وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير
قسم:علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير بالمنظمة - دراسة حالة

من إعداد الطالبين:

- فضيل شريف امحمد
- قطاف إصلاح

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/يرقي حسين

السنة الجامعية 2019-2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير
قسم:علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير بالمنظمة - دراسة حالة

من إعداد الطالبين:

- فضيل شريف امحمد
- قطاف إصلاح

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/يرقي حسين

السنة الجامعية 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠



شكر و عرفان

نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا وساعدنا في إنجاز هذا العمل ، الأستاذ الدكتور حسين يرقي و الأستاذ عادل زميرلين بكلية التكنولوجيا و عميد كلية التكنولوجيا ، كما لا ننسى الأخ رياض جكون المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين في رئاسة الجامعة ، الأستاذة موزاوي ، والأستاذة قدندل .

شكرا لكم لأنكم ساعدتمونا في هذا الإنجاز.

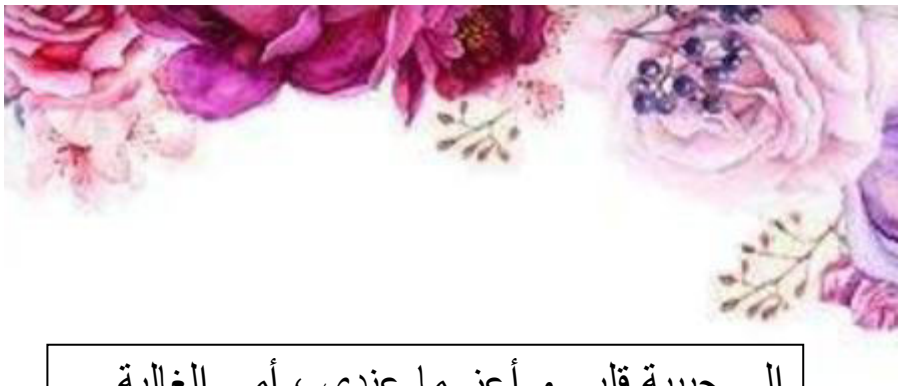
إهداء

إلى حبيبة قلبي أمي رحمها الله ، و إلى أبي و إخوتي حفظهم الله .

إلى كل من عرفتهم من قريب أو بعيد .



امحمد فضيل شريف



إلى حبيبة قلبي و أعز ما عندي ، أمي الغالية

إلى قرة عيني ونبضة قلبي ، زوجي العزيز

إلى جميع أحبائي ، إلى فلسطين الحبيبة

أهدي عملي المتواضع

إصلاح قطاف



المقدمة

في صدد التطورات و التحولات التي شهدها العالم أصبحت المنظمات المعاصرة تهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية ، وهذا ما يرتكز عليه اقتصاد المعرفة الذي يعتبر المعرفة المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، وتعد مصدر تشكيل و خلق القيمة و الثروة والميزة التنافسية المستدامة ، وفي ظل هذه التغيرات اعتمدت المنظمات في منافستها على معارف و مهارات رأس مالها الفكري ، وهي تدرك أن الاستثمار في رأس مالها الفكري هو مصدر بقائها و استمرارها و السبيل الوحيد للمحافظة على ميزتها التنافسية ،فاستخدام الطرق التقليدية أصبح لا يجدي نفعا و هو غير كافي للنهوض بالمنظمة و هو لا يساعدها على تشكيل القيمة.

ويعتبر رأس المال الفكري جوهر المؤسسة و مقياس نجاحها يحتاج للدعم و التحفيز ، كونه يمثل الإمكانات المتاحة لإدارة المنظمة المرتبطة بقدرات العاملين والعلاقات مع الزبائن والذي من شأنه ينعكس بنتائج ملموسة من حيث النمو و الازدهار و التكيف للمتطلبات البيئية ، فنجاح المنظمة في البناء و الحفاظ على الرأس المال الفكري يمكن الأفراد من إطلاق طاقتهم وتقديم أفضل ما عندهم مما يحقق زيادة الإنتاجية .

تلعب إدارة التغيير دورا هاما في تحويل الأصول الملموسة إلى رأس مال فكري ، فالتغيير مطلوب في شتى المجالات ، وهو يمثل قفزة نوعية للمنظمة ، ويحقق جميع أهدافها الإستراتيجية، حيث تتمكن المنظمة من المنافسة و البقاء و القدرة على التجديد و الإبداع و الابتكار، فالهدف من التغيير هو إحداث تحسينات وهو الإنتقال من الوضع الحالي إلى وضع أكثر كفاءة و فعالية بصفة مستمرة و متجددة ، حيث أن القائد الجيد يشعر بحتمية التغيير لإثارة دافعية الرأس المال الفكري على الإبداع و خلق القيمة بشكل دائم وإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية لتصبح المنظمة أكثر مرونة استجابة لتحقيق هدف النمو .

لما تقرر تقسيم كلية العلوم و التكنولوجية إلى كليتين منفصلتين ، راهنت كلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية على رأس مالها الفكري لإنجاح التقسيم و زيادة عدد الطلبة في تخصصاتها ،للاستجابة لطلبات الطبقة الاجتماعية الطالبة لتخصصاتها .

الإشكالية الرئيسية و الإشكالية الفرعية :

على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هي مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير بالمنظمة ؟

ولتطبيب هذه الإشكالية ، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو مفهوم رأس المال الفكريو إدارة التغيير ؟

2. فيما يتمثل دور رأس المال الفكري في المنظمة ؟

3.كيف يساهم رأس المال الفكري في إدارة التغيير ؟

4. كيف استفادت كلية التكنولوجيا جامعة يحي فارس بالمدية من رأس مالها الفكري المتمثل في الأساتذة لإنجاح تقسيم الكليتين ؟

فرضيات البحث :الإجابة على الفرضية الرئيسية هي كالتالي :

رأس المال الفكري جوهر التغيير فبتوفر موجودات معرفية كامتلاك الخبرات و التقنيات و الكفاءات فهذا يسهل عملية التغيير و التجديد وأيضا اكتساب ميزة تنافسية تساعد المنظمة في النهوض بكيانها الاقتصادي بشكل سريع .

ويمكن الإجابة على الأسئلة الفرعية من خلال الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :يمكن لرأس المال الفكري أن يستشعر التغيرات في بيئة المنظمة ويقدم لها الحلول أو يقترح التغييرات اللازمة.

الفرضية الثانية : يمكن للإدارة العليا استغلال رأس المال الفكري بأشكاله لإدارة التغيير.

الفرضية الثالثة :يمكن لرأس المال الفكري أن يلزم إدارة المنظمة على إجراء التغيير لتعظيم أهدافها.

الفرضية الرابعة:رأس المال الفكري مساهم فعال في إدارة التغيير، استغلت كلية التكنولوجيا الأساتذة في إنجاح التقسيم .

أهمية البحث :

للموضوع أهمية كبيرة تتمثل في النقاط التالية :

- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحويل الموجودات الفكرية إلى رأس مال فكري

- التركيز على كيفية التعامل مع الرأس المال الفكري في ظل التطورات التي تحدث على المستوى البعيد .

- ضرورة إدارة رأس المال الفكري في المنظمات لتحقيق التميز و الميزة التنافسي.

-معرفة أهمية الأساتذة في إدارة التغيير الذي حدث عد تقسيم كلية العلوم و التكنولوجيا إلى كلية العلوم و كلية التكنولوجيا .

أهداف البحث :

من خلال هذا البحث نسعى إلى الأهداف التالية :

- الإحاطة بمفهوم رأس المال الفكري و تسليط الضوء على أهميته بالنسبة للمنظمات و سبب تميزها .
- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري ومفهوم إدارة التغيير و العلاقة بينهما .

- صقل و إثراء معارف الطلبة العلمية حول مواضيع متعلقة بالإدارة المعاصرة .
- تحديد العلاقة بين مراحل التغيير و مكونات رأس المال الفكري (رأس المال هيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال العلاقاتي).
– كيف ساهم أساتذة كلية التكنولوجيا جامعة الدكتور يحي ارس بالمدية مع التقسيم و كيف ساهموا في إنجاح التقسيم .

– التعرف على مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير .

أسباب اختيارالموضوع : تعود أسباب اختيار البحث إلى مجموعة من النقاط و هي كالتالي :

- محاولة التعرف و تبيان الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في إدارة التغيير .
- موضوع يستحق الدراسة ، و أيضا يتناسب مع التخصص ، كونه موضوع مندرج في مجال إدارة الأعمال .

-قلة الدراسات السابقة في الموضوع الخاص بإدارة التغيير و الرأس المال الفكري .- الميول و الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع ،كونه موضوع تمت دراسته من طرف عينة قليلة من الباحثين

.المنهج المستخدم في الدراسة :

للإجابة على إشكالية موضوع البحث المتمثلة في مدى تأثير و مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي ، لإدراك و احتواء الإطار النظري للموضوع ، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي المتمثل في إجراء دراسة ميدانية للأسف الشديد لم نتمكن من ذلك بسبب الظرف الصعب الذي تمر به البلاد الذي دفعها إلى غلق الجزئي للمؤسسات فلجأنا إلى وصف لما لاحظناه في دراستنا الميدانية و التقاء بعض أساتذة كلية التكنولوجيا .

صعوبات الدراسة :

عند إجرائنا لهذه الدراسة اعترضتنا العديد من الصعوبات في كلا الجانبين ، الجانب النظري و الجانب التطبيقي ، نذكرها في النقاط التالية :

- بسبب تفشي فيروس كورونا و خوفا من انتشاره في المدارس و الجامعات ، قامت الحكومة

بإيقاف الدراسة وغلق الجامعات و بالتالي غلق المكتبات مما أدى إلى عرقلة عملية جمع المعلومات و البيانات ، حيث أن الحصول على الكتب و المراجع كان بطريقة جد صعبة .

الحدود الموضوعية :

تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير، أي أن المتغير المستقل هو رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس المال العلاقاتي) أما المتغير التابع إدارة التغيير و كيفية تحويلها للموجودات الفكرية إلى رأس مال فكري .

الدراسات السابقة :

من بين الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها هي ما يلي :

1- أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال و تسويق للباحثة فاطمة يحياوي من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة يحى فارس بالمدية 2017/2016 حيث قدمت الباحثة الإشكالية التالية: كيف تؤثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة؟ حيث ركزت على مفهوم اقتصاد المعرفة و على ماهو مطلوب من القيادة الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة و كيف تساهم القيادة بالتمكين في تنمية و تدعيم كفاءة رأس المال الفكري ، حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- إن أهم ما يميز اقتصاد المعرفة اعتماده على مصادر أخرى غير الطاقة ، وهي مصادر ملموسة كالمعرفة و المعلومات وإدارة المعرفة وإنتاجية رأس المال الفكري لدرجة غدت فيها تلك المصادر مجالا رحبا للتنافس العالمي و أصبحت موضوعا لمهن مستقبلية في إطار المنظومة الاقتصادية العالمية فضلا عن كونها مولدا فعليا للثروة ومصدرا للميزة التنافسية . –إدارة رأس المال الفكري تتمثل في مجموعة الأساليب و الممارسات الإدارية ، والمهارات التي تكشف عن الطاقات الإبداعية الكامنة ، والعمل على تنميتها بالتنسيق مع رأس مالها الهيكلي وتجسيدها في شكل معارف صريحة قابلة لتحقيق الأرباح وبناء علاقات ودية مع الأطراف الخارجية .2- دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصاديةأطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية من إعداد الباحثة ولد شرشالي سمية من كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة يحى فارس بالمدية 2017/2016 حيث طرحت الباحثة الإشكالية الرئيسية التالية : هل يمكن تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار لرأس المال الفكري ؟،

حيث ركزت على مفهوم رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية وماذا يعني الاستثمار لرأس المال الفكري ، وقد توصلت إلى النتائج التالية

- أن الراس المال الفكري هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، فهو يتواجد في عقول الأفراد المتميزين العاملين في المؤسسة .
- الاستثمار في رأس المال الفكري هو التضحية الحالية المادية من أجل مكاسب مستقبلية . -
الاستثمار في مجال البحث و التطوير يعطي المؤسسة وصفا جد حسن في السوق المحلي و الأسواق المحلية .

3- أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على مستوى الإبداع في المؤسسة الاقتصاديةأطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و العلوم المالية للباحثة يوسف الزين خيرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية 2019/2018 حيث طرحت الباحثة الإشكالية الرئيسية التالية : هل يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع في المؤسسة ؟ ، حيث ركزت على مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري و عن ماهية الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تكوين رأس المال الفكري و تطويره وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- أن تهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية تفرض عليها التميز و الإبداع لمواجهة مختلف التهديدات و للحفاظ على مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية ، لذا يعد الاستثمار في رأس المال الفكري الأنسب لمواجهة هذه التحديات التي يفرضها العالم اليوم .
- يلعب الاستثمار في رأس المال الفكري دورا استراتيجيا مهما في زيادة القدرة الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية .

هيكلة البحث : من أجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربع مباحث أساسية جاءت كالتالي :

تناولنا في المبحث الأول **الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري** حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، نذكر في المطلب الأول ماهية رأس المال الفكري ،و قسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع ، جاء في الفرع الأول مفهوم رأس المال الفكري ، و في الفرع الثاني أهمية رأس المال الفكري ، و في الفرع الثالث خصائص رأس المال الفكري ، أما بالنسبة للمطلب الثاني فنذكر مكونات ،آليات و دور رأس المال الفكري ، وقسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع ، الفرع الأول يتكلم عن مكونات رأس المال الفكري ، أما الفرع الثاني نتطرق فيه إلى آليات بناء رأس المال الفكري ، أما أخر فرع فسنتحدث فيه عن أدوار رأس المال الفكري .

وتطرقنا في المبحث الثاني إلى **الإطار ألمفاهيمي لإدارة التغيير** ، قسم هذا المبحث إلى مطلبين ، المطلب الأول عن ماهية التغيير ، قسم بذاته إلى ثلاث فروع ، الفرع الأول قمنا بالتفرقة بين المصطلحات المتلازمة و التغيير ، أما الفرع الثاني ذكرنا أنواع و خطوات التغيير ، أما بالنسبة للفرع الثالث ذكرنا مقاومة التغيير ، بالنسبة للمطلب الثاني تطرقنا إلى ماهية إدارة التغيير ، في الفرع الأول نذكر مفهوم و خصائص إدارة التغيير ، بالنسبة للفرع الثاني نذكر إستراتيجيات و مجالات التغيير ، بالنسبة للفرع الثالث نماذج إدارة التغيير .

وجاء المبحث الثالث بعنوان **مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير** ، قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين ، المطلب الأول ذكرنا دعامة رأس المال الفكري في التغيير، وقد تفرع إلى فرعين ، ذكرنا في الفرع الأول مساهمة رأس المال الفكري في التحسس لمراحل التغيير وفي الفرع الثاني مساهمة رأس المال الفكري في التحسس لأسباب التغيير، أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد تطرقنا إلى مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير، و قد قسم إلى فرعين ، الفرع الأول ذكرنا مساهمات رأس المال الفكري في مراحل إدارة التغيير ، أما بالنسبة للفرع الثاني فتطرقنا إلى مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير .

أما في المبحث الرابع بعنوان **دراسة تطبيقية لمساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير** قسمناه إلى مطلبين ، المطلب الأول دراسة تجربة أمجن في مجال التغيير ، والمطلب الثاني خصصناه لدراسة مساهمات الأساتذة في مرحلة بعد التقسيم لكلية التكنولوجيا .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

المطلب 1: ماهية رأس المال الفكري :

في إطار اقتصاد المعرفة أصبحت المؤسسات الاقتصادية الباحثة عن الأرباح تولي اهتماما خاصا لمواردها البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة التي تحقق لها التميز والبقاء وأهدافها هذا عكس القرن الماضي لما كان يعتبر الرأس المال المادي أهم شيء يجب على المؤسسة أن تبحث عنه لتعزيزه .

*إذا ما هو رأس مال الفكري ، كيف يمكن أن يفيد للمؤسسة الاقتصادية ؟

الفرع الأول : مفهوم رأس مال الفكري :

يقول (Hormel.1994) : أنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل المهارات المختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية .

- يقول (Spende,1996) : هو نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلة الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز .
- يقول (Enders ,1997) : هو المجموعات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز والذي يعد المؤشر الرئيسي لنجاح المنظمة المحلية والدولية .([1])
- يقول (Hansen et all1999) : هو الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة .
- يقول (عبد الوهاب 1999) : هو عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر .([2])

[1] - رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، وائل فاضل حسان العكيدي ، دار مجد للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى 2019 ص15

[2] - رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، وائل فاضل حسان العكيدي ، دار مجد للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى 2019 ص16

- يقول (DALF2001) : هو مجموعة من الموارد المعلوماتية (للأشخاص) المتكونة على هيئة نوعين من المعارف ، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرة الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة .([1])
- يقول (Edvinson) : أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة قياسها وتقييمها إلا أن هذه الصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية .
- يقول (Koling) هو عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المنظمة . ([2])
- هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات وكذلك الماكينات والشبكات التي تجسدها الممكن استخدامها لا لخلق الثروة .
- هو المعرفة التي تحول المواد الخام وتجعل لها قيمة أكبر ، والمواد الخام يمكن أن تكون مادية وقد تكون معنوية غير ملموسة .
- هو مجموع رأس المال البشري (الموهبة) ورأس المال الفكري (الملكية الفكرية ، المنهجيات ، البرمجيات ، الوثائق ، المستندات وغير ذلك من النواتج المعرفية) ورأس مال الزبائن أو العلاقاتية (العلاقات مع العلماء)([3])
- يمكن تعريفه على أنه القيم التي يدفعها العميل للسلعة أو الخدمة والتي تزيد عن تكلفة المبيعاتو تكلفة رأس المال ، وأيضا المبالغ التي يكون المستثمر على استعداد لدفعه للأصول غير الملموسة والذي يزيد عن تكلفة رأس المال والعائد المعدل بالمخاطرة .([4])

- تعرفه جمعية إدارة رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها الى ربح .

[1] - رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه – عادل حرحوش المفرجي .ص17

[2] - رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه – عادل حرحوش المفرجي .ص19

[3] –ثروة المعرفة رأس المال الفكري –توماس ستيوارت – ص23

[4]-إدارة المعرفة و الإبداع –عامر بشير- ص13

- يمكن تعريفه على انه حزمة من المعرفة المفيدة تشمل على كل من عمليات الشركة والتكنولوجيا وكذلك براءات الاختراع ، مهارات للموظفين وأيضا المعلومات عن العملاء والموردين وأصحاب المصلحة ([1])
- كما يمكن القول إن رأس مال الفكري يمثل الأصول غير الملموسة التي تتميز بعدم وجود كيان مادي ملموس لها من ناحية ، وعدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها من ناحية أخرى .([2])
- يمكن القول أنه الحق المبني على المعرفة الذي تمتلكه الشركة ، و يمكن القول أنه شيء لا يمكن رؤيته ولا يمكن لمسه إلا أنه يجعلك غنيا ([3])
- يمكن القول أنه الأصول التي أساسها المعرفة التي توجد بالمنظمة عند تأسيسها وتؤثر في مزاياها التنافسية الدائمة ([4])
- هو عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة ([5])

من هذه التعريفات يمكن القول أن رأس المال الفكري يتميز ب:

1. قدرات متفردة قادرة على إنتاج أفكار جديدة وأساليب متطورة التي تميز المنظمة عن غيرها .
2. يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم لأنهم نجوم المنظمة و العقول المدبرة لها.
3. يتمتع بالبعد الاستراتيجي لأنه يمكن المنظمة من المنافسة على المدى البعيد .([6])
4. لا يرتكز رأس المال الفكري مستوى الإداري معين دون آخر .
5. هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يمثل النخبة من العاملين الذين يملكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم .
6. يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار جديدة .
7. ليس من الضروري أن يكون له شهادة أكاديمية .([7])

---

[1] - إدارة المعرفة و الإبداع –عامر بشير-ص15

[2]- إدارة المعرفة و الإبداع –عامر بشير-ص16

[3] - إدارة المعرفة و الإبداع –عامر بشير-ص16.

[4] - إدارة المعرفة و الإبداع –عامر بشير-ص19

[5] - إدارة المعرفة و الإبداع –عامر بشير- ص20

[6] - ، رأس المال الفكري طرق قياسه- ص12.

[7] - رأس المال الفكري طرق قياسه ص18- .

- كما يقول العنري بأنه مجموعة من العاملية يملكون قدرات عقلية عناصرها (المعرفة ، المهارة ، الخبرة ، القيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعي بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها .
- ويمكن القول أن رأس المال الفكري هو مجموعة الأفكار والمعارف التي يمتلكها الأفراد بحيث تكون إبداعية ومتميزة وتتوافق مع إستراتيجية المنظمة وتنسجم مع أهدافها وأهداف المجتمع ، والتي تساهم في تطوير أداء المنظمة التي تعود عليها بعوائد مالية ومعنوية وتجعلها منافسة لغيرها من المنظمات ([1]).

ويتضح لنا أن رأس المال الفكري هو :

- المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة .
- القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات .
- المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والتأثيرات .
- المعرفة في كيفية إدارة العمال .
- المعرفة المستخدمة لتجنب المأزق .
- المعرفة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها ([2])

يقول العنري (2001) هو رأس المال الحقيقي للمنظمة وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية كلها المتاحة للمنظمة ولا يشمل كل العاملين في المنظمة ، رأس المال الفكري وإنما يطلق هذا المصطلح على قيمة معرفة ومهارات العاملين بالنسبة لتكوين ثروات المنظمة.([3])

[1] - رأس المال الفكري طرق قياسه ص18

[2] - اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك مصطفى يوسف الكأي ، دار ألفا للنشر ،2017 ، قسنطينة الجزائر ص155.

[3] - اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك مصطفى يوسف الكأي ، دار ألفا للنشر ،2017 ، قسنطينة الجزائر ص156.

يعتبر رأس المال الفكري محرك القيمة الأساسية والثروة الحقيقية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال القدرات الذهنية والمعرفية التي يتمتع بها عدد محدود من العاملين وما يتولد عنهم من إبداعات بصورة متميزة ونادرة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.([1])

الفرع الثاني : أهمية رأس المال الفكري:

انطلاقا من القرآن الكريم : إذ ذكرت كلمة ذو الألباب والعقول في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة أي نسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغ (144) سورة وهي نسبة ليست بقليلة تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا .

- من العصر الذي نعيشه وهو عصر المعرفة حيث أن رأس المال الفكري يعتمد على المعرفة لإنتاج معرفة جديدة أو تطوريها.
- قيمته الحقيقة أكبر من قيمته الاسمية مما يزيد أهمية لدى المنظمة.([2])
- يلعب رأس المال الفكري دورا حيويا في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمنظومة.
- هو اكبر الأصول أهمية في المنظمة من خلال خلق القيمة المضافة .
- كافة أصول المنظمة تعتمد على المعرفة، ورأس المال الفكري يملك المعرفة اللازمة.
- يميز المنظمات التي يمكن أن تقدم منتجات جديدة وبشكل أفقي مع تقديم ابتكارات لمنتجات وخدمات بمعدلات سريعة .([3])
- أهم مورد للمنظمة في الاقتصاد المعرفي هي الأصول المعرفية والمتمثلة في الخبرة والمعلومات .
- رفع قيمة الأصول غير الملموسة وبالتالي رفع القيمة السوقية للمنظمات عن قيمتها الدفترية .

---

[1] - رأس المال الفكري وأثره في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة ، وائل فاضل حسان العكيدي ، دار أمجد للنشر التوزيع ، الأردن 2018.

[2] - رأس المال الفكري طرق قياسه ، مرجع سابق ص20

[3] – إدارة المعرفة و الإبداع – مرجع سابق -24

[3] - إدارة المعرفة و الابداع ، مرجع سابق ، ص24.

- هو السلاح الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها المتعددة في ظل بيئة التصنيع الحديثة والتنافس الاقتصادي الكبير .
- يمثل حجر الزاوية بالنسبة لأي نجاح في بيئة الاقتصاد الحديث .
- يمثل الدافع للابتكار وخلق منتجات جديدة ([1])
- الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي .
- يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة .
- يعد مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة.
- يعد مصدر من مصادر الثروة ودعائم القوة لأي منظمة.([2])
- تأسيس المنظمات الذكية : الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمة ، إذ أن المنظمات التي تريد النجاح في بيئة أعمال اليوم والانتقال إلى المنظمة الذكية ينبغي عليها الاستثمار في موجوداتها الفكرية .([3])
- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي : في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد ومصدرا رئيسيا للثروة والازدهار .([4])
- تحسين العلاقات بين الزبائن والموردين .تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات .
- تحسين صورة الخارجية للمنظمة.([5])

---

[1] - المحاسبة عن رأس المال : التنظير العلمي والتطبيق العملي ، رشا الغول مكتبة الوفاء الثانوية الإسكندرية 2014.ص24.

[2] - رأس المال الفكري ، الربعاوي سعدون حمود جثير ، دار غيداء، عمان 2014. ص64

[3] - إقتصاد المعرفة مرجع سابق -ص157.

[4] - إقتصاد المعرفة مرجع سابق -ص158.

[5] - إقتصاد المعرفة مرجع سابق -ص160.

- يعتبر رأس المال الفكري أساسيا في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على الاستثمار في الموارد المسخرة لتوسيع مساحة التمييز لمنظماتها.([1])

الفرع الثالث : خصائص رأس المال الفكري

- صعوبة فصله والتخلي عنه ما إذا كان في المنظمة.
- الدرجة العالية من عدم تماثل المعلومات المتعلقة به فيما بين الإدارة داخل الشركة.
- يتسم بدرجة عالية من التأكد .
- قيمة المنظمة أثناء مرحلة الإبداع تكون على المحك، حيث يمكن التغلب عليها من المنظمات الأخرى.([2])
- يتميز الأفراد الذين يمثلونه بتوافر مهارات وخبرات عالية و متنوعة .
- يفضل العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة .
- يتسم بالاستقلالية في الفكر والعمل .
- يتفاعل بشكل ايجابي في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرار .
- لا يرغب في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل .
- يميل نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الإبتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان .([3])
- يفضل التعامل مع القضايا التي تتم بعد التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين .

---

[1] - رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ص37.

[2] - ادارة المعرفة والابداع ، عامر بشير مرجع سابق ص31.

[3] - رأس مال الفكري ، انطلاقة ادارية معاصرة ، مرجع سابق ص25.

- يمثل المعرفة التي يمكن تحويلها الى أرباح .
- يتواجد في كافة المستويات الادارية ولكن بدرجات متفاوتة.
- يمثل أصل غير ملموس .
- صعوبة قياسه و تقييمه .
- الاستعداد لقبول التنوع سواء في مجالات العمل أو في أعضاء الفريق ([1])
- رأس المال غير ملموس ويتزايد بالاستخدام .
- يمكن الاستفادة منه في مراحل مختلفة في نفس الوقت.
- القدرة على التقييم العلمي وهي القدرة على تطبيق مبادئ مهنية للوصول إلى حلول فريدة وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرات.
- سهولة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات وفي بعض وظائف برمجة المناسبات الآلية .([2])
- القدرة على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة وأعمال الهندسة و التصميم .
- القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة واستخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات .
- يرتبط رأس المال الفكري ارتباطا وثيقا بمعارف ومعلومات وخبرات المستخدمين .
- رأس المال الفكري لا يشمل الموجودات المالية والنقدية

[1] - راس المال الفكري ، انطلاقة ادارية معاصرة ص26.

[2] - راس المال الفكري واثره في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سابق ص27.

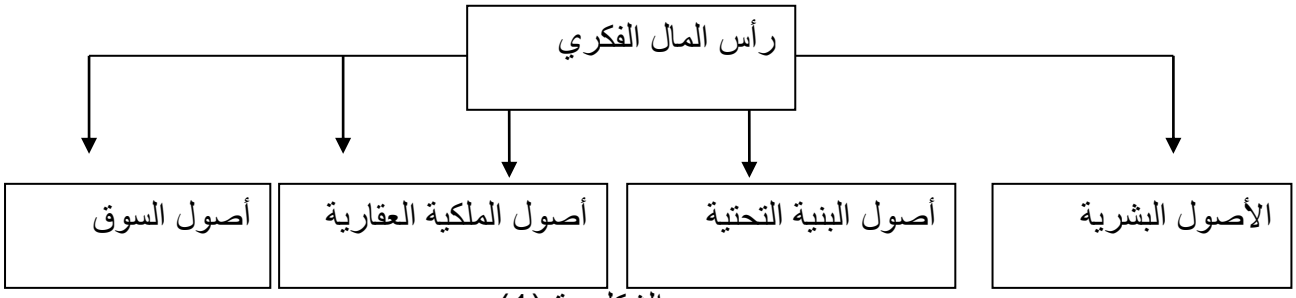
- **المطلب الثاني : مكونات ، آليات بناء رأس المال الفكري ودوره .**

الفرع الأول : مكونات رأس المال الفكري .

هناك عدة تقسيمات لمكونات رأس المال الفكري وهناك من يقول أن رأس المال الفكري يتكون من :

تقسيم 01(Brooking): - الأصول البشرية : خبرات متراكمة ، القدرات الإبداعية ، مهارات ..الخ

- أصول البنية التحتية : ثقافة المنظمة ، طرق تقييم الخطر ...الخ
- أصول الملكية الفكرية : العلامة التجارية ، براءات الاختراع ، حقوق التصميم .
- أصول السوق : الطلبيات المتراكمة ، سمعة المنظمة ، ولاء الزبائن ..الخ[1]



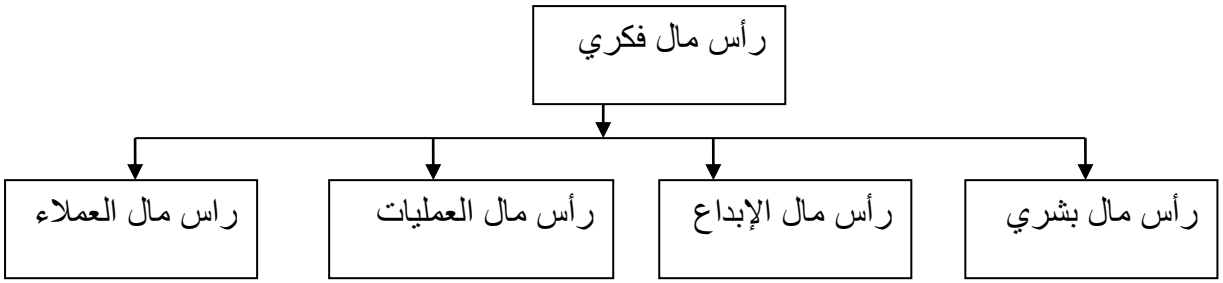
الشكل رقم(1)

تصنيف 2: (ASTD)

- رأس مال بشري : كفاءات مهارات ، معارف ، خبرة الأداء ...الخ
- رأس مال الإبداع : منتجات جديدة ، قدرات إبداعية ، استغلال الفرص ..الخ
- رأس مال العمليات :نظام المعلومات ، تقنيات عمليات ...الخ.
- رأس مال العملاء : العلاقات مع العملاء ، إشباع حاجات العملاء ...الخ[2]

[1] - رأس مال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة -مرجع سابق- ص33

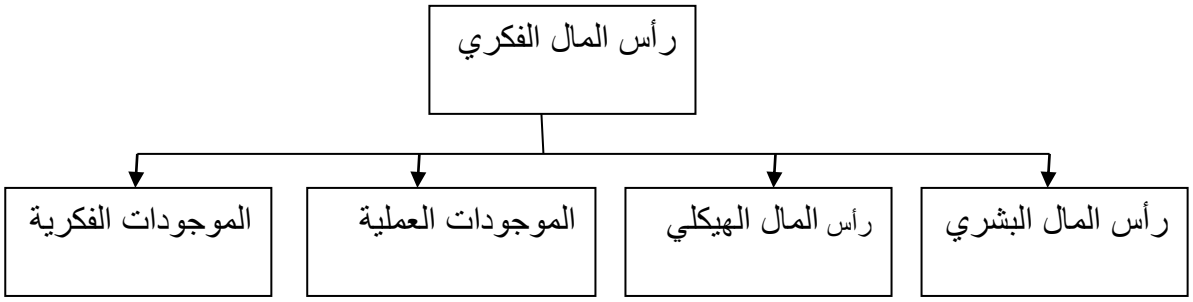
[2] رأس مال الفكري، إنطلاقة إدارية معاصرة ، مرجع سابق – ص 35



الشكل رقم (2)

كما يرى (Despres et chanvel) أن رأس المال الفكري يتكون من أربع مكونات :

- رأس المال البشري : ويشير إلى الموارد البشرية التي بحوزة المنظمة ولديها المعرفة ، سر الصنع ، التي يمكن تحويلها إلى قيمة .
- رأس المال الهيكلي : يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمنظمة.
- الموجودات العملية : هي رأس المال الهيكلي للمنظمة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل : تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع .
- الموجودات الفكرية : وهذه تعود للأصول الفكرية للمنظمة التي بموجبها تحتاج المنظمة إلى الحماية القانونية



وهناك تقسيم آخر لرأس المال الفكري حيث يقسمه الى خمسة مكونات هي [1]: - رأس مال بشري

- رأس مال اجتماعي .
- رأس مال زبائني .

[1] إقتصاد المعرفة ، مرجع سابق ، ص 162

- رأس مال هيكلي .
- رأس مال تقني .

هناك شبه اتفاق على أن مكونات رأس المال الفكري والتي سأعتمد عليها ف دراستي وهي :

رأس المال البشري : يعد العنصر الأكثر أهمية بين عناصر رأس المال الفكري فهو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف والمهارات ، القدرات الأساسية التي يمثلها الأفراد في المنظمة ومن أهم مخرجاته عمليات صنع القرار ، الريادة والإبداعات المتحققة فيها.([1])

رأس المال الهيكلي : يعد العنصر الثاني من رأس المال الفكري وهو عبارة عن آليات وهياكل المنظمة التي تمكن العاملين من تحقيق مستوى متميز من الداء ، وهذا يعني أن المنظمة التي تمتلك رأس المال هيكلي قوي ستكون لها ثقافة مشجعة وداعمة للابتكار ، إذ يتجسد رأس المال الهيكلي في تخزين المنظمة للمعرفة في قواعد بيانات ، خرائط التنظيمية ، الاستراتيجيات الوتينيات التي تمنح المنظمة قيمة عالية .

كما يتضمن أنظمة إدارية معرفية ، أنظمة مكافآت ، أنظمة تكنولوجيا المعلومات ، الفلسفة الادارية ، الثقافة التنظيمية ، براءات الاختراعات حقوق التأليف والنشر والعلامة التجارية ...الخ([2])

رأس مال الزبائن أو العلائقي : يشير إلى علاقات المنظمة وارتباطاتها الخارجية وكذلك رضا الزبائن و ولائهم ويشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والنقابات والحكومات ([3])

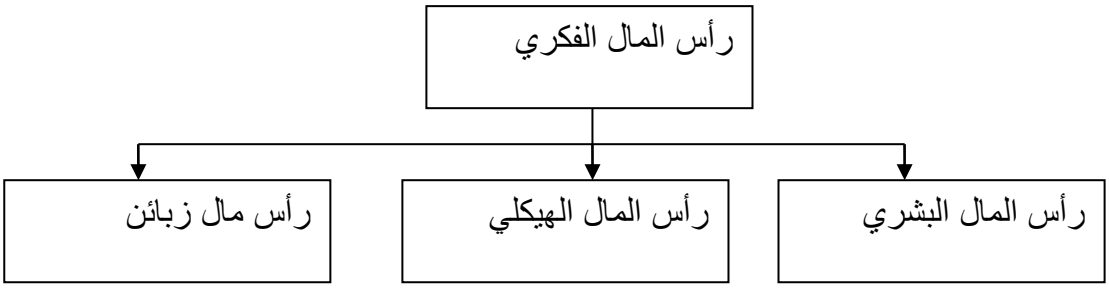
كما أنه يرتبط بقدرة المنظمات على امتلاك المعرفة المنتجة المستندة إلى شبكات والعلاقات الاجتماعية، ويعكس قدرة المنظمة على التفاعل الاجتماعي مع مجتمع الأعمال بهدف خلق الثروة.([4])

[1] - راس المال الفكري سعدون حمود حثير الربيعاوي ،مرجع سابق ص 74.

[2] -راس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مرجع سابق ص40

[3] راس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مرجع سابق ص42.

[4] راس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مرجع سابق ص44



الشكل رقم (3)

الفرع الثاني : آليات بناء رأس المال الفكري .

على أساس كون رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح منظمة الأعمال ، وعلى المنظمات أن تبحث عن آليات بناء ومتطلبات تطويره والتي يمكن إجمالها في :

أولا- آلية استقطاب رأس المال الفكري:

يرجع سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري إلى التوجهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية ، التوجه نحو اقتصاد المعرفة ، المنافسة الشديدة ، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن توجه نحو عامل النجاح .([1])

هنا وجدت أغلب الشركات نفسها أمام إشكالية عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري ؟ وأين تبحث فيه ؟ وكيف تديره وتقيسه؟

وللإجابة عن ذلك ينبغي على المنظمات أن تكون لديها استراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملها لاستقطاب القدرات العقلية اللازمة .[2]

ويمكن حصر هذه الاستراتيجيات في :

[1] إقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق ، مرجع سابق –ص169

[2] - اقتصاد المعرفة وانعكاسه في تحقيق ..... مرجع سابق ص163.

1- شراء العقول من سوق العمل : يتطلب من الإدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة ، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير وزيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة الإبداع والابتكار باستمرار[1].

من أبرز الأمثلة الميدانية هي شراء العقول من الخارج بتكلفة رخيصة (هجرة الدمغة) عن طريق الاتصال بهم عبر الانترنيت أو قيام موظفين تابعين للمنظمة بالسفر نحو الخارج للبحث عن العقول ذات الابتكارات والتقنيات الحديثة وذلك كله من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة[2].

2- شجرة الكفايات : إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي

المكون المعرفي : يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المستعملة بجدارة الشخص.

هو مجموعة من المعارف والمهارات التي يمتلكها الشخص .

المكون السلكي : يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأديته لمهامه والتي يمكن ملاحظتها وتقييمها[3]

تعد شجرة الكفايات أحد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة في المنظمة وبالتالي فشجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني لرأس المال الفكري).[4]

3- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم : ركز هذه الإستراتيجية على أن منظمات التعليمية (مدارس ، معاهد جامعات) تعد مصدرا مهما لاستكشاف المواهب واستقطابهم وعلى هذا الأساس يجب على مسئولي المنظمات أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية والتكوينية وتحديدا المراحل المنتهية فيها لاستقطاب

[1] إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ص264.

[2] - إدارة رأس المال الفكري ، مرجع سابق ، ص265.

[3] - ادارة راس المال الفكري مرجع سابق ص265 .

[4] - اقتصاد المعرفة مرجع سابق ص170.

النخب التي لها قدرات خاصة لاستخدام مهارتهم التحليلية والإبداعية في حل مشاكل عمل فريدة من نوعها.[1]

وبطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من الشركات أخرى

هناك شركات تقوم بتعيين الخرجيين ذوي المستوى الأعلى في الإدارة ليكونوا مبتكرين ولاستخدام مهارتهم التحليلية والإبداعية في حل مشاكل عمل أو ابتكار منتجات جديدة لاكتساب ميزة عن باقي الشركات .[2]

ثانيا : صناعة رأس مال الفكري :

صناعة رأس المال الفكري هو في غاية الأهمية لأنه يمثل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية ، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعلها تتفوق على باقي المنظمات في السوق .[3]

ومن هذا المنطق أكدت الدراسات أن صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة والمنظمة المبتكرة والمفاهيم التنظيمية الملائمة . هذه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري .

* خريطة المعرفة : تعرف على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية.[4]

ومن ثمة تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من؟ و أين يمكن أن نجدها؟

وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خارطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، ومستوى الفجوة بداخلها ، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.[1]

---

[1] - اقتصاد المعرفة مرجع سابق ص170.

[2] -ادارة راس المال الفكري مرجع سابق ص265.

[3] - إدارة رأس المال الفكري مرجع سابق ص267.

[4] - اقتصاد المعرفة مرجع سابق ص171

إن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في :

1- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة يتم على أساس :

- المعرفة الجوهرية : هي المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس وهي أقل حجما من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المنظمة وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجالها ، لكن لا يعطيها الميزة التنافسية على المدى الطويل.

- المعرفة المستخدمة: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية عندما تختار التنافس على أساس المعرفة.

- المعرفة الابتكارية : هي المعرفة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية ، هي تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع وفي هذه الحالة يكون تميز المنظمة مقارنة مع المنافسين ، مما يمكنها من تغير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

2- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات تقوم المنظمة بالتالي :

ومن أبرز الممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري تكون عن طريق .

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات . مما يسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فعالة ومعرفة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمختصين.[2]

- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهنية (رأس المال الفكري) المتمرس بطريقة التلمذة ، والاحتكاك بهم .([2])

- حيث يتم الجمع بين قدرات علمية تخصصية متميزة وخبرات ومهارات

ضرورية من ذوي الطاقات الذهنية ([1])

[1] - اقتصاد المعرفة مرجع سابق ص171.

[2] - اقتصاد المعرفة مرجع سابق ص171.

* بناء الأنسجة الفكرية : تتشكل عند تفاعل وتعلم مجموعة من المختصين والمهنيين والمبتكرين مع بعضهم البعض ثم تنتحل عند انتهاء المشروع المحدد ، وتؤكد هذه الإستراتيجية إذا ما توافرت الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين فهذا يؤدي حتما لتعلم السريع وزيادة الدافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج ([2])

تمثل تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.([3])

*القيادة الذكية :يؤدي صنع المعرفة والتعامل مع الناس الاذكياء (رأس المال الفكري) إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعليم المنظمي والتدريب لموظفه ([4]) ، ويكون مساعد للتعلم أكثر من أن يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون مطيعا للأوامر ، فضلا عما تقدم فان المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال ، ([5]) والتي من أبرزها ما يأتي :

الاستمرار : هو القيام بتقدير موظفيه لأنه يعرف أن التقدير يدفع الى التفوق ([6])

الفورية : تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر ([7])

الشمولية : أن يكون التقدير لجميع الموظفين ([8])

الدستور : التقدير لديه دستور وجزء من ثقافة المنظمة ([9])

---

[1] - ادارة راس المال الفكري مرجع سابق ص270.

[2]- اقصاد المعرفة –مرجع سابق –ص171

[3]. إدارة رأس المال الفكري –مرجع سابق ص270

[4]. اقصاد المعرفة –مرجع سابق –ص171

[5] - إدارة رأس المال الفكري –مرجع سابق ص270

[6] - اقتصاد المعرفة –مرجع سابق –ص171

[7] - إدارة رأس المال الفكري –مرجع سابق ص270

[8] - - اقصاد المعرفة –مرجع سابق –ص171

[9] - إدارة رأس المال الفكري –مرجع سابق ص270

لابد الاشارة الى أن مسألة اختيار المنظمة لألية الاستقطاب أو الصناعة أو الاثنين معا تتحكم فيها مدة مؤتمرات هي :

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب والصناعة والعائد منها .
- الموازنة بين توفر القدرات العقلية داخليا والحاجة اليهما من خارج المنظمة .
- الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري المالي .
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

الفرع الثالث : دور رأس المال الفكري في المنظمة :

تبرز مساهمات رأس المال الفكري من كثرة الدراسات عليه، فالاهتمام بدراسة رأس المال الفكري، تقف ورائها العديد من الأسباب وهي وتمثل أدواره:

- المساهمة في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة .
- زيادة سرعة الاستجابة للعملاء .
- تحسين عملية اتخاذ القرار.[3]
- المساعدة في عملية تنمية الموارد المادية والبشرية .
- زيادة سرعة وكثافة الابتكار و الإبداع في مجال حل المشكلات وتجدد المنتجات .([1])
- وهناك من يقول أن رأس المال الفكري تكمن أهميته في تحويل القدرات الإبداعية والمهارات إلى قيمة مصاغة حيث يمكن القول أن دوره هو :
- تعظيم الأرباح .

---

[3]- رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستعمار والتطوير ، بحوث وأوراق عمل مؤتمر مسقط ، ابريل 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ،ج1، ص51.

[1] - رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستعمار والتطوير ، بحوث وأوراق عمل مؤتمر مسقط ، ابريل 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ،ج1، ص51

- تحقيق الميزة التنافسية .
- تحقيق رضا الزبون (المتعاملين) .
- تحسين النوعية وتخفيض التكاليف .
- تحسين اتجاهات وسلوك العاملين .
- زيادة الحصة السوقية الدخول في تحالفات استراجية ([1])

كما أنه هناك ما يرى أن دور رأس المال الفكري يكمن في :

- مواجهة المنافسة الشرسة بين المنظمات في السوق .
- تحقيق أهداف المنظمة حسب الإستراتيجية الموضوعة .
- تحقيق مركز تنافسي مرموق للمنظمات .([2])

يبرز دور رأس المال الفكري من كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمات، خاصة أنها تنافس اليوم على أساس المعرفة ومعلومات والمهارات التي لديها.

كما أن المنظمات التي تهتم برأس المال الفكري يمكنها أن تعني العيد من الفوائد من مخرجاته مثل :

- زيادة القدرة الإبداعية .
- إبهار و جذب العملاء وتعزيز ولائهم .
- تعزيز التنافس بالوقت ومن خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض تكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية .

[1] - رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستعمار والتطوير - مرجع سابق ص 75

[2] - رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستعمار والتطوير - مرجع سابق ص115

- تحسين الإنتاجية .

- تعزيز القدرة التنافسية.([1])

كما يقال أنه قيمة المنظمة الحقيقية تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعارف الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية ([2])

لقد أشار الكاتب (العنري 2001) إلى أن هناك معايير تبين أهمية رأس المال الفكري للمجتمعات والمنظمات منها:

تأسيس المنظمات الذكية : هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها ، وبتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها ، من خلال نظام قيمي راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلومات وينبذ الهياكل التنظيمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له .([3])

تفاعل الخبرة ، المعرفة الفكرية والفنية ، والمهارات ، التفكير الخلاق يؤدي إلى ابتكارات تزيد من تنافسية المنظمة .

- رأس المال الفكري مكملا لتحقيق الشهرة أو صورة ذهنية ، يمكن أن تستخدم المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها.([4])

كما هناك من يرى أن دور رأس المال الفكري في المنظمة يمثل الوظيفة أو الوسيلة التي يستثب من خلالها سلوك العاملين في المنظمات ، وهناك :

1- أدوار دفاعية تشمل :

- تخفيف عدة الصراعات .

- حماية حرية التصميم والإبداعات

[1] رأس المال الفكري العربي ج2-مرجع سابق-ص131

[2] - رأس المال الفكري العربي ج2- مرجع سابق -ص190.

[3] -- رأس المال الفكري العربي ج2، مرجع سابق - ص476.

[4] - رأس المال الفكري العربي ج2.مرجع سابق ص498.

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري .

2- أدوار هجومية تشمل :

- معرفة إستراتيجية المنظمة (معرفة كيف تبدأ)
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين .
- ابتكار مقاييس جديدة للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة .
- توليد عائد من خلال منتجات ناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري وحماية موجدات الملكية الفكرية للمنظمات.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.([1])
- كما أنه هناك من يرى دور رأس المال الفكري من جانب توليد وخلق القيمة ، وهذا يعتمد على قدرة المنظمة على تحويل رأس مالها الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها من استثمارها لرأس مالها الفكري ، ويمكن أن تأخذ تلك القيمة عدة أشكال مثل :
- تحقيق أرباح وعوائد مالية .
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية لتخفيض التكلفة .
- تحسين اتجاهات العاملين .
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة .

[1] - رأس المال الفكري العربي ج2.. مرجع سابق ، ص536.

- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز مرتكز تنافسية .([1])

ويرتبط بالقيمة مصطلحان هما توليد القيمة وخلق القيمة .

1- توليد القيمة : يشير إلى الجهود والأنشطة التي تؤدي إلى الاستحواذ على الملكية الفكرية من خلال المعرفة المؤدية إلى خلق المعرفة كما تتضمن كل الأنشطة الخاصة بتوليد القيمة كل من عمليات اتخاذ القرار والتقييم ، وكذلك قواعد البيانات ...الخ([2])

2- خلق القيمة : تهتم بالحصول على معرفة جديدة وتحويلها إلى ابتكارات ذات قيمة تجارية وتتضمن أنشطة كل من التدريب ، التعليم ، المعرفة وكذا الابتكار ...الخ.

[1] المحاسبة عن رأس المال الفكري ، : التنظير العلمي والتطبيق العملي ، رشا غول مرجع سابق ص32.

[2] - المحاسبة عن رأس المال الفكري ، مرجع سابق ص33.

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة التغيير

المطلب الأول: ماهية التغيير

سنحاول التعرف في هذا المطلب على مفهوم التغيير وأهميته، أنواع وخطوات التغيير، و مقاومة التغيير (مفهوم، مزايا، عيوب).

مفهوم التغيير لغويا: غير الشئ أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت بيتي، أي بنيتها بناء غير الذي كان.[1]

مفهوم التغيير اصطلاحا: إذ تنوعت المفاهيم بتنوع المدارس الفكرية، وهذا ما أخذ على تعريف التغيير، فوصف مقرونا بالتحول على أنه" فن التحول من نقطة معلومة إلى نقطة معلومة أخرى. فيؤخذ بصورتين الأولى بدلالة تغيير صورة الشئ دون ذاته، أو أخذه باعتباره استبدالا للشئ بغيره".وراح آخرون بوصفه بعيدا ليصفوه مقرونا بالهدف المراد انجازه كونه" عملية التحول من واقع نحن نعيش فيه إلى حال منشودة نرغب فيها" وراح فريق آخر يزاوجه مع البيئة قائلا عنه بأنه" تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي" وفضل فريق أخر التركيز على السلوك وصفه بأنه" تغيير ملموس في النمط السلوكي" والبعض ربطه بالماضي قائلا عنه " انه عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية والمطلوبة للمستقبل" وبما أن كلمة التغيير كما سبق أن أشرنا هي صيغة مبالغة وتعني استمرارية التحول والاختلاف في الحالة، وعليه يوصف التغيير على أنه:" الاختلاف الحاصل في حالة ما خلال مدة زمنية".[2]

سعيد عطيوي:" العملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة . وأن أداة التغيير هي استخدام الإمكانات البشرية والمادية بفعالية للتحول من واقع معين لآخر منشود أفضل.[3]

علي السلمي: تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وألام للبعض الأخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.[4]

وفي تعريف أخر هو "سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات

---

[1] محمد يوسف نمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1، 2006، ص91

[2] د.جازم محمد موسى الجنابي، إدارة التغيير:الإستراتيجية الأمريكية الشاملة نموذجا، دار حامد للنشر،عمان، الأردن،ط1، 2014،ص48

[3] خضير كاضم حمود،منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2010، ص238

[4] سعيد يس عامر،الإدارة وتحديات التغيير،الإرادة للطباعة،القاهرة،مصر،2001،ص255

والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي واستيعاب الحضارة التنظيمية واعدة صياغتها واعتماد البحوث لميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها .[1]

أما روبنسون فيعرف التغيير بأنه" جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل.[2]

"التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات والقرارات والسلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل فيما بينهما نتيجة التحولات في الظواهر المحيطة ، فالتغيير العلاقة مابين السبب والنتيجة ، فيمكن للتغيير أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناءا على احتمالات مستقبلية.[3]

عرف **أحمد ماهر** التغيير على أنه" خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة تعتمد على تعاون الأفراد فتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة".[4]

عرفه **هولت** بأنه" عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها وهذا لغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق البقاء والنمو والاستمرار".[5]

"هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق لها،فهي عملية تلقائية عفوية تفرزها التحولات البيئية أو المناخية وليس للمنظمة أي يد فيها".[6]

كما ينظر إليه على أنه" عملية موجهة ومقصودة (هادفة وواعية) تسعى لتحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية".[7]

وفي تعريف أخر هو" عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية أو أساليب

[1] د.خضر مصباح الطيطي،إدارة التغيير:التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين،دار حامد للطباعة والنشر،عمان،2010،ص31

[2] ربحي مصطفى عليان،إدارة التغيير،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ،ط1، 2015،ص29

[3] زيد منير عبوي،إدارة التغيير و التطوير،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،ط1، 2007،ص53

[4] ماهر أحمد،إدارة التغيير،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،ط1،الإسكندرية،مصر،2010، ص14

[5] فريدكورنل،أمال كحيلة،إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، ط1،2015، عمان،الأردن،ص23

[6] دودين أحمد يوسف،غدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوزي،2012،عمان، الأردن، ص20

[7] حسين أحمد الطرناوي،نظرية المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2015، ص175

إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها".[1]

وعرفه عبد الباري درة " بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".[2]

الفرع الأول :التفرقة بين المصطلحات المتلازمة والتغيير:

01- التغير والتغيير: التغير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية. أما التغيير فهو موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي ومن هنا يمكن ربط التغير بالبيئة الخارجية أما التغيير بالبيئة الداخلية.[3]

02- التغيير و التطوير التنظيمي: إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية.

أما الفرق بينهما هو أن التغيير يشمل محور الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات.فحسب قاري ديسلر يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.[4]

03- التغيير و الابتكار(الإبداع): إن كل من مصطلحي الابتكار والإبداع فرضتهما المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعها وخدماتها أو إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء بابتكار سلع وخدمات جديدة. وبما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية المنافسة في الأسواق فلا بد من التفريق بينهما . فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت أخر جديد أو فقط تطويره.

أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة أو في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات.[5]

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن التطرق إلى أهمية التغيير المتمثلة فيما يلي:[6]

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة على التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقدرات، كما تخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

تنمية القدرة على الابتكار: التغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل معهم بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة مع ذلك التغيير يطلق كما

---

[1] ناصر محمود سعود جرادات،إدارة التغيير و التطوير،عمان، الأردن، 2013، ص30

[2] موسى اللوزي،التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر،ط1، الأردن،2003،ص49

[3] زيد منير عبوي ن مرجع سابق ذكره، ص22

[4] مدحت أبو النصر،أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة، مصر،ط1، 2008،ص20

[5] زاهرعبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة،دارالراية للنشروالتوزيع،عمان، الأردن،ط1، 2009،ص190

[6] أحمد يوسف دودين ،إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،ط1،ص ص، 226،227

هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

إزكاء الرغبة في التطوير: يقوم التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير والتغيير وتحسين العمل وذلك من عدة جوانب :

أ- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير للتوافق مع التكنولوجيات التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير **أو** نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه حيث نجد أنه لابد من التغيير ليتوافق مع زحم التغيير المتواصل.

الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: حيث تمكن أهمية التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء والنماء سنتطرق في الفرع الثاني إلى أنواع وخطوات التغيير.

الفرع الثاني: أنواع وخطوات التغيير

أنواع التغيير

***<u>من حيث جهود التغيير:</u>** يمكن النظر إلى أنواع التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد أنواع التغيير التالية:[1]

- تغيير على مستوى المنظمة.
- تغيير على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم.
- تغيير على نمط العمل الفردي.
- تغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

أ- التغيير على مستوى المنظمة: ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسموحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية.

ب- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف. ج- التغيير على نمط العمل الفردي: يتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء فريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

[1] د.محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي ،ا لإسكندرية ، ط 1،2007 ، ص ص،25 26

د- التغيير في العلاقات الشخصية: ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري، وجماعات المواجهة.

من حيث درجة التخطيط: هناك نوعان، التغيير المخطط وغير المخطط.

أ- التغيير الغير مخطط: وهو التغيير الذي يحدث تلقائيا وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق وبالتالي قد تكون أثاره ونتائجه سلبية على المؤسسة.

ب- التغيير المخطط: وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

من حيث درجة التنفيذ: هناك نوعان حسب هذا التصنيف:[1]

أ- التغيير السريع: التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمي البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يمثل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر هنا من الآثار السلبية الاجتماعية على من سوف يتأثرون بالتغيير لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئيا أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة أو أن يكون تأثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطا.

ب- التغيير البطيء: يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة ، وذلك لكي لا تكون أثار سلبية على المتأثر بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون شاملا لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزعم إجراءه.

من حيث درجة الشمولية: وينقسم بدوره إلى نوعين:[2]

أ- التغيير الجزئي: هو الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الأجهزة و الآلات، وتكمن خطورة التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

ب- التغيير الشامل: الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

من حيث موضوع التغيير: هناك نوعان وهما:

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي و التغيير التكنولوجي التغيير في الهيكل التنظيمي(الاختصاصات و المسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

---

[1] محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2006 ، ط 2، ص ص، 37 38

[2] محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3،2005،ص350

ب- التغيير المعنوي(النفسي والاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

من حيث كيفية إحداث التغيير: نميز بين نوعين هما التغيير المفروض والتغيير الرضائي.[1]

أ- التغيير المفروض(بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل السلطة وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

ب- التغيير بالمشاركة(التغيير الرضائي): فيتم بالرضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

[2]

من حيث درجة عمق التغيير: ينقسم هذا المعيار إلى تغيير بسيط وتغيير جذري.

أ- التغيير البسيط: يلعب دورا هاما في المؤسسات، فهذا الأخير يمس كل مكونات المؤسسة(الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل، الأنظمة، السياسات والقواعد...)حيث تلبي هذه التغييرات بشكل مثالي حاجة المؤسسة إلى التطوير المستمر للتكيف مع البيئة الدائمة والحركة والتغير.

ب- التغيير الجذري(البنيوي): هو التغيير الذي يحول وضعية المؤسسة بشكل عميق وجذري وهذه التغييرات ضرورية ولكن يجب أن تبقى نادرة لأنها مكلفة، ويتم الالتجاء إلى التغييرات الجذرية عندما لا تكفي التغييرات البسيطة في تحقيق الهدف من التغيير، كما أن نجاحها يؤدي إلى نتائج إيجابية تفوق كل التوقعات بينما فشلها يؤدي غالبا إلى هزات و صدمات حقيقية للمؤسسة.

مراحل التغيير:

من الطبيعي أن يمر التغيير بعدة مراحل. إلا أن معرفة هذه المراحل بالتحديد وكيفية تسلسلها أمر ليس سهلا. أبرز الباحثين والكتاب الذين تكلموا عن مراحل التغيير الكاتب الإداري كورت ليوين والذي لخص مراحل التغيير بثلاث و هي:[3]

- مرحلة الانتقال من الواقع الحالي ، أي كسر الجمود.
- مرحلة دعم التغيير وتثبيته، أي تجميد التغيير.

المرحلة الأولى: وبحسب ليوين هي حصيلة قوى مطالبة بالتغيير وبتحريك وتوجيه السلوك ورفض

---

1 شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، الجزائر،2007،ص12

2 خليدة محمد بلكبير،مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة،دراسة حالة،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص ص،29 30

3 البروفيسور حسن ابراهيم البلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006، ص ص، 338 339

الجمود، وتتطلب هذه المرحلة تحضيرا للتغيير نتيجة ظهور حاجو أو ضرورة تستدعي التغيير. ومن دلالات هذه المرحلة : ضغوطات محيطية وتراجع الأداء وحدوث مشكلات وظهور سلوكيات أو عادات غير مألوفة تستدعي التغيير.

المرحلة الثانية: هي مرحلة إجراء وتنفيذ التغيير وهي المرحلة الصعبة لأن التنفيذ عرضة لبعض الشروط و القيود التي قد تِخر عملية التغيير أو تطيح بها. وهذا يتطلب إدخال المدير تعديلات على أجهزة المؤسسة العاملة وتبنيها للتغيير بعد تحديد أعراض ودلالات التغيير. فالمديرون في هذه المرحلة يبادرون إلى تحديد مكامن التغيير ومنها : الهيكلية، الأفراد، الثقافة ، التكنولوجيا وسائر أجهزة المؤسسة. إلا أن التسرع في إحداث التغيير وتنفيذه على الفور دون معاينة دقيقة لمكامن وتوقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير ومقاومتها.

المرحلة الثالثة: مرحلة تثبيت الواقع الجديد الذي حصل نتيجة التغيير أي جعل التغيير جزءا من المنظومة الإدارية. وهذه المرحلة تتطلب من المديرين استخدام وسائل تحضير مناسبة لتحريك ودفع عجلات الأداء وتصويب مساراته إضافة إلى تزويد الموارد البشرية بالاسترجاع المعرفي والموارد اللازمة لتطبيق التغيير بعد تثبيته على أرض الواقع.

يواجه بعض المدراء في المنظمات صعوبة في تطبيق برامج التغيير التنظيمي وذلك بسبب رفض الأفراد العاملين له وعدم تقبله، وهذا ما يطلق عليه بمقاومة التغيير وسنتطرق إلى هذا العنصر في ما يلي:

الفرع الثالث: مقاومة التغيير

هي تعبير ظاهري وباطني لردود الفعل الرافضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير أيضا نفسه.[1]

قد لا يشعر العاملون بالسرور من الوضع الحالي الموجود بالمؤسسة التي يعملون بها، ولكن قد يتخوفون من أي تغيير سيكون مربكا ومؤديا إلى ما هو أسوأ.

وفي الحقيقة فإن الخوف من الجديد واقع ملموس يؤدي إلى عدم الرغبة في قبول التغيير وهو ما يطلق عليه "مقاومة التغيير"، ولكي تحدث المؤسسات التغيير بصرف النظر عن مدى حاجتها إليه للاستمرار في نشاطها فإن عليها أن تحل مشكلة رفض التغيير، ولذلك سنتطرق إلى هنا لأسباب رفض كل من الفرد والجماعة والمؤسسة للتغيير بالإضافة إلى إيجابيات مقاومة التغيير وذلك كيفية التقليل من المقاومة ، حيث من الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير هي كالتالي:[2]

[1] بلقرع فاطمة ، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي، جامعة المدية ، 2010-2011، ص51

[2] كمال محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط4، عمان، الأردن، 2010 ، ص 316

أ- من وجهة نظر الفرد:

الإدراك الاختياري: حيث أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبه أثرت عليه عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح عندها حقائق مزيفة عن أي تغيير سيحدث.

الخوف: هو الخوف يصيب الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو المكانة، وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبئ العمل ومن تشديد الرقابة نتيجة التغيير في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة متطورة.

الطباع والعادات: يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حديثة حددت مسبقا يطلق عليها لقب "طباع وعادات" وتقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدرا مهما للرضا الشخصي.

الرغبة في الاستقرار: الاستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاول الإبقاء عليها حيث أن نمطية الحياة أو العمل قد تقررت بالإجراءات والقوانين التي أرسيت قواعدها وإن إدخال أي تغيير سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية الحياة والقواعد و الأسس التي أدت إلى استقرارها.

ب- من وجهة نظر الجماعة:[1]

على مستوى الجماعة يمكن أن يكون سبب المقاومة عددا من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين العلاقات العمل لجماعة ما، ومثل هذه العوامل نجد مدى تماسك الجماعة، ونجد أن توزيع القوة و السلطة في المؤسسة سوف يلطف من مستويات المقاومة تشهدها تحت مختلف الظروف، وعلى وجه الخصوص نجد أن شكل المقاومة المتأصلة و العنيدة من المتوقع حدوثها عندما تعاني الجماعة من ظاهرة (فكر الجماعة) فأي تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديدا محققا للوضع الراهن، لان الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية.

د- من جهة المؤسسة: إن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت على مجموعة من الأسس والتي تتضمن كلا من الاستقرار والاستثمار السابق والتعاقدات والالتزامات السابقة.[2]

الاستقرار: إن معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة الاستقرار وذلك للتمكن من تحاول تقليل تأثيرها إلى ادنى المستويات الممكنة وذلك بتخصيص فريق يتولى أمر التفاعل مع تلك المؤثرات.

الاستثمار السابق: كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وأنها بسببه التزمت بإستراتيجية معينة، فالمؤسسات الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثمارها الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيئة.

التعاقدات والالتزامات السابقة: ليس هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل

[1] نيجل كينج ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، 2004 ،ص ص، 309 - 310
[2] كمال محمد المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 317

والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات ...وغيرهم، قد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة مثل: عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي قد تلزم المؤسسة ملزمة بعدم استخدام الآلات الجديدة وسريعة خلال فترة العقد المبرم بينها وإلا فان المؤسسة ملزمة بتوفير أعمال أخرى يقوم بها المتضررون الأمر الذي قد لا مربحا.

إيجابيات مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير استجابة طبيعية انفعالية متوقعة والشيء المهم هو أن نعلم أيضا أن تلك المقاومة لها فوائد وإيجابيات يمكن الاستفادة منها في إدارة عملية التغيير ونذكر منها ما يلي:[1]

أ- إن وجود مقاومة التغيير هو أول دليل على أن ما نمارسه من ضغوط في اتجاه التغيير فعالة ومؤثرة لأن الأفراد لا يرفضون أو يقاومون شيئا لم يصل غليهم ولم يشعروا به أو يدركوا أثره عليه.

ب- إن هذه المقاومة في حد ذاتها هي نوع من العائد يمكن الاستفادة منه في تحسين رؤية التغيير وخطته (لماذا يرفضون، وما هي مبرراتهم، ومن يؤثر فيهم ولماذا، وكيف تنفذ حجج الرد لديهم.....الخ

ج- إن المقاومين للتغيير أحد أهم مصادر حصول على معلومات التي يمكن توظيفها إيجابيا والاستفادة منها عبر مراحل التغيير المختلفة.

د- إن هذا الرفض وتلك المقاومة تشكل فرصة لاختبار مدى كفاءة الرؤية والإستراتيجية والأدوات وإمكانية إقناع المقاومين وتغيير اتجاهاتهم وجذبهم إلى الصفوف ليكونوا من المؤيدين والمساندين للتغيير.

تقليل مقاومة التغيير:

فيما يلي أهم الطرق الشائعة التي يمكن من خلالها تقليل مقاومة التغيير :

1- قبل حدوث التغيير يجب الاتصال بالأفراد وإعلامهم.

2- تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير.

3- إشراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير.

4- التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير مثلا نقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.

5- استخدام أسلوب المناورة، أي استخدام أساليب غير مباشرة لإقناع الآخرين أن التغيير في مصلحتهم، وهناك اعتبارات أخلاقية بطبيعة الحال ضد هذا الأسلوب.[2]

[1] دان كوهين ، أسس التغيير التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1،2005، ص ص، 164 165

[2] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005،ص ص، 331 332

6- إشاعة الثقة: على متخذ القرار أن يشيع حالة من الثقة بينه وبين الآخرين على الأخص من يمسهم الأمر ، ويتم ذلك من خلال الشفافية، وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وأثرها، والبدائل وأثره على تحسين الأوضاع.

7- التعليم والتدريب: إذا احتاج المدير إلى تحلي المنفذين بمهارات معينة تسهل عليهم تنفيذ القرار فعليهم عقد جلسات التعليم أو التدريب وتصميم برامج متخصصة تساعد على رفع مهارات الأفراد التي تساعدهم على تقبل القرار الجديد.[1]

بعدما تم التطرق لأساسيات التغيير ينبغي على فريق التغيير أن يوليها أهمية كبيرة، فالقصور ببعض من العمليات سيؤثر سلبا على كفاءة المجهودات، فقد تكون البرامج غنية بما تحمله من تطلعات بالنسبة للعاملين والمنظمة ولكم طريقة التقديم قد تؤثر سلبا عليها و هذا ما يطلق عليه باسم "إدارة التغيير".

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

الفرع الأول : مفهوم و خصائص إدارة التغيير

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها" العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات .... مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى".[2]

عرفت إدارة التغيير بأنها " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب وتقليل عوامل التغيير السلبي، لأحداث التغيير بغية تحقيق الأهداف المنشودة".[3]

في تعريف آخر" هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المرجو بأقل سلبيات".[4]

إدارة التغيير هي " العملية التي يتم بها أو من خلالها وضع خطة شاملة وواقية تهدف إلى إحداث تعديلا في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المنظمة ككل ، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير كل من الرؤية والرسالة المشتركة للمنظمة ، مع تحديد أهدافها الرئيسية وكذلك أولوياتها ، والعمل

[1] أحمد ماهر ، تطوير المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2007، ص ص، 349 350

[2] ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، العراق، 2009، ص 111

[3] نادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 27

[4] يوسف صالح حمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في كلية الأعمال تخصص إدارة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2013، ص 14

على تكوين ثقافة مشتركة للعاملين وكل ذلك في سبيل الوصول إلى التغيير المطلوب".[1]

وقد عرفها " الحمادي على" بأنها " استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحول من واقع معين لواقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة وأقصر وقت وأقل جهد".

وعرفها "دودين أحمد يوسف" والذي سماها الجانب الإداري لعملية التغيير التنظيمي على أنها "مجموعة الأنشطة و الفعاليات من تخطيط تنظيم، توجيه وقيادة ورقابة ، والتي تعمل مع بعضها البعض لغرض الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة قصد الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفاعلية مع أخذ متغيرات البيئة المحيطة بعين الاعتبار".

وفي تعريف آخر " إدارة التغيير هي الآلة أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي أو تقليل عوامل التغيير السلبي".[2]

كما يعرفها سميث على أنها" عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود".[3]

خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة وهي :

1- الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

4- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بالحرية المناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها .

5- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

---

[1] منير أحمد شقورة ، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين ، 2012، ص 15

[2] خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، إدارة التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2011،ص 29

[3] زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سابق ذكره ، ص 29

6- الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد ، ولما كان القانون القائم في المؤسسة لا يتعارض مع اتجاهات التغيير ، فانه يتعين أولا تغيير وتعديل القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7- الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

8- الرشد : هو صفة لازمة لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في غدارة التغيير ، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد ، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر .

9- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

10 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن أدوار التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا توافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها ، للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة .[1]

الفرع الثاني : إستراتيجيات ومجالات التغيير

إستراتيجيات التغيير:

في هذا المقام سنقوم باستعراض مدخل النظم الحية للتغيير كإستراتيجية شاملة للتغيير ، ومن ثم سنستعرض الإستراتيجيات المختلفة للتغيير المخطط وغير المخطط .

01 – إستراتيجية النظم الحية للتغيير: يرتكز أسلوب النظم الحية على مبدأ رئيسي هو تنمية المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاث حقول رئيسية هي : هوية المنظمة – المعلومات – العلاقات . وما على قائد التغيير إلا أن يكون على دراية تامة ومستمرة عن كيف تعمل المنظمة والمجموعات التي تنتمي إليها في ظل هذه الحقول الثلاثة ، وهو في هذا يتبع المبادئ ويقوم بتنفيذ الأعمال التي تستوفي شروط الحقول الثلاثة .

* هوية المنظمة : بدون معرفة ما هي المنظمة وما هي المرامي التي تسعى لتنفيذها (ما هي رسالة المنظمة وما هو غرضها وما هي أهدافها) لا يمكن للمنظمة التفاعل بفعالية مع بيئتها ، ولا يمكن لها كذلك

[1] زيد منير عبوي ، مرجع سابق ذكره، ص ص ،22 23

أن تبدع في ظل هذه البيئة . ويمكن أن يركز هذا الحقل على المجالات التالية : القيم التنظيمية ن والهدف الجماعي للمنظمة ، التفاعل مع رسالة المنظمة ، توحيد الهوية وهكذا .

* المعلومات : إذا تمتعت المنظمة بنظام معلومات له القدرة على المراقبة و الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية (القدرة على التواصل مع البيئة) يكون للمنظمة الأدوات المناسبة للتقييم والتفسير والاستجابة لما يدور حول المنظمة من متغيرات . ويركز في هذا الحقل على المجالات التالية : المعرفة والإدراك الجماعي بمشكلات وعمل المنظمة – القنوات المعلوماتية المفتوحة – المشاركة المعلوماتية – التغذية العكسية .

* العلاقات : تتعامل المنظمات مع عالم لا يقبل التوحد والانعزالية . الأمر الذي يفرض على الأفراد و المجموعات التشارك معا لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ، ويتم تنمية هذه العلاقات من خلال الإجابة على بعض التساؤلات التالية : - كيف لنا أن نكون في حاجة للتقارب مع بعضنا البعض ؟

- كيف لنا أن نصل إلى اتفاق واحد يجمعنا ؟
- كيف لنا أن نخدم بعضنا البعض ؟
- كيف لنا أن نتواصل مع بعضنا البعض ؟
- كيف لنا أن نصنع الظروف التي تمنع تجاهل الحقائق الإنسانية التي تتم بيننا ؟

ومن بين المبادئ الأساسية التي تعمل بها إستراتيجية النظم الحية هي : التوجه حيث توجد الطاقة العاملة بالمنظمة / اختيار الأفراد للتعريف بالعمل / بناء تاريخ المنظمة وكيفية تبادل المعلومات الجماعية / الفهم الكامل لطريقة تنفيذ العمل / تمليك المعلومات الكاملة للأفراد / التحرك من التوحد للعمل الجماعي .[1]

02 – إستراتيجية التغيير المخطط :

التغيير المخطط هو التغيير الذي يتم وفق خطط موضوعة مسبقا ، وهذا التغيير يكون فعالا عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل ، مما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة ، ومن ثم تتهيأ المنظمة لمتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المنظمة من التواكب مع هذه المتغيرات . والغرض الأساسي من إتباع التغيير التنظيمي المخطط هو تحسين فعالية واحد أو أكثر من المستويات الأربعة التالية :

- الموارد البشرية : كالتدريب والتطوير لزيادة قدرات ومؤهلات الموارد البشرية .
– موارد التشغيل : تطوير العمليات التشغيلية بالمنظمة من خلال الهياكل والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة .
– القدرات التكنولوجية : تطوير قدرات المنظمة لإنتاج منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية .

[1] محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره، ص 89 90

– القدرات التنظيمية : التغيير في العلاقة بين الأفراد والعمليات لزيادة قدراتهم على خلق القيمة للمنظمة .

03 – مدخل التغيير الطارئ :

على عكس التغيير المخطط ، التغيير الطارئ هو مجموعة التغييرات التي تنظم المنظمة دون تخطيط مسبق وبشكل تلقائي عند حدوث أمر يستدعي هذا التغيير ، حيث يعد أحد الأساليب التغييرية الجديدة نسبيا .

وفق هذا المدخل ، يكون التغيير وفق الحاجة الفعلية الحالية ، بحيث تعمل المنظمة على تغيير سلوكها وعملياتها بصورة مستمرة كلما طرا ما يستوجب هذا التغيير دون الاستعانة بخطط معدة سلفا . وتنفيذ التغيير الطارئ ليس من مسؤولية شخص متخصص فقط ، وإنما هي مسؤولية جميع الأطراف بالمنظمة .

ومن بين العناصر الأربعة التي تحدد نجاح التغيير الطارئ هي :

- الهيكل التنظيمي / الثقافة التنظيمية / التعلم / السلوك الإداري .

مجالات التغيير :

يمكن للمؤسسة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها ويمكن تحديد عدة مجالات في المؤسسة يمكن تغييرها وهي كما يلي :

01- الأهداف والإستراتيجيات : يمكن للمؤسسة تغيير أهدافها و أيضا الإستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها ، ومن أمثلة هذا التغيير : التوسع وتقديم منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة .[1]

02- التغيير في الثقافة التنظيمية : إن إحداث تغيير في الإستراتيجية إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها ، ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فان الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة ، فعلى سبيل المثال يجب صنع مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المؤسسة وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل .

03 – الهيكل التنظيمي : هنالك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها لتغيير الهيكل التنظيمي ، حيث يمكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها ، إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم اتفاقه مع ما يحدث بالفعل ، لذلك لا بد من استخدامه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بالاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل .

04 – القواعد : من السهل تغيير القواعد الرسمية إلا أن السؤال هو : هل سيلتزم بها الأفراد ؟ أما القواعد غير الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المؤسسة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية لذلك فمن الضروري أن تأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية .

05 – التكنولوجيا : هي كل ما يتم استخدامه داخل المؤسسة ، و يمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات و

[1] رواية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999، ص 313

برمجيات عقلية مثل المعرفة والبراءة وغيرها والتي تعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها و تحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير ومثال على ذلك القدرة الإبداعية .

06 – الأفراد : هي المجالات الأكثر صعوبة في التغيير ، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد التحدث معهم أو القيام ببرنامج تدريبي ، مدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضا مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير يجب أخذها بعين الاعتبار .

07 – النظم : هي كافة النظم المتواجدة في المؤسسة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعملية الرقابة والمتابعة مثل نظم الإنتاج والموارد البشرية وغيرها ، ومن الناحية الفنية من السهل تغيير هذه النظم ، إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها .[1]

الفرع الثالث : نماذج إدارة التغيير

01 – نموذج ليوين ذي الثلاث خطوت لعملية التغيير المخطط :

لهذا النموذج قصب السبق في تطوير الأسلوب العلمي المعروف حاليا بالتغيير التنظيمي ، فبالإضافة لقدم هذا الأسلوب فإن النموذج يعد من أبرز النماذج الممثلة لهذا العلم وأكثرها انتشارا .

بالرغم من قدم هذا النموذج من حيث التطور ، إلا أنها تعد من النماذج المميزة التي تضع عملية تنفيذ التغيير فيس نسق علمي ومقبول، وتتم عملية إدارة التغيير وفق هذا النموذج من سلسلة خطوات اقترحها ليوين ويطلق عليها عملية التغيير ذات الثلاث خطوات لليوين ، وتتلخص تفاصيل خطواتها فيما يلي :[2]

الخطوة الأولى : (التحلل من الأوضاع السابقة)

بمعنى فك التجميد و في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع المنظمة الحالية لمعرفة المشاكل التي تحيط بالمنظمة ، ثم تقوم الإدارة بعد ذلك بصنع الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعا بضرورة التغيير ما حتى يتم معالجة هذه الظروف ، وتجعلهم يشعرون كذلك بأهمية التغيير في مثل هذه الظروف ولتحقيق ذلك يتوجب العمل على تقليل أثر المتغيرات التي تؤثر في السلوك الحالي .

الخطوة الثانية : (إحداث التغيير)

بعد إجراء تحليل الوضع الحالي ووضع الخيارات المناسبة لحل المشكلة واختيار الحل الأنسب يتم في هذه الخطوة تغيير الأوضاع السابقة بأوضاع جديدة مناسبة .

[1] مدحت أبو النصر،مرجع سابق ذكره، ص ص، 32 34

[2] د. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ط3، 2014، ص ص، 263 264

الخطوة الثالثة : تثبيت الأوضاع الجديدة (إعادة التجميد)

وفي هذه الخطوة الأخيرة يتم تثبيت التصرفات الجديدة وجعلها تأخذ صفة الثبات تدريجيا بحيث يصعب تعديلها بعد التعود عليها ، مع ضمان عدم عودة الأوضاع السابقة . وهي خطوة مهمة فبدونها سوف تستمر التصرفات القديمة في الدخول مرة أخرى مما يصعب معه إنجاح عملية التغيير المزعم تنفيذها بالمنظمة .

02- النموذج المنهجي لإدارة التغيير (أسلوب البحث التطبيقي) :

تم تنمية هذا النموذج بواسطة ليوين أيضا في عام 1946 . هذا النموذج يعتمد على النموذج البحثي المعمول به في هذه الحالات ، حيث يتم البحث في أعماق المشكلة وذلك بطرح الأسئلة و إجراء المقابلات والملاحظات و الإطلاع على السجلات حتى يتم جمع كافة المعلومات والخيارات الممكنة لحل المشكلة المرتبطة بعملية التغيير وتحديد كيفية إدارته وفق خطوات منهجية مدروسة . ويعتمد تطبيق النموذج على جانبين هامين هما :

أولا : أن التغيير يتطلب الفعل ، وعلى هذا تتوجه جهود التغيير لتحقيق هذا الفعل .

ثانيا : أن نجاح هذا الفعل يعتمد على التحليل الدقيق للموقف مع تحديد كافة الخيارات الممكنة لإيجاد الحل للمشكلة التي تتطلب إجراء التغيير .

ومن الخطوات المنهجية لإدارة التغيير وفق منهج البحث العلمي هي كالتالي :

- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة .
- تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلا .
- تنفيذ خطة التغيير .
- تقييم التغيير المنفذ .
- إدماج الأسلوب البحثي ضمن نظم المنظمة .[1]

03 – نموذج امتداد عمليات المنظمة :

في ذات إطار إدارة التغيير ، هنالك من قادة المنظمات من يعمل على تنفيذ التغيير وكأنه أحد العمليات الروتينية بالمنظمة (وهو ما يهدف إليه الأسلوب البحثي السابق) ، ويتم تنفيذ التغيير وفق هذه المدرسة ضمن العمليات والأنشطة الأساسية بالمنظمة ، وهو ما يسمى بنموذج امتداد عمليات المنظمة .

[1] د. حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق ذكره، ص 264

وفق هذا المدخل فإن الإدارة العليا بالمنظمة حال إدراكها بضرورة التغيير ، تقوم بإخضاع المشكلة التي تستوجب التغيير إلى الخطوات التقليدية المتبعة لحل المشاكل العادية وعمليات اتخاذ القرار الروتيني ، ويتم ذلك بخلق ضغوط تجعل العاملين أنفسهم يشعرون بأهمية إحداث تغيير ما بالمنظمة وبعد تحديد المشكلة يتم استنباط بدائل حل المشكلة والعمل على تحليلها ، ومن ثم اختيار الحل الأمثل المقبول من هذه الخيارات ويتم تنفيذه وتقييمه في النهاية ، وبذلك يضمن منفذو التغيير القبول التام والتجاوب الكامل من بل العاملين (بمعنى أن يتم التعامل مع مسألة التغيير التنظيمي كامتداد طبيعي للعمليات العادية بالمنظمة) ، ويمكن أن تتم الاستعانة بالأشخاص ذوي الصلة المباشرة بالتغيير لهذا الغرض .[1]

[1] د. حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق ذكره، ص ص ، 265 268

المبحث الثالث : مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير

المطلب الأول : دعامة رأس المال الفكري في التغيير

الفرع الأول : مساهمة رأس المال الفكري في التحسس لمراحل التغيير

يمثل الجدول التالي علاقة مكونات رأس المال الفكري مع مراحل التغيير

	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال العلاقاتي
مرحلة الانتقال من الواقع الحالي (إذابة الجليد)	الموجودات الفكرية مثل نظم المعلومات تساعد على تحريك السلوك و الاستعداد للتغيير	تقديم الأفكار وإجراء البحوث للتمكن من التزحزح	أهم عنصر، المعرفة التامة بالمحيط الخارجي الذي يمكن للمنظمة أن تستعيض من خلاله
مرحلة تنفيذ التغيير (إحداث التغيير)	تحديد مكامن التغيير من خلال التعرف على عمليات و قواعد المنظمة	بروز المقدرة لأفراد المنظمة التي تساعد على تنفيذ التغيير	حصد المعرفة لإجراء تغيير ناجح
مرحلة تثبيت الواقع الجديد (إعادة التجميد)	هيكل تنظيمي قائم على التغيير الحاصل للمحافظة عليه	تذييل و استكمال المعرفة للتمكن من المحافظة على الوضع الجديد	تنمية الممارسات الإدارية

الجدول رقم (1)[1]

من خلال الجدول نستنتج التحليل التالي :

- مرحلة الانتقال من الواقع الحالي :

من خلال هذه المرحلة يتم دراسة كل ما يتعلق بسيرورة أعمال المنظمة و علاقتها بالبيئة الداخلية ، وأيضا البحث عن نقاط القوة و الضعف ، وبما أنه هناك حاجة للتغيير و بالتركيز على رأس المال الهيكلي يكمن دوره في تقديم الموجودات العملية المساعدة على صنع المعرفة

[1] إدارة التغيير والتطوير ، مرجع سابق ، ص 62.

الصريحة للمنظمة و بالنظر إلى رأس المال البشري تظهر المعرفة التي يمتلكها العاملون و الابتكارات و عمليات التحسين و التطوير، رأس المال العلاقاتي يقع عليه دور رصد ما يساعد على عملية التغيير في البيئة الخارجية .

- مرحلة تنفيذ التغيير :

بما أنه في هذه المرحلة يتم إدخال تعديلات على أجهزة المؤسسة نقول أن رأس المال الهيكلي يساعد على تحديد الأماكن التي يجب أن يتم تغييرها من خلال عرض عمليات المنظمة انتقالا إلى الرأس المال البشري الذي يعتبر في هذه المرحلة المحرك الرئيسي والعامل البارز الذي سيحقق هذا التغيير و عند النظر إلى الرأس المال العلاقاتي فهنا يقع عليه دور استرجاع المعرفة ليتم التغيير .

– مرحلة تثبيت الواقع :

بمعنى تطبيق التغيير، عند تنفيذ تغيير ناجح فمن الواجب المحافظة عليه من خلال هيكل تنظيمي حريص و قائم على التغيير الحاصل ، فهو بمثابة القفزة التي تنقذ المنظمة من التدهور ، يقع دور العنصر البشري في استكمال المعرفة و تجديدها للمحافظة على الوضع الجديد من خلال عمليات التحسين و التطوير ، بالنسبة لرأس المال العلاقاتي فهو يحقق القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم وما استطاع من بناء علاقات متميزة مع هذه الأطراف .

الفرع الثاني : مساهمة رأس المال الفكري في التحسس لأسباب التغيير

إن حجة أو أسباب التغيير ضرورة ملحة استلزم تطبيقها لحاجة المنظمة للتغيير ، تقسم هذه الأسباب إلى أسباب داخلية و أسباب خارجية ، سنتطرق في هذا الفرع إلى معرفة مدى تأثير عناصر رأس المال الفكري في التحسس لأسباب التغيير .

– الأسباب الداخلية :

هي القوى والمسوغات الناشئة من المنظمة حصيلة عملياتها ، هدفها حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والنكوص . في الجدول التالي سنقوم بتحليل هذه العلاقة :

	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال العلاقاتي
توجهات القادة	أفكار مبتكرة إضافة لبراءات الاختراع وقواعد البيانات تحدث وثبة قوية	إثارة الدافعية للعمال لمساندة مهارة و كفاءة المورد البشري	القدرة على التفاعل يعزز القدرة على النهوض بالمنظمة
طبيعة التنظيمات الإدارية	التأقلم مع التغييرات التي تحدث في المنظمة	تطوير المورد البشري و تجديده من خلال التغيير الحاصل	التكيف الإيجابي مع التغيير
طموحات الموظفين وحاجاتهم	خلق قيمة مضافة داخل المنظمة مثل براءات الاختراع	الاعتناء بالمورد البشري و احتواء حاجاته	التفاعل الجيد للأفراد يأتي بعد الرضا الوظيفي
كثرة المشاكل الداخلية	كثرة العوائق تؤدي إلى اختلالات تنظيمية	المشاكل المتكررة تؤدي إلى هدر المعرفة و شرود الذهن وممكن خسارة الموظف	عدم القدرة على التفاعل و أيضا يحدث عجز في توليد الثروة

الجدول رقم (2)[2]

من خلال الجدول نستنتج ما يلي :

القيادة تتطلع لاستيعاب أكبر قدر ممكن من الأفكار الحديثة ، فرأس المال الهيكلي يساعد و بدرجة كبيرة على إحداث ثروة في أداء الأفراد و المنظمة ، بحيث أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لتحقيق ذلك ، و بالتعاون يتم تعزيز العلاقات و إثارة الدافعية للعمل .

من المعروف عن التنظيمات الإدارية أنها تتجدد بطريقة دائمة و هذا يؤدي إلى التغيير في رسالة المنظمة وعلى الرأس المال الهيكلي التأقلم مع هذه التغييرات ، فهذا التغيير يشمل المورد البشري مثل إضافة أشخاص ذو كفاءة أو الترقية ، ولهذا يجب أن يكون هناك تكيف إيجابي للمحافظة على مختلف العلاقات التي تعتبر مكسب للمنظمة و سبب استمراريتها .

لكل موظف حاجات و رغبات ، والتجديد ضروري لكي لا يمل العامل من جو العمل ، فنقول أن التغيير ضروري ، فنفسية العامل الجيدة تجعله يقدم أفضل ما عنده وبالتالي خلق قيمة مضافة ، فالموظف جوهر المنظمة ومن الضروري الاعتناء به و احتواء حاجاته فالرضا الوظيفي يثمر التفاعل الجيد ويحسن من العلاقات التنظيمية .

المشكلة تعتبر تهديد للمنظمة و كثرة الحواجز تؤدي لتدهور الحالة النفسية لأفراد الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى تراجع في إنتاجية العمل داخل المنظمة ، أما بالنسبة للمورد البشري هذه المشاكل تعود

2- إدارة التغيير و التطوير ، ناصر جرادات، مرجع سابق ، ص42.

عليه بهدر المعرفة و شرود الذهن ومن الممكن هذا الضغط يجعله يفكر في الاستقالة لعدم ارتياحه و أخيرا يعود بالسلب على العلاقات الداخلية فينتج عجز في الإنتاج

02- الأسباب الخارجية :

وهي المسوغات الناشئة خارج المنظمة ، وتعتبر السبب أو الدافع الرئيسي لحدوث التغيير ، سنتطرق إليها في الجدول التالي :

	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال العلاقاتي
القوى التكنولوجية	استخدام التكنولوجيا لتجديد الهياكل التنظيمية بما يساعد المنظمة	تدعيم رأس المال البشري بمختلف الأدوات المتطورة للحصول على إنتاجية عمل جيدة	التكنولوجيا تمكن من لرصد مختلف التغييرات و التطورات وأيضا تقوية العلاقات مع الشركاء
القوى السياسية و القانونية	تفرض ضغوط بما لا يساعد المنظمة لتقديم قيمة مضافة بأريحية	عائق للمورد البشري مما يجعله يقدم عمل غير كفؤ بحيث تصبح أفكاره مقيدة	تفرض ضغوط ينتج عنه عدم التوسع في إنشاء العلاقات
القوى الاجتماعية	تحسين ظروف العمل يؤدي لخلق قيمة داخل المنظمة	تحسين أجر الموظف يحفز على زيادة المجهود البشري	تحسين العلاقات مع الزبون بحيث تصبح المنظمة عنصر مرغوب فيه
القوى الاقتصادية	عملية التغيير فرصة لمواكبة التطورات و النهوض بالمنظمة و استمرارها	متابعة التطورات يؤدي إلى تجديد خبرة و كفاءة المورد البشري وبالتالي تحسين الإنتاجية	مصدر رصد ومتابعة التطورات العامل الرئيسي في النهوض بالمنظمة من خلال معرفة التطورات الحاصلة

الجدول رقم (3)[3]

من خلال الجدول التالي نستنتج ما يلي :

تلعب التكنولوجيا دورا هاما في تحسين و تجديد هياكل المنظمة من خلال الحصول على كل ما يساعد لخلق قيمة مضافة داخل المنظمة ، وأيضا للحصول على أفضل المجهودات يستلزم دعم المورد البشري بأحدث التقنيات و بهذا يساعد على معرفة كل التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي بما يساعد المنظمة .

3-إدارة التغيير و التطوير ناصر جادات ، مرجع سلبق، ص42

القوى السياسية و القانونية تشمل القوانين والتشريعات تضغط على العقل البشري حيث يقدم عمل محدود للمنظمة و قيمة مضافة غير كافية و أيضا تؤثر على المورد البشري بعجزه عن تقديم عمل في المستوى وبالنسبة للعلاقات الخارجية فستكون محدودة اعتمادا على قوانين تعرقل التقدم .

القوى الاجتماعية : ننظر للجمعيات و الاتحادات بأنها تؤثر إيجابا كونها تدعم و تحسن ظروف العمل مما يؤدي لخلق قيمة مضافة ، ونأخذ أحسن مثال تحسين في أجور العمال غرضه تحفيز المورد البشري على تقديم الأفضل ، و بتحسين العلاقات مع المودين والزبائن و مختلف الأطراف الخارجية تصبح المنظمة عنصر فعال في المجتمع .

القوى الاقتصادية : التغيير مرتبط بالقوى الاقتصادية ، فعملية التغيير فرصة لمواكبة التغييرات و بالتالي الهيكل التنظيمي لديه فكرة شاملة عما يحدث ليقدم الأفضل ، ويؤدي إلى تجديد خبرة و كفاءة المورد البشري و بالتالي تحسين الإنتاجية .

المطلب الثاني : مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير .

الفرع الأول : مساهمات رأس المال الفكري في مراحل إدارة التغيير :

	رأس مال بشري	رأس مال هيكلي	رأس مال علاقاتي
مرحلة التشخيص	تحليل بيئة المنظمة	استشعار التغير في الأسباب الداخلية	استشعار التغيير في الأسباب الخارجية
مرحلة التخطيط	استخدام التحليلات لاختيار الإستراتيجيات المناسبة	يبن الأهداف الرئيسية و نقاط القوة و الضعف لاختيار الإستراتيجية اللازمة	يبين الفرص و التهديدات ليتم على أساسها اختيار الإستراتيجية اللازمة
مرحلة التنفيذ	وضع الاستراتيجيات حيز التطبيق و قيادة التغيير .	تطبيق الخطة التغييرية وفقا لقدرات و أهداف المنظمة .	تطبيق الخطة التغييرية وفقا لمتطلبات العملاء و الزبائن و محيط المنظمة .
مرحلة التقييم	تقييم ما تم تطبيقه فعلا من الخطة التغييرية و ما هو مخطط له أن يكون .	تقييم ما تم تحقيقه من أهداف التغيير مع أهداف المنظمة	تقييم ردة فعل الزبائن و العملاء و محيط المنظمة الخارجي من الخطة التغييرية
مرحلة التصحيح	تصحيح الإختلالات و الانحرافات مع الخطة التغييرية لتحقيق التغيير	تسجيل التصحيحات و الإصلاحات المتخذة لتطبيقها خدمتا لأهداف المنظمة	تصحيح التعامل مع العملاء و الزبائن لتحسين علاقة المنظمة مع محيطها الخارجي

الجدول رقم (4)[4]

من الجدول نجد أن :

رأس المال الفكري كل متكامل في التعامل مع مراحل إدارة التغيير حسب كل مرحلة .

مرحلة التشخيص : في هذه المرحلة يقوم كل من رأس المال الفكري بالتحسس للتغيرات البيئية التي تطرأ كل يوم و على أساسها يحلل الوضع ليطرح تغييرا يناسب التغيرات التي حدثت و لتحقيق أهداف المنظمة

4-إدارة التغيير و التطوير ، عبودي زيد منير ، دار نور المعرفة ، عمان ،2006 ، ص 80

مرحلة التخطيط : يقوم رأس المال الفكري بعد جمع المعلومات من بيئة المنظمة و تحليلها باختيار الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ظل المتغيرات التي طرأت و حسب قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها و تعظيمها .

مرحلة التنفيذ : بعد اختيار الإستراتيجيات اللازمة و رسم الخطة لتحقيق أهداف المنظمة و تحقيق التغيير يبدأ رأس المال الفكري بتطبيق الخطة و قيادة التغيير و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة ككل .

مرحلة التقييم : بعد بداية التنفيذ يقوم رأس المال الفكري بقياس ما تم تحقيقه من الخطة و هل الخطة ملائمة للتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة .

مرحلة التصحيح : بعد اكتشاف الانحرافات في التغيير يقوم رأس المال الفكري بتصحيحها وفقا لقدرات المنظمة و أهدافها .

الفرع الثاني :مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير

	رأس مال بشري	رأس مال هيكلي	رأس مال علائقي
بناء رؤية لعملية التغيير	ابتكار منتجات جديدة أو تصميم طرق جديدة للعملية الإنتاجية ، و رفض الحاضر و البحث المستمر عن التميز	تحسس البيئ الداخلية للمنظمة و جمع المعلومات منها لتحديد التغيرات التي تحدث داخل المنظمة	تحسس و استشعار التغيرات بالنسبة للزبائن أو العملاء و المنافسة لجمع المعلومات حول التغيرات الحاصلة
إعداد خطة التغيير	دراسة التغيرات التي طرأت على البيئتين الداخلية و الخارجية و اختيار الإستراتيجيات اللازمة لمواجهتها .	يحرص على أن تكون الإستراتيجيات المختارة في خطة التغيير تخدم أهداف المنظمة و ثقافتها .	يحرص على أن تكون الإستراتيجيات المختارة في خطة التغيير تخدم رغبات الزبائن و العملاء و متطلبات البيئة الخارجية .
تفعيل أو تنفيذ العملية التغييرية	يقوم بتفعيل خطة التغيير و تأطيرها	يحفظ خطة التغيير و يقوم بتطبيقها في البيئة الداخلية للمنظمة و يتحسس ردود فعل البيئة الداخلية	يقوم بتطبيق خطة التغيير على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة و يتحسس ردود فعل الزبائن و العملاء و المنافسين .
الحفاظ على القوى الدافعة للتغيير	يقود عملية التغيير و يحفز على تحقيق التغيير	تحفيز البيئة الداخلية للمنظمة على التغيير و إضعاف أي مقاومة كانت	تحفيز و إغراء العملاء و الزبائن على التغير في التعامل

الرقابة على خطة التغيير	قياس الأداء الفعلي بخطة التغيير .	مطابقة الأداء الفعلي مع خطة التغيير	قياس رضا العملاء و الزبائن على خطة التغيير .
قياس فعالية التغيير	قياس مدى فعالية خطة التغيير مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة	قياس فعالية التغيير في البيئة الدالية للمنظمة و عدم تعارضه مع أهداف المنظمة	قياس مدى رفض العملاء و الزبائن على فعالية خطة التغيير
تحديد و تحليل الانحرافات	تحديد و تحليل الانحرافات بين ما كلن مرسوم في خطة التغيير و ما تم تطبيقه في الواقع .	تسجيل الانحرافات التي تم تسجيلها في البيئة الداخلية للمنظمة عن خطة التغيير .	تحديد الانحرافات في سلوك العملاء و الزبائن و القوى المنافسة في البيئة الخارجية للمنظمة
الإجراءات التصحيحية	تصحيح الانحرافات و تقويم خطة التغيير	تصحيح الانحرافات التي تم تسجيلها في البيئة الداخلية للمنظمة	تصحيح الانحرافات التي سجلت في البيئة الخارجية للمنظمة
ترسيخ تجربة التغيير	الحفاظ على الأداء الجديد	تسجيل ما تم تغييره و التعامل به داخل المنظمة	الحفاظ على الأداء الجديد و مراقبة التغيرات التي ستحدث في البيئة الخارجية خصوصا من القوى المنافسة .

الجدول رقم(5)[5]

من الجدول نجد أن :

رأس المال الفكري كل متكامل في التعامل مع إدارة التغيير حسب كل خطوة منها .

بناء رؤية لعملية التغيير : في هذه الخطوة يقوم رأس المال الفكري ببناء تصور لعملية التغيير وذلك حسب الحالة التي يأتي عليها التغير الحاصل إما أن يكون عبارة عن رفض للواقع أو إبداع في المنتج أو مراحل الإنتاج أو حتى استجابة لتغيرات في البيئة المنظمة و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر كفاءة و فعالية .

إعداد خطة التغيير : بعد بناء رؤية لعملية التغيير يقوم رأس المال الفكري بتحليل بيئة المنظمة لاختيار الإستراتيجيات اللازمة وذلك حسب قدرات المنظمة و التغيرات الحاصلة في بيئتها و الخروج بخطة التغيير .

تفعيل أو تنفيذ عملية التغيير : بعد إعداد خطة التغيير يقوم رأس المال الفكري بتطبيق و بقيادة عملية التغيير مع مراقبة التغيرات في بيئة المنظمة .

5- تطوير المنظمات الدليل العلمي لإدارة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التغيير، أحمد ماهر الدار الجامعية، مصر 2007.

الحفاظ على القوى الدافعة أثناء التغيير : يحرص هنا رأس المال الفكري أثناء تأطير عملية التغيير على رفع المعنويات و الحفاظ على الرغبة في التغيير و الحد من مقاومة التغيير قدر الإمكان لتحقيق أهداف المنظمة من التغيير .

الرقابة على خطة التغيير : يحرص هنا رأس المال الفكري على تطبيق خطة التغيير خطوة بخطوة ، و التحسس لردة فعل بيئة المنظمة .

قياس فعالية خطة التغيير : هنا يقوم رأس المال الفكري بقياس ما تم إنجازه فعلا مع خطة التغيير لمعرفة مدى فعالية الخطة ، أو ما مدى الانحراف عن خطة التغيير .

تحديد و تحليل الانحرافات : يقوم في هذه الحالة رأس المال الفكري بتحليل الانحرافات بين ما تم تطبيقه و خطة التغيير لمعرفة أين وقع الخلل أو النقص .

الإجراءات التصحيحية : يقوم رأس المال الفكري بتصحيح الانحرافات في تطبيق الخطة و ذلك لإنجاح التغيير ، مع الحرص على الانتباه لردود فعل المتغيرات البيئية .

ترسيخ التجربة :بعد نجاح الإجراءات التصحيحية يقوم رأس المال الفكري بالحفاظ على الأداء الجديد و تسجيل ما تم تغييره للعودة إليه متى دعت الحاجة و يبقى دائما متفطنا للتغيرات البيئية .

المبحث الرابع : دراسة تطبيقية لمساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير

المطلب الأول: تجربة منظمة (Amgen) في مجال التغيير

من خلال مقابلة أجريت مع(Kevin Sharer) الرئيس التنفيذي لمنظمة ((Amgen أكبر المنظمات المصنعة لأدوية الفشل الكلوي والسرطان في العالم التي حققت ارتفاعاً في مبيعاتها من 3 إلى 10 بليون دولار خلال أربع سنوات فقط وتطمح للوصول إلى العشرين بليون دولار. وذلك تحت قيادة رئيسها التنفيذي (Kevin Sharer) .

ما هو مسار (Kevin Sharer) حتى وصل إل قيادة المنظمة (Amgen) لتحقيق قفزة في مبيعاتها فقط خلال أربع سنوات ؟ ، بعد خدمة عسكرية في الغواصات النووية للبحرية الأمريكية وبعد عمله مستشاراً مبتدئاً مع منظمة مكنزي ، تمكن في عام 1984 (Jack Welch) من إقناعه بالعمل معه مساعداً ومديراً تنفيذياً لخمس سنوات ، و انتقل للعمل مع منظمة الهواتف لثلاث سنوات في تجربة يعتبرها فاشلة ومن ثم انتقل للعمل مع منظمة الأدوية (Amgen) عام 1992 ولثمان سنوات أوصلته في عام 2001 ليكون الرئيس التنفيذي للمنظمة .

يقولKevin Sharer))، أنه بعد الفشل الذي حققه في منظمة التليفونات وعدم قدرته في إجراء التغيير بقوة الوظيفة أو الشخصية أو المعرفة رغم ما كان لديه من مرجعية عليا. وعدم قدرته على كسب الثقة والمصداقية مع من يعمل معهم وعدم كسب موافقتهم ومساندتهم قبل البدء في عملية التغيير تغيرت نظرته لكيفية تطبيق التغيير. وتوصل إلى أنه لا يستطيع أن يكسب دعم من يعملون بالمنظمة لعملية التغيير بواسطة السلطة التي يملكها، ولا بالمرجعية والتاريخ الذي يملكهما بفضل عمله السابق في المنظمات الكبرى.

وبعد انتقال (Kevin Sharer) إلى منظمة (Amgen) عام 1992 وعلى مدى سبع سنوات -ما بين سنتي 1992 و1999-، بدأ بتعلم أوليات علم الأحياء بمساعدة أحد زملائه الذي كان يعطيه دروساً يومية في مكتبه وبالشرح المبسط على السبورة، وكان (Kevin Sharer) عندها يقوم بمهام الرئيس التشغيلي للمنظمة ، وهذه المرة حاول (Kevin Sharer) أن يصحح أخطاءه ويتعلم من فشله في منظمة الهواتف ، وكانت خطوته الأولى تقضي بضرورة تعلمه واكتسابه للمعرفة الكاملة للصناعات الطبية مبتدئاً في علم الأحياء من الصفر والدروس اليومية من زملائه في منظمات صناعة الأدوية وحضور جميع الندوات والمؤتمرات في صناعة الدواء ، مما أكسبه المصداقية والثقة من المديرين العاملين معه ومن

رؤسائه أعضاء مجلس الإدارة ، و مستفيدا من تجربة الفشل التي مر بها في منظمة لهواتف استطاع النجاح هذه المرة في منظمة (Amgen).

وهكذا وبفضل التعلم أصبح (Kevin Sharer) فردا من منظمة الأدوية وليس فردا جاءها من الخارج، وهذا شيء ضروري في إدارة التغيير التي تتطلب أن يكون الفرد جزءا من مجموعة العمل الداخلية وليس فردا خارجياً ، وكذلك قام بإشراك العاملين معه في عملية التغيير فقد قام بعد إعلان مجلس الإدارة في ديسمبر 1999 بأنه سيكون الرئيس التنفيذي للمنظمة بعد عام (أي في جانفي 2001) ، بإرسال رسالة إلى (150) مديرا في المنظمة طالباً إجابتهم على خمسة أسئلة فقط والاجتماع مع كل واحد منهم لمدة ساعة لهذا الغرض: كانت الأسئلة كما يلي:

- ما هي الأشياء الثلاث التي تريد تغييرها ؟
- ما هي الأشياء الثلاث التي تريد الإبقاء عليها ؟
- ما هي الأمور التي تخشى قيامي بها ؟
- ماذا تريد مني أن أقوم بتنفيذه ؟

وهكذا استطاع أن يكسب ثقتهم ويضمن مساهمتهم الفعالة في عملية التغيير باعتبارهم شركاء في العملية وليس منفذين لها فقط.

وكل هذا ساعده ليكون أحد أفراد طاقم المنظمة وهذا ما سهل مهمته كرئيس تنفيذي وساعده على استحداث كل التغييرات التي جعلت (Amgen) أكبر منظمة في العالم لصناعة أدوية الفشل الكلوي والسرطان

وقد نجح (Kevin Sharer) في تغيير نظرة المنظمة وطاقمها للتسويق وأهميته، فقد كانت الإدارة العليا مع مجلس الإدارة يرون أن التسويق غير ضروري إذا كان لدى المنظمة مُنتجاً ورصيداً في العالم، كما كان معظم المديرين من العلماء في الأحياء كانوا يرون أن التسويق تهديداً لهم ولا يُقدم لهم شيئاً إضافياً وهم قادرين على احتكار السوق. ولم يكن لديهم قدرة لأن يعرفوا قيمة التسويق فيما لو أن الأطباء لم يقوموا بوصف المُنتج للمريض أو لم تقم شركة التأمين الصحي بدفع قيمة الدواء. لم يكن لديهم قدرة لأن يعرفوا إن نسبتهم كعلماء أحياء في العالم ليست إلا واحد بالألف وأن 99.9% من علماء الأحياء خارج منظمة (Amgen). وهكذا نجح (Kevin Sharer) بواسطة التركيز على التسويق أن يرفع من إيرادات المنظمة بشكل غير معهود عالمياً.[1]

---

[1] **التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير د. مخلوفي عبد السلام شريفي مسعودة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بشار،جامعة البليدة ، ماي 2011**

إسقاط التجربة على مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير

- Kevin Sharer)) هو مدير تنفيذي لمنظمة (Amgen) لصناعة الأدوية و له خبرة في مجال الإدارة و استفاد من إخفاقه في منظم الهواتف.
- المدراء الذين طلب إجابتهم على الأسئلة الخمسة جلهم علما أحيا .
- نظرة المجلس الإدارة للتسويق كانت سلبية مما كان يشكل عائق تسويقي .
- كانوا يجهلون قيمة الحصة السوقية و يعتبرون أنفسهم محتكرين للسوق .
- لجهلهم لأهمية التسويق كانت نظرتهم له سلبية .
- التركيز و حث الإدارة العليا و مجلس الإدارة على التسويق من أجل رفع إيرادات المنظمة بشكل غير معهود.

تصنيف مكونات القصة حسب مكونات رأس المال الفكري :

- Kevin Sharer)) و المدراء هم عنصر بشري
- نظرة الإدارة العليا و مجلس الإدارة للتسويق هم رأس مال هيكلي .
- المعارف التي يمتلكها (Kevin Sharer) و المدراء هم كذلك رأس مال هيكلي .
- جهل الإدارة العليا لأهمية التسويق كان جرا إهمالهم لرأس المال الزبائن .
- المرضى و شركة التأمين الصحي هم من رأس مال الزبائن .

حاول (Kevin Sharer) لفت انتباههم لمدى ضرورة الاهتمام برأس المال الزبائن و ذلك بوضع خطط تسويقية فعالة تلبي حاجيات الزبائن و تعرفهم أكثر على المنتجات المنظمة ، أي قام بربط الاتصال بين المنظمة و زبائنها و مؤسسات التأمين أي نظر في علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية .

قام (Kevin Sharer) بتغيير نظرة الإدارة العليا و مجلس الإدارة للتسويق و هذا يعتبر تغيير في ثقافة المنظمة و هو ما يعد بمثابة تغيير ثقافة المنظمة ما يعتبر ر أس مال هيكلي .

من هنا نجد أن تجربة المنظمة (Amgen) كانت صائبة بتعيين (Kevin Sharer) الذي استعمل قدرات المديرين الذين كانوا معظمهم علما أحياء بعيدين عن الإدارة و مجال إدارة

الأعمال لمعرفة نقاط قوة و ضعف المنظمة و صحح الضعف الذي كان يتمثل في نظرة أعضاء مجلس الإدارة إلى التسويق مما جعل المنظمة تعظم من مبيعاتها في أربع سنوات فقط .

مساهمات رأس مال الفكري لمنظمة (Amgen) في إدارة التغيير :

	رأس مال بشري	رأس مال هيكلي	رأس مال علاقاتي
مرحلة التشخيص	(Kevin Sharer)) سأل المدراء و جمع منهم معلومات عن البيئة الداخلية	انتبه (Kevin Sharer) إلى أن الإدارة العليا و مجلس الإدارة لا يعيرون وظيفة التسويق حقها	(Kevin Sharer)) علم أن الزبائن و المؤسسات التأمين الصحي ليت لديهم المعلومات الكافية على دواء المنظمة
مرحلة التخطيط	استخدم (Kevin Sharer) الأسئلة التي طرحها على المدراء التنفيذيين لتحديد الإستراتيجيات اللازمة للنهوض بأداء المنظمة	بين للإدارة العليا و مجلس الإدارة أن وظيفة التسويق سوف تعظم أهدافهم بأرباح و توسع في السوق كما أنه وضح لهم نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم	بين لهم الفرص المتاحة في السوق لو أن المرضى و شركات التأمين عرفوا منتجاتهم .
مرحلة التنفيذ	بدأ في استخدام وظيفة التسويق و كان هو المدير التنفيذي	طبق إستراتيجيته وفق لقدرات المنظمة	طبق إستراتيجيته النهائية وفقا لمتطلبات الزبائن و شركات التأمين الصحي
مرحلة التقييم	قام بمراقبة وظيفة التسويق حسب الإستراتيجيات التي رسمها	قام بتقييم الأهداف المحقق على أرض الواقع مع الأهداف المسطرة من طرف المنظمة	قام بتقييم ردود أفعال كل من الزبائن و شركات التأمين من إستراتيجية المنظمة الجديدة
مرحلة التصحيح	تصحيح الانحرافات التي لوحظت في استراتيجيات المنظمة خلال مرحلة التغيير	تسجيل التصحيحات التي تم اتخاذها استخدام وظيفة التسويق لتحقيق أهداف المنظمة .	تصحيح التعامل مع المرضى و شركات التأمين وفقا لرغباتهم

االجدول رقم (5)

المطلب الثاني: كلية التكنولوجيا بجامعة يحيى فارس بالمدية .

ندرس التحول من كلية العلوم و التكنولوجيا إلى كلية التكنولوجيا وحدها .

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم 89/48 بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي " من أجل توفير التعليم العالي .

في شهر جويلية سنة 2000 بمقتضى القرار 2000/198 المؤرخ 2000/07/25 إحداث مركز جامعي ، وطبقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 471-91 المؤرخ في 14 ديسمبر سنة1991 تم تقسيم المركز الجامعي للمدية إلى معهدين : معهد علوم الهندسة ، معهد علوم التسيير.

بتاريخ 2009/1/4 و بمقتضى المرسوم التنفيذي 09/11 تمت ترقية المركز الجامعي إلى جامعة المدية و أصبحت تحتوي على أربعة كليات : كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، كلية الحقوق وكلية العلوم و التكنولوجيا.[i]

و في السنة الجامعية 2017/2016 تم تقسيم كلية العلوم و التكنولوجيا إلى كليتين: كلية العلوم و كلية التكنولوجيا، حيث كان عدد أساتذة كلية العلوم ة التكنولوجيا 273 أستاذا منهم 154 لتخصصات التكنولوجيا و 119 أستاذ لتخصصات العلوم ، وحرصا من الجامعة على توفير المناخ المناسب ، فقد تم إنشاء العديد من المدرجات وقاعات الأعمال الموجهة و تم تزويدها بكافة الوسائل التعليمية و أجهزة العرض الإلكترونية و تم تخصيص جزء من القاعات كمخابر صممت بأسلوب يتناسب مع مجال التخصص .

بعد التقسيم تم الإبقاء على نفس عدد الأساتذة و بالنسبة لعدد طلبة التكنولوجيا الذي كان يبلغ 3771طالب في تخصصات التكنولوجيا أصبح بعد التقسيم 3938 طالب.

هنا برزعنصرأساتذة كلية التكنولوجيا بتأطير العملية التعليمية و عمليات البحث العلمي للطلبة أكثر بعد التقسيم .

رأس المال البشري : يمثل كل الموارد البشرية من معارف ومهارات و قدرات التي تساهم في تحقيق أهداف كلية التكنولوجيا من أساتذة و إداريين .

رأس المال الهيكلي :الأصول الفكرية ، يمثل الأساتذة بمعرفتهم الضمنية للمقررات الدراسية و لعملية تدريس الطلبة و تلقينهم المعارف و المعلومات اللازمة في تخصصهم بكلية التكنولوجيا من خلال تطبيق إستراتيجيات ناجحة .

رأس المال العلاقاتي : هو القيمة الخفية في علاقات الكلية مع بيئة الأعمال الجزائرية ، فكلية التكنولوجيا تقدم للبيئة الاقتصادية الإبداعات الجديدة لمسايرة و إشباع احتياجاتها التقنية و التكنولوجية التي تساهم في تسهيل و تطوير حركتها الاقتصادية ، كما تقدم الدعم اللازم للقطاع العام في الحالات الخاصة على سبيل المثال أزمة الكورونا،إذ قام أساتذة الكلية بإنتاج المحلول المعقم لمستشفى المدية ، كما تساهم الكلية في الرفع من ثقافة المجتمع بتدريس النخب الجزائرية.[3]

مساهمة رأس المال الفكري في التحسس لمراحل التغيير

يمثل الجدول التالي علاقة مكونات رأس المال الفكري لكلية التكنولوجيا مع مراحل التغيير من كلية العلوم و التكنولوجيا إلى كلية التكنولوجيا و كلية العلوم .

	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال العلاقاتي
مرحلة الانتقال من الواقع الحالي (إذابة الجليد) مرحلة الانتقال من كلية العلوم و التكنولوجيا إلى كلية العلوم و كلية التكنولوجية .	الطاقات الفكرية لدى الأساتذة و التي تريد إعطاء المزيد كانت تصطدم بقلة المرافق التي أصبحت ضيقة مع مرور الوقت مما ولد لدى الأساتذة حالات رفض للواقع و المطالبة بالتغيير و التوسع .	كون الأساتذة في الكلية موارد بشرية مكنهم من الدخول للإدارة وإسماع الأصوات المطالبة بالتوسع و إفساح المجال للبحث العلمي ليتطور في الكلية	رؤية أداء بعض الجامعات التي قسمت بين التخصصين و رغبة من الكلية لإشباع متطلبات بيئتها الخارجية، برزت الحاجة لتقسيم الكلية إلى كليتين منفصلتين .
مرحلة تنفيذ التغيير (إحداث التغيير) مرحلة تنفيذ التقسيم	الموجودات الفكرية مثل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأساتذة و الكتب المتوفرة لدى مكتبة الكلية في جميع	توفر الأساتذة كموارد بشرية التي تتيح لكلية العلوم و التكنولوجيا أن تطلب التقسيم إلى كليتين وفق دفتر	رغبة الكلية لإشباع الطلب الملح من الطبقة الاجتماعية الطالبة لتخصصات الكلية المتزايدة كل

من كلية العلوم و التكنولوجيا إلى التكنولوجيا و كلية العلوم .	تخصصات المتاحة في الكلية و توفر مرافق يمكن استغلالها للتقسيم بجامعة المدية لتحسين ظروف التدريس .	الشروط المطلوب من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لإحداث التقسيم .	سنة، و توفر وعاء عقاري الذي يمكن الاستفادة منه لإحداث التقسيم، و الاستجابة لمتطلبات المؤسسات الاقتصادية و القطاع العام .
مرحلة تثبيت الواقع الجديد (إعادة التجميد)	في هذه المرحلة أصبح لكلية تكنولوجيا هيكل تنظيمي خاص بها، وعاء عقاري خاص ، مما يسهل عملية البحث العلمي على مستوى الكلية	أصبح أساتذة كلية التكنولوجيا يدرسون مختلف تخصصاتهم في الكلية .	الاستجابة لمتطلبات البيئة الإجتماعية بزيادة عدد الطلبة ، زيادة القدرة في اشباع متطلبات المؤسسات الاقتصادية و القطاع العام .

الجدول رقم (6)

-1 https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9_%D9%8A%D8%AD%D9%8A%D9%89_%D9%81%D8%A7%D8%B1%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%A9. . 2020/9/7

2- من كلية التيكنولوجيا جامعة المدية يحيى فارس .

-3 http://www.inst.at/trans/22/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%8A%D8%B7-%D8%A7/في.92020/7

4-الجريدة الرسمية في 2020/9/7

https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fcdn.fbsbx.com%2Fv%2Ft59.2708-21%2F119062827_1966055256851408_170847352021965669_n.pdf%2FA2000045.pdf%3F_nc_cat%3D101%26_nc_sid%3D0cab14%26_nc_ohc%3DmZ7Lk1uo15sAX9Own7t%26_nc_ht%3Dcdn.fbsbx.com%26oh%3D187aa46d6d9bae29e2b6eac28c8a4b8a%26oe%3D5F683E59%26dl%3D1&h=AT21vH7ON7Z8e5G3zAWSisSLH_wFu1BtdrT3Uru0qofTMPQc3tE0JYBbVERBd-JNbBi8J0j8sesF0LyDKIOoXqklmTPfep4OrZ-JzHmPQ2U4geagVO0kARi676BPwOPUc8cO1z4AjeQdxQg&s=1

الخاتمة

إن عمل المنظمات في ظل العولمة وعصر المعرفة الذي من أهم خصائصه اكتساب المعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وكما يقال عن هذا العصر أنه من يملك المعرفة يملك الميدان، يلزمها بضرورة استخدام كل ما يمكنها من الموارد الملموسة وغير الملموسة لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في بيئة غير مستقرة، الثابت الحقيقي فيها هو التغير باستمرار.

ومن خلال هذه الدراسة اتضح لنا أن رأس المال الفكري بمختلف أشكاله يعبر عن موارد غير ملموسة قد تفوق قيمة مساهمتها القيمة الاسمية لمخرجات المنظمة، و أن رأس المال الفكري بأشكاله الثلاثة (البشري ، الهيكلي ، العلاقاتي) المستعملة في الدراسة يحتك ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويكون منتشرا في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

كما لاحظنا أن قوى أو مسببات التغيير تفعل فعلتها لتجبر المنظمة على التغيير، وأن جميع مراحل التغيير يكون لرأس المال الفكري دورا واضحا وخاصا به.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يمكن لرأس المال الفكري أن يستشعر التغيرات في بيئة المنظمة ويقدم لها الحلول أو يقترح التغييرات اللازمة.

من خلال الدراسة تبين لنا أن رأس المال الفكري بأشكاله الثلاثة المستعملة في الدراسة (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال الزبائن) له اتصال مباشر مع بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، وأي تغير يحدث يتم استشعاره وتحديد الأسلوب اللازم للتعامل معه .

الفرضية الثانية: يمكن للإدارة العليا استغلال رأس المال الفكري بأشكاله لإدارة التغيير.

عندما تحتاج الإدارة العليا للتغيير فإن رأس مالها الفكري له القدرة على دراسة وتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة باستغلال رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات باستعمال رأس المال الزبائن ، وله القدرة للتخطيط ووضع خطة التغيير، كما يمكنه قيادة التغيير ومراقبة خطة التغيير وهو قادر على تصحيح أو اقتراح تصحيح لخطة التغيير.

الفرضية الثالثة: يمكن لرأس المال الفكري أن يلزم إدارة المنظمة على إجراء التغيير لتعظيم أهدافها.

بما أن رأس المال الفكري يعبر عن المعرفة الضمنية لدى الموارد البشرية للمنظمة والمعارف المخزنة لدى المنظمة ومعرفة لما يحدث خارج المنظمة، فيمكنه أن يبدع في إشباع رغبات الزبائن أو أن يبتكر وسائل تقلل من تكلفة الإنتاج أو أن يبتكر طرق أفضل للوصول للعملاء والزبائن بما يعظم أرباح المنظمة .

الفرضية الرابعة: رأس المال الفكري مساهم فعال في إدارة التغيير.

اتضح لنا من خلال الدراسة أن رأس المال الفكري يساهم في كل مراحل إدارة التغيير، لكن بما أن التغيير يبدأ عندما ندرك الحاجة للتغيير فإن رأس المال الفكري يتفاعل ويحتك في المنظمة مع قوى التغيير مما تدفعه للبحث عن البدائل التي تسهل أو تساهم في الاستجابة لها، وذلك للمحافظة على المنظمة وتحقيق أهدافها وتعظيمها .

نتائج الدراسة

*استخدمت الكلية مواردها للاستجابة للزيادة في طلب الفئات الاجتماعية على تخصصاتها.

*استطاع الأساتذة و الذين يمثلون رأس المال البشري للاستجابة للزيادة في عدد الطلبة الذين يدرسونهم .

*استطاعت الكلية توفير قاعات تدريس و مخابر لتلبية حاجات الطلاب المتزايد عددهم.

* قامت الكلية بتخصيص مخبر الكلية لتعليم الطلبة الكيفية التي يطبقون بها ما تعلموه نظريا بطرق العلمية.

* استطاعت الكلية و عن طريق مخابرها لتلبية حاجة المستشفى للمحلول الكحولي المعقم لاستعماله أيام أزمة كرونا، وهنا من جديد أثبت الأساتذة عن مرونتهم بالتحول من التدريس إلى الإنتاج وتلبية حاجات القطاع العام .

* استطاعت الكلية تلبية حاجيات القاع العام والمؤسسات الاقتصادية بإجراء بحوث عملية حول ما تحتاجه هذه القطاعات.

* توفر مكتبة الكلية مراجع لكل تخصصات الكلية كما أنها توفر فضاء للبحث العلمي عن المعارف التي يحتاجها كل من الطلبة والأساتذة.

اقتراحات الدراسة:

بعد الدراسة والنتائج المحصل عليها، يمكن عرض الاقتراحات والمتمثلة في :

- الاهتمام برأس المال الفكري بما له من أهمية في تحقيق التغيير .

- تشجيع رأس المال البشري الذي يمثل شكل من أشكال رأس المال الفكري على الإبداع والابتكار.

- تسجيل الملكية الفكرية لأصحابها إذا تم ابتكار أو إبداع أفكار جديدة.

- عدم قتل مبادرات البحث العلمي للابتكار أو الإبداع.

- فتح المجال أمام الباحثين لتجريب أبحاثهم حتى بعد خروجهم من الجامعة إلى الحياة العملية.

- إنشاء بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار، والتصريح بالمعرفة.

- استخدام تكنولوجيات الاتصال في دعم إدارة الإبداع والابتكار.

- إنشاء قاعدة بيانات للبحث العلمي تسهل الحصول على المعلومات والمعارف لإجراء الأبحاث عن بعد.

- اقتراح حلول للمؤسسات الاقتصادية والقطاع العام من إبداعات الأساتذة أو البحوث التي تم تأطيرها من طرف الأساتذة داخل الجامعات .

- إعطاء رأس المال الفكري المحلي الفرصة لإيجاد أو اقتراح الحلول لمشاكل المؤسسات الاقتصادية والقطاع العام.

- تصميم مؤشرات كفاءة لتحفيز الأساتذة على بذل المزيد من الإبداعات و الابتكارات و تأطير بحوث علمية أكثر جرأة .

- القيام بلقاءات دورية لمناقشة أداء رأس المال الفكري لدعم صانعي القرار على مراجعة استراتيجياتهم حسب ما يتطلبه أمر الواقع .

آفاق الدراسة:

إن دراستنا هته لا تعدو إلا أن تكون مجرد محاولة لإثراء موضوع من أهم المواضيع في عصرنا هذا الذي تعيش فيه المنظمات حيث يسمى عصر المعرفة، والثابت الحقيقي فيه هو التغير كما تعيش فيه المنظمات في منافسة شرسة تجبرها على التغيير من وقت إلى آخر، فإن وفقنا وأصبنا فهذا من الله وحده

وإن أخطأنا فهذا من أنفسنا و من الشيطان، على أن تكون مجرد خطوة تفتح المجال لدراسات قادمة قد تثري الموضوع أكثر مستقبلا خاصة وأن هذا المجال مزال خصبا ويمكن أن يدرس من عدة جوانب لم نلمسها، لكن هذا الموضوع يتطلب جهدا والكثير من التحصيل العلمي حتى نوفيه حقه .

وعليه يمكن التطرق مستقبلا لدراسة مواضيع مثل :

- مساهمات الأساتذة في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات الجزائرية.
- مساهمات رأس المال الفكري في تصميم الإستراتيجيات وإعادة تصميم الإستراتيجيات.
- مساهمات رأس المال الفكري في بناء المنظمات الذكية.
- مساهمات رأس المال الفكري في إدارة المعرفة في المنظمة .
- مساهمات رأس المال الفكري في الإدارة بالمعرفة في المنظمة.
- نتائج إهمال رأس المال الفكري في المنظمة .

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

الشكل رقم (1).....9

الشكل رقم (2).....10

الشكل رقم (3).....12

فهرس الجداول

الجدول رقم(1).....39

الجدول رقم(2).....41

الجدول رقم(3).....42

الجدول رقم(4).....44

الجدول رقم(5).....45

الجدول رقم(6).....51

الجدول رقم(7).....52

قائمة المراجع

01 - رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، وائل فاضل حسان العكيدي ، دار مجد للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى 2019

02 - رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه – عادل حرحوش المفرجي

03 - ثروة المعرفة رأس المال الفكري –توماس ستيوارت

04- إدارة المعرفة و الإبداع – عامر بشير

05 - اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك مصطفى يوسف الكأي ، دار ألفا للنشر ،2017 ، قسنطينة الجزائر

06- رأس المال الفكري وأثره في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة ، وائل فاضل حسان العكيدي ، دار أمجد للنشر التوزيع ، الأردن 2018.

07 - المحاسبة عن رأس المال : التنظير العلمي والتطبيق العملي ، رشا الغول مكتبة الوفاء الثانوية الإسكندرية 2014

08- رأس المال الفكري ، الربعاوي سعدون حمود جثير ، دار غيداء، عمان 2014.

09- رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستعمار والتطوير ، بحوث وأوراق عمل مؤتمر مسقط ، ابريل 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ،ج1

10- حمد يوسف نمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1، ،2006

11- د.جازم محمد موسى الجنابي، إدارة التغيير:الإستراتيجية الأمريكية الشاملة نموذجا، دار حامد للنشر ، عمان، الأردن، ط2014،1 .

12- خضير كاضم حمود،منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2010.

13- سعيد يس عامر،الإدارة وتحديات التغيير،الإرادة للطباعة،القاهرة،مصر،2001.

14- د.خضر مصباح الطيطي،إدارة التغيير:التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين،دار حامد للطباعة والنشر،عمان،2010.

15- ربحي مصطفى عليان،إدارة التغيير،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ،ط1، 2015.

16- زيد منيرعبوي،إدارة التغيير و التطوير،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،ط1، 2007.

17- ماهر أحمد ، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1، الإسكندرية ، مصر،2010 .
18- ريدكورنل ، أمال كحيلة ، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، ط1،2015، عمان ، الأردن .
19- دودين أحمد يوسف ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوزي ،2012 ، عمان ، الأردن.
20 - حسين أحمد الطرناوي ، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2015 .
21 - ناصر محمود سعود جرادات ، إدارة التغيير و التطوير ،عمان ، الأردن، 2013.
22- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن ، 2003 .
23- مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر،ط1، 2008.
24- زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، ط1، 2009 .
25- أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
26- د.محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ط 1،2007 ، ط1 .
27- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2006 ، ط 2 .
28- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
29- شتاتحة عائشة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، الجزائر،2007 .
30 - خليدة محمد بلكبير، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة ، دراسة حالة،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، الجزائر، 2007 .
31 - البروفيسور حسن إبراهيم البلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، ط1، 2006 .
32 - بلقرع فاطمة ، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي ، جامعة المدية ، 2010-2011 .
33- كمال محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط4، عمان، الأردن، 2010 .
34 - نيجل كينج ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ، 2004 .

35 - دان كوهين ، أسس التغيير التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، ط1،2005 .

36 - صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2005 .

37- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2007 .

38 - ماهر صبري درويش ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 78 ، العراق، 2009 .

39 - نادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .

40 - منير يوسف صالح حمد العنزي ، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في كلية الأعمال تخصص إدارة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن ، 2013 .

41 - أحمد شقورة ، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين ، 2012 .

42- خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، إدارة التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن .

43- رواية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .

44 - د. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ط3، 2014 .

الفهرس

المبحث الأول :الإطار ألمفاهيمي لرأس المال الفكري

المطلب 1: ماهية رأس المال الفكري :..... 1

الفرع الأول : مفهوم رأس مال الفكري :.....1

الفرع الثاني : أهمية رأس المال الفكري:.....5

الفرع الثالث : خصائص رأس المال الفكري..... 7

المطلب الثاني : مكونات ، آليات بناء رأس المال الفكري ودوره ...9

الفرع الأول : مكونات رأس المال الفكري 9

الفرع الثاني : آليات بناء رأس المال الفكري 12

الفرع الثالث : دور رأس المال الفكري في المنظمة :..... 17

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لإدارة التغيير..... 22

المطلب الأول: ماهية التغيير.....22

الفرع الأول :التفرقة بين المصطلحات المتلازمة والتغيير: ... 24

الفرع الثاني: أنواع وخطوات التغيير..... 25

المطلب الثاني: ماهية إدارة التغيير..... 31

الفرع الأول : مفهوم و خصائص إدارة التغيير 31

الفرع الثاني : إستراتيجيات ومجالات التغيير 33

الفرع الثالث : نماذج إدارة التغيير.....36

المبحث الثالث : مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير..... 39
المطلب الأول : دعامة رأس المال الفكري في التغيير.....39
الفرع الأول: مساهمة رأس المال الفكري في التحسس لمراحل التغيير 39
الفرع الثاني : مساهمة رأس المال الفكري في التحسس لأسباب التغيير..40
المطلب الثاني : مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير44
الفرع الأول : مساهمات رأس المال الفكري في مراحل إدارة التغيير :44
الفرع الثاني :مساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير45
المبحث الرابع : دراسة تطبيقية لمساهمات رأس المال الفكري في إدارة التغيير 48
المطلب الأول: تجربة منظمة (أمجن) في مجال التغيير.....48
المطلب الثاني: كلية التكنولوجيا بجامعة يحيى فارس بالمدية .52
الخاتمة

التلخيص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى **مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير بالمنظمة** ، و ذلك من خلال إجراء دراسة وصفية على فرع كلية التكنولوجيا بجامعة يحيى فارس – المدية - ، حيث تم تجميع بعض المعلومات الخاصة بمجموع الأساتذة و الطلبة قبل و بعد الانقسام ، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربع مباحث ، من بينهم ثلاثة مباحث نظرية و المبحث الأخير تطبيقي ، إضافة إلى المقدمة و الخاتمة . وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على متغيرين هما : رأس المال الفكري و إدارة التغيير وقد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بأنواعه الثلاث (البشري ، الهيكلي ، العلاقاتي) يعد المصدر الأساسي الداعم لقدرة المنظمة على التغيير للأفضل و مواكبة التطورات و الحفاظ على مركزها التنافسي ، فالاعتماد عليه ضرورة لا بد منها ، وأن امتلاك الأساتذة لقدرات فكرية ومعرفية يعد مصدرا استراتيجيا لإحداث التغيير على مستوى كلية التكنولوجيا الشيء الذي سمح للكلية لتلبية حاجيات رأس مالها العلاقاتي و المتمثل في نخبة بشرية لامعة تفيد البيئة الإجتماعية المحيطة بالكلية التي يتزايد طلبها على تخصصات الكلية ، كما أثبت الأساتذة علو كعبهم لما استجابوا لاحتياج مستشفى محمد بوضياف بالمدية من الكحول المعقم أثناء هجمة فيروس كرونا ، و تحولوا من التدريس إلى إنتاج المطلوب منهم من المحلول الكحولي المعقم .

تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري من مفهوم و أهمية و خصائص و مكونات و تعرفنا أيضا على بعض آليات بناء رأس المال الفكري ، و بالنسبة للمبحث الثاني فقد تعرفنا على إدارة التغيير(مفهوم ، أنواع ، خطوات ، مراحل التغيير ، الاستراتيجيات) ، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد قمنا بتوضيح العلاقة بين المتغيرين ، وآخر مبحث ألا و هو إجراء دراسة تطبيقية على الجامعة بفرع كلية التكنولوجيا .

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري ، إدارة التغيير .

ملخص الدراسة

Summary:

This study aims to find out the extent of the intellectual capital's contribution to managing change in the organization, by conducting a descriptive study on the branch of the Faculty of Technology at Yahya Faris University - Medea -, where some information on the total of professors and students was collected before and after the split, where We have divided this study into four sections, of which three are theoretical and the last is applied, in addition to the introduction and conclusion. We have relied in this study on two variables: intellectual capital and change management. The study concluded that intellectual capital in its three types (human, structural, and relational) is the main source supporting the organization's ability to change for the better, keep abreast of developments and maintain its competitive position. Relying on it is an inevitable necessity, and the professors 'possession of intellectual and cognitive capabilities is a strategic source for bringing about change at the level of the College of Technology, which allowed the college to meet the needs of its relational capital represented by a shiny human elite that benefits the social environment surrounding the college whose demands are increasing in the college's specialties, as well as The professors proved their heels when they responded to Mohammed Boudiaf Hospital's need of sterile alcohol during the onslaught of the Coronavirus, and they switched from teaching to producing the sterile alcohol solution required of them.

In the first topic, we dealt with the conceptual framework of intellectual capital in terms of its concept, importance, characteristics, and components, and we also got acquainted with some mechanisms of building intellectual capital, and for the second topic we got acquainted with change management (concept, types, steps, stages of change, strategies) As for the third topic, we have clarified the relationship between the two variables, and the last topic is conducting an applied study on the university in the branch of the College of Technology.

Key words: intellectual capital, change management.