيرها.

(1) - Gerard .Dominique Carton, Eloque de changement, 2ed, (Paris : Pearson édition, 2004), P19.

De : La rousse.

(2)- Pierre Pastor, Gestion du changement, (Paris : édition liaisons, 2005), P. 14.

(3)- محمد الصيرفي، إدارة التغيير (الإسكلندية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص.ص. 34-35.

(4)-Julia Balgun , Stratégie du changement, 2ed, (France : édition éducation, 2005), P P.03-08 .

(5)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.18.

- (6)- Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P. 23.
- (7)- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير (القاهرة: دار كنوز المعرفة، 2007)، ص.ص 31-33.
- (8)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 25.
- Gareth R. Jones. Organizational Theory Design and Change, (America: Pearson Education International, 2007), P.269.
- (10)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.ص 19-22.
- (11)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 22.
- (12)- Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, PP. 51-52.
- (13) – Bernard Burenes , Managing change, (Great Britain: 1992) , P. 25
- (14)- محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (الأردن: دار الحامد 2006)، ص. 59.
- (15)- قد تتعارض الثقافة الحالية وتلك التي يفرضها التغيير، مما يستدعي مراجعة خصائصها وتكييف مشروع التغيير معها أو تعديل عناصرها جزئياً أو كلياً.
- (16)- Pierre Pastor, Op- Cit, P.72
- (17)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 65.
- (18) – Cecile Geiger, Precis de gestion, (France :Nathan, 1997) , p.22.
- (19)- Julia Bagan, Op-Cit, P.22.
- (20)- محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير، (دمشق، دار الرضا للنشر، 2000)، ص. 143.
- (21)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 41.
- (22)- محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق، ص. 145.
- (23)- Wanda warhavig, warhavig Wanda. Flight to the future, Managing change in financial services for sustenable growth, (Europe: Limra,2005)، (New York : West publishing company, 1993)، P,09
- (24)- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص.ص 211-213.
- (25) – Royston Greenwood, C.R Hinings. Organizational design types, Traks and the dynamics of strategic change, (Great Britan : Galliard, Great yarmouth, the international library of management, 1994), P.307.
- (26)- عمار العربي. التسويق كأداة للتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة ملينة الأوراس، (الجزائر، المنتدى الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة باجي مختار- عنابة، 11/30 و 12/01/2004)، ص. 05. عن:
- Fauvet, Jean Cristian et Batler. Nicolas. La sociodynamique du changement (Paris: édition d'organisation, 1994)
- (27)- محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق، ص.ص 42-46.
- (28)- Pierre Pastor, OP-cit, P. 64.
- (29)- يورك برس، إدارة التغيير، (الطبعة الإنجليزية: شركة ألف)، (الطبعة العربية، مصر: لوتجمان للنشر، 2005)، ص. 46.
- (30)- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 111.
- (31)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 98.
- (32)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 43.
- (33) - Yves – Frederic Livian : Changement et gestion des ressources humaines, (Paris: ed d'organisation, 2003), P.10. Source électronique : www.dimitri.wiess.com

- ⁽³⁴⁾- Wanda warhavig, Flight to the future, (Europe: Limra,2005), p.47.
- ⁽³⁵⁾- محسن أحمد الحضيبي، مرجع سابق، ص ص. 74-75.
- ⁽³⁶⁾- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 12.
- Gerry Johnson. Kevan Scholes. Frédéric Fréry. Stratégique, (France : Pearson Education, 2002), P.663.⁽³⁷⁾
- Michael Beer and others, Why change programs, d'ont produce change, (Great Britan, Galliard, 1994)، P.426.⁽³⁸⁾
- ⁽³⁹⁾- محمد بن يوسف النمران العظيمات ، مرجع سابق، ص ص. 84-85.
- ⁽⁴⁰⁾- نواف كنعان، القيادة الإدارية، (الأردن: مكتبة دار الثقافة، 2000)، ص. 433.
- Michael Beer op-citP.423.⁽⁴¹⁾
- ⁽⁴²⁾-Pierre Pastor, op-cit, P.92.
- ⁽⁴³⁾- سنيثا سكوت، ترجمة بشر البرغوثي: إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة البشرية، 1995)، ص. 116.
- ⁽⁴⁴⁾- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 43.
- Pierre Pastor, Op-Cit, P. 17.⁽⁴⁵⁾
- ⁽⁴⁶⁾-Patricia Ordonez de Pablos, Measuring and reporting knowledge- based resources, the intellectual report, (Spain: university of Oviedo) p.01. source électronique: www.warwick.ac.uk
- ⁽⁴⁷⁾- نجم عبود نجم، إدارة الالاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، (الأردن، البازوري، 2010)، ص ص. 98-105.
- ⁽⁴⁸⁾-Andrew Kok. Intellectual Capital Management as Part of KnowledgeManagement, Initiatives, (South Africa : Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5. Issue 2. 2007), p.01. source électronique: www.ejkm.com
- ⁽⁴⁹⁾- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص. 146-159.
- ⁵⁰ - Ali Talip Akpinard, Ali Akdemir. Intellectual Capital Management, p.333. www.akpi.com
- ⁽⁵¹⁾ - محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (الأردن: دار صفاء للنشر، 2008)، ص. 279.
- ⁽⁵²⁾ - أحمد علي صالح، سعد علي العتري، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال (الأردن: البازوري، 2009)، ص ص. 228-229.
- ⁵³ - Ali Talip Akpinard, Ali Akdemir. Op-cit, p.333.
- ⁵⁴- Bill Walf, Introduction to knowledge management, (2001), p.02. source electronique : www. Bill Walf.edu, p. 20.
- ⁽⁵⁵⁾ - Paul Trott. Innovation Management and new product development, 3ed edition,(London: Prentice hall, 2009), P,189.
- ⁽⁵⁶⁾ - أحمد علي صالح، سعد علي العتري، مرجع سابق، ص ص 213-215.
- ⁵⁷- Patricia Ordonez de Pablos, Op-cit, p.04.
- ⁽⁵⁸⁾ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص. 137-139.
- ⁽⁵⁹⁾ - المرجع نفسه، ص ص 256-269.
- ⁶⁰- Jean Marie Peretti. Gestion des ressources humaines, (France : Vuibert, 19^{ed}), p. 04.
- ⁽⁶¹⁾ - أحمد علي صالح. سعد علي العتري، مرجع سابق، ص ص. 266-269.
- ⁽⁶²⁾ - Alan G.Robinson-Sam Stern, L'entreprise créative, (France : édition d'organisation, 2000), P.261

(63) – Jean mary Choffray, Innovation et entrepreneuriat, De l'idée au marché, (Paris : vuibert, 2000) P.309 .

(64) – آلان ويلمز وآخرون، ترجمة سرور علي إبراهيم: إدارة التغيير بنجاح، (الرياض: دار المريخ، 2004)، ص.404.

(65) – المرجع نفسه، ص.51.

(66) – عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره، ط 2 (القاهرة: مركز الخبرات المنهجية للإدارة: بميك، 2007)، ص.342.

(67) – أحمد صالح، سعد علي العتري، مرجع سابق، ص ص. 450-453.

(68) – بيتر كوك ، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص. 241-242

(69) – Jean Marie Peretti, op-cit, p. 08.

(70) – أحمد صالح، سعد علي العتري، مرجع سابق، ص ص. 27-28.

(71) – Ariel Mendez. GRH « Mutations économiques et technologiques » (France: Université méditerranée, cahiers français n°333), pp.38-43.

(72) – Jean Marie Peretti, **Op-cit**, pp .04-08.

(73) – نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.65.

(74) – Yves-Frédéric Livian, changement et gestion des ressources humaines (France: éd d'organistatin, 2006),P.549.

(75) – نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 137-139.

(76) – Patricia Ordonez de Pablos, Op-cit, p.06.

(77) – أحمد علي صالح. سعد علي العتري، مرجع سابق، ص ص. 406-407.

(78) – عبد الستار العلي، إدارة المعرفة، (الأردن: دار المسيرة، 2000)، ص.113.

(79) – المرجع نفسه، ص ص. 244-248.

(80) – عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص.814.

(81) – المرجع نفسه، ص.818.

(82) – المرجع نفسه، ص.818.

قائمة المراجع:

- الصيرفي محمد، إدارة التغيير، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006).
- الريادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (الأردن: دار صفاء للنشر، 2008).
- العطيات محمد بن يوسف النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (الأردن: دار الحامد 2006).
- الحضيصي محسن أحمد ، إدارة التغيير، (دمشق، دار الرضا للنشر، 2000).
- أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال، (الأردن: البازوري، 2009).
- آلان ويلمز، وآخرون، إدارة التغيير بنجاح، (الرياض: دار المريخ، 2004).
- عمار العربي. التسويق كأداة للتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة ملينة الأوراس، (الجزائر، المنتدى الثاني حول تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة باجي مختار- عنابة، 2004).
- عباس سهيلة ، القيادة الابتكارية والبناء المتميز، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).
- عبوي زيد منير ، إدارة التغيير والتطوير (القاهرة: دار كنوز المعرفة ، 2007).
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000).
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، (الأردن: مكتبة دار الثقافة، 2000)،
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، (إدارة ما لا يقاس)، (الأردن، البازوري، 2010).
- سكوت سنيتا، نيس جيف، إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة البشرية، 1995).
- يورك برس، إدارة التغيير، (الطبعة الإنجليزية: شركة ألف) ، (الطبعة العربية، مصر: لوجمان، 2005).

- Alan G.Robinson-Sam Stern, L'entreprise creative, (France : edition d'organisation, 2000),
- Andrew Kok. Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management, Initiatives, (South Africa : Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5. Issue 2. 2007), source électronique: www.ejkm.com
- Ariel Mendez. GRH « Mutations économiques et technologiques » (France : Université méditerranée, cahiers français n°333),
- Bill Walf. Introduction to knowledge management, (2001),. source électronique : www. Bill Walf.e du.
- Burenes Bernard, Managing change, (Great Britain: 1992)
- Gerard .Dominique Carton, Eloque de changement, 2ed, (Paris : Pearson édition, 2004), P19.
- Geiger Cecile, Precis de gestion, (France :Nathan, 1997
- Gerry Johnson. Kevan Scholes. Frédéric Fréry. Stratégique, (France : Pearson Education, 2002)
- Jean Marie Peretti. Gestion des ressources humaines, (France : Vuibert, 19ed),
- Julia Balgun , Stratégie du changement, 2ed, (France : edition education, 2005).
- Jean mary Choffray, Innovation et entrepreneuriat, De l'idée au marché, (Paris : vuibert, 2000
 - Michael Beer . and others, Why change programs, d'ont produce change, (Great Britan, Galliard, 1994),
- Patricia Ordonez de Pablos, Measuring and reporting knowledge- based resources, (Spain: university of Oviedo): www.warwick.ac.uk
- Pierre Pastor, Gestion du changement, (Paris : édition liaisons, 2005), P. 14.
- R. Jones, Gareth . Organizational Theory Design, and Change, (A,erica : PearsonEducation International, 2007).
- Royston Greenwood, C.R Hinings. Organizational design types, Traks and the dynamics of strategic change, (Great Britan : the international library of management,1994),
- Trott, paul. Innovation Management and new product development, 3ed edition,(London: Prentice hall, 2009).
- Yves – Frederic Livian : Changement et gestion des ressources humaines, (Paris : ed d'organisation, 2003). www.dimitri.wiess.com
- warhavig Wanda. Flight to the future, (Europe: Limra,2005),(New York : West publishing company, 1993)
- Wanda warhavig. Flight to the future, (Europe: Limra,2005).