

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة

**Contribution of intellectual capital to management of organizational
change**

A field study in Algeria Telecom operational directorate in Djelfa

بن بولرباح سارة benboulerbah sara الطيف عبد الكريم .letaiefabedlkarim

letaie223@yahoo.fr

sara.benboulerbah@gmail.com

جامعة امحمد بوقرة بومرداس M'hamed bougara university of boumerdes

مخبر مستقبل الإقتصاد الجزائري خارج المحروقات

المؤلف المرسل: بن بولرباح سارة benboulerbah sara الايميل: sara.benboulerbah@gmail.com

تاريخ القبول: 2019-11-30

تاريخ الاستلام: 2018-09-10

ملخص:

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وإدارة التغيير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من 36 عامل، وذلك بمختلف مستوياتهم الادارية.

وكان من أهم النتائج المتوصل اليه؛ وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري بأبعاده و إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري من أجل إدارة التغيير التنظيمي لأنه مصدر رئيسي في مواجهة التغيرات والتحديات العصرية.

كلمات مفتاحية: رأس المال الفكري، التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي.

Abstract :

The study aimed to analyze the relationship between intellectual capital in its different dementions with management of organizational change in Algerian telecom operational directorate in djelfa, we used questionnaire as a tool for gathering information, where sample of 36 randomly at defferent levels of administration.

One of The most important results was existence of a strong positive relation intellectual capital and management of organizational change in organization under study. the study also recommended to pay attention to intellectual capital in order to manage organizational change in the face of modern changes and challenges.

Keywords: intellectual capital; change management; management of organizational change.

1. مقدمة:

والداعم لقدرتها على الاستمرار، فهذه الأخيرة تحتاج إلى إدارة التغيير التنظيمي والاستفادة من ما تملكه من أصول فكرية لضمان بقائها في بيئة متغيرة.

ومن المفاهيم الإدارية التي ركز عليها الفكر الإداري الحديث الرأس المال الفكري باعتباره أهم مورد وعنصر في العملية الإنتاج وخلق القيمة، فمن أجل إدارة التغيير التنظيمي سواء في داخل المنظمات أو لمواجهة التحديات البيئية الخارجية تحتاج المنظمة إلى رؤية واضحة لاستغلال مواردها البشرية وخلق البيئة الملائمة التي تضمن لها توظيف ما تملكه من معارف وكفاءات قادرة على

تنشط منظمات اليوم في ظل بيئة سريعة التغير ، أين أصبحت المعرفة والقدرة على خلقها وتوظيفها تمثل أهم أصولها لضمان استمراريته ونموها وتطورها، ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في مجالات المعلوماتية الإدارة والتسيير ، التكنولوجيا وطرق التسويق وغيرها من المجالات والوظائف الهامة والأساسية في عملية خلق القيمة المضافة وتحقيق الأرباح على المستوي الاستغلالي أو الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، فالموارد المادية لم تعد كافية لوحدها لتحقيق الأهداف في وقت أصبح فيه الرأس المال الفكري مصدرا أساسيا في خلق الثروة

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها.

وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها.
- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رأس المال الهيكلي وإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها.
- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين رأس المال العلاقتي وإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها.

3.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا يلقي اهتماما كبيرا في الأدبيات والأبحاث الإدارية الحديثة، وما له أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات، وتفعيل المفاهيم الأساسية النظرية المندرجة ضمن رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، وإضافات المتوقعة من هذه الدراسة من خلال تطبيق هذه المفاهيم في محاولة الربط بين المتغيرين رأس المال الفكري كمتغير مستقل وإدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع وتكوين تصور واضح لمستويات كل من المتغيرين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة.

4.1 أهداف الدراسة:

يسعى الباحثان في ضوء تحديد مشكلة الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى ادراك أبعاد رأس المال الفكري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها.
- معرفة مستوى ادراك إدارة التغيير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها.

التجديد والتغيير، وكذا الإبداع في عملياتها الهيكلية وبناء علاقات متينة مع مورديها وزبائنها لضمان البقاء والتميز.

في هذا الإطار جاءت دراستنا للبحث عن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، كذا تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال علاقتي) وإدارة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال إلمام بالجوانب المعرفية لهما وتطبيقها في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة.

1.1 طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية للدراسة:

تؤكد الدراسة على مشكلة معينة والمتمثلة في محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، ومدى إسهام رأس المال الفكري بأبعاده في هذه الأخيرة، ومستوى إدراك كل من رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، وهذا ما يجعلنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مستوى إدراك العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالجلفة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية الى مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما مستوى ادراك رأس المال الفكري في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها؟

- ما مستوى ادراك إدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها؟

- هل ثمة علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل، وبين إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها؟

2.1 فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية و الأسئلة السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد مستوى إدراك لمتغيرات الدراسة (رأس المال الفكري، إدارة التغيير التنظيمي)، لدى العاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة.

إن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك تلك المهارات في المؤسسات المنافسة، فضلا عن كونها استراتيجية أي يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.

ويعرف على أنه مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الانتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة، وتدعم قدراتها التنافسية.³

ومنه يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه تلك الأصول ذات القيمة من الموارد البشرية والهيكل المناسب لذلك وكذا علاقة المؤسسة مع زبائنها، وبالتالي تعد رأس مال تستطيع هذه الأخيرة كسب مزايا تنافسية متعددة.

2.2 مكونات رأس المال الفكري:

أما عن تصنيفات رأس المال الفكري فنجدها متعددة ومختلفة حسب المفكرين غير أنها تتقاطع وتتشابه في المضمون، يمكننا ذكر أهمها فيما يلي:

صنف ستوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني.⁴

وصنف (mackenzie&winkelen) مكونات رأس المال الفكري حسب المعادلات التالية:

$$\text{Intellectual capital} = \text{human capital} + \text{structural capital}$$

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي، حيث:

$$\text{structural capital} = \text{customer capital} + \text{organizational capital}$$

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي، حيث:

$$\text{organizational capital} = \text{innovation capital} + \text{process capital}$$

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس المال العملية، حيث:

$$\text{innovation capital} = \text{Intellectual property} + \text{intangible assets}^5$$

-تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي و إمكانية اسهام رأس المال الفكري في هذا الأخير من وجهة نظر العاملين فيها.

5.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية كالتالي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده وإدارة التغيير التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة.

الحدود البشرية: ارتكزت الدراسة على مجتمع الدراسة ككل من العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة.

الحدود المكانية: قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة.

الحدود الزمنية: تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو موسم 2017-2018.

6.1 منهج وأداة جمع بيانات الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسج مع طبيعة وأغراض مثل هذه الدراسات من خلال وصف وتحليل المتغيرات والمتمثلة في رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة وذلك بعد تحكيمها ثم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي spss لإستخلاص النتائج و التوصيات لهذه الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم رأس المال الفكري:

ان رأس المال الفكري يتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية و براءات الاختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة وكذلك الكفاءات والخبرات المتراكمة.¹

وهو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة وهو الأساس الآن ويتحول إلى ملكية فكرية.²

ومنه إدارة التغيير التنظيمي هي عملية تحويل وضع المؤسسة الحالي الى وضع مستقبلي مع إدارة كل من مواردها البشرية والمالية وتنظيمها وتطويرها كنتيجة لوكالة التغييرات الحاصلة.

5.2 أهمية إدارة التغيير:

تعود أهمية إدارة التغيير لوجود بعض الأمور التي تحتم حدوث التغيير، كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر العولمة، إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة، ولإستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في إحداث التغيير وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل إنجاحه.

وترتبط أهميته بثبات المؤسسة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور على مستوى العالم حتى تستطيع المؤسسة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد.

كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المؤسسة في الحالات التالية:

- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول منافسين الجدد.
- إدخال التقنيات الحديثة الى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب اجراء التغييرات وتدريب العاملين.
- التغيير في المؤسسة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية.

وتبرز أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير.¹²

6.2 مجالات التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير التنظيمي المجالات التالية في المؤسسة:

الأنشطة والأعمال: ويكون على سبيل المثال، إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى

العنصر البشري: تأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى أو تخفيض حجمها أو زيادة مهارتها من خلال التدريب والتنمية

وهناك من صنفه الى أربعة عناصر أساسية تشمل الأصول البشرية، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية، وأصول السوق.⁶

3.2 أدوار رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المؤسسة وحدد harrison and sullivan هذه الأدوار بما يأتي:

- أ. الأدوار الدفاعية وتشمل الممارسات الآتية:
 - حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة.
 - حماية حرية التصميم والإبداع.
 - تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.
- ب. الأدوار الهجومية وتضم الممارسات التالية:
 - توليد العائد عن طريق: المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة.
 - إبتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
 - تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين.
 - تحديد آليات النفاذ إلى أسواق جديدة.
 - صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.⁷

4.2 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

قبل التطرق الى مفهوم ادارة التغيير لابد من تعريف التغيير التنظيمي حيث أن التغيير التنظيمي في اللغة العربية هو: اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان فيه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله، حوله وبدله، وذلك في قوله تعالى { ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا لِعَمَلِهِ أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ } الأنفال: (53).⁸

ان التغيير هو تغيير تنظيم أو ثقافة و إستراتيجية المؤسسة كنتيجة للتغييرات في البيئة كالتكنولوجيا أو الأفراد.⁹

أما إدارة التغيير التنظيمي فتعرف على أنها: هو الإنضباط الذي يضمن للمؤسسة والموظفين تلبية الأداء الجديد والحالي لتحقيق الأهداف بسرعة وفعالية.¹⁰

وهناك من يرى ان إدارة التغيير هي: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المستمر.¹¹

وثقافة المؤسسة، مما يجعله ميزة تنافسية مستدامة لدى المؤسسات الحديثة وركزتها في عملية التغيير.¹⁶

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة التغيير التنظيمي تحتاج الى رأس مال فكري لمواكبة التغييرات الحاصلة وخاصة رأس المال البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في المؤسسة، فتقبل الأفراد للتغيير التنظيمي والعمل على انجاح عملياته، في حين أنها تتطلب موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات معرفية وسلوكية، وايضا من أجل ادارة التغيير التنظيمي في المجالات الهيكلية بالمؤسسة تتطلب رأس مال هيكلي قادر على تحقيق ذلك، اضافة الى الحفاظ على رأس المال العلاقتي وذلك من اجل ضمان الزبائن والموردين وتقبلهم لعمليات التغيير التنظيمي الحاصلة في المؤسسة التي قد تمس المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم.

3.1 الإطار التطبيقي للدراسة

1.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: إعتدنا المسح الشامل لمجتمع الدراسة ككل.

الجدول (01): مجتمع وعينة الدراسة

عدد الاستثمارات المفقودة	عدد استثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	مجتمع الدراسة
7	29	36	36

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss.

-الجنس:
الجدول(02): توزيع عينة
الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
72.4%	21	الذكور
27.6%	8	الإناث
100%	29	المجموع

بعدها استرجعنا (29) تمثل نسبة (80.55%) استمارة وجدنا عدد الإستثمارات المفقودة (7) وتمثل نسبة (19.45%) وهذا ما يسمح لنا بإجراء التحليل اللازم.

2.3 تحليل ووصف عينة الدراسة:

من أجل تحليل ووصف عينة الدراسة قمنا بتحليل التكرارات والنسب المئوية للعينة من خلال الجداول والرسوم البيانية كالآتي:

الموارد المادية: كتغيير عدد الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم...

السياسات: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء السياسات القائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات المعمول بها.

طرق وإجراءات العمل: ويأخذ التغيير هنا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، إدخال طرق جديدة...¹³

الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة أو دمجها.¹⁴

أهمية رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي:

إن رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والتي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل، وهو القوة العملية القادرة على الإبداع والتجديد والتغيير.¹⁵

ان ما يميز رأس المال الفكري البشرية كونه قادر على العمل في الظروف المتغيرة، كما يتميز بالندرة لأن معرفة الأفراد مبنية على معارفهم وخبراتهم التطبيقية الممزوجة مع خصوصية

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss.

يتبين من خلال الشكل والجدول أعلاه أن أغلبية العاملين بالمديرية العملية يحملون شهادات جامعية، وهذا طبيعي كون أصبحت تتجه مؤسسات اليوم تحتاج ذوي المؤهلات العلمية على دراية بالمتطلبات الجديدة للعمل.

- سنوات الخبرة:

الجدول(05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	
النسبة %6.9	التكرار	أقل من 30
%35.31	169	أقل من 31 إلى 40 سنوات
%37.6	98	من 41 إلى 50
%49.4	212	أكثر من 50 سنوات
%100	289	المجموع

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه موظفون هذه المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة أكثر من 10 سنوات خبرة مما يدل على أنها تحافظ على رأس المال الفكري لديها للاستفادة من خبراتهم.

- المناصب التي يشغلونها:

الجدول(06): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة	تكرار	المنصب
%6.9	التكرار	إطار
%13.8	4	عاملو تحكيم
%62.2	58	عاملو تنفيذ
%13.8	29	أخرى
100%	29	المجموع

من اعداد الباحثان بناءً على

نتائج spss.

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss.

يتضح من خلال الشكل والجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكثر مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت (72.4%) أما الإناث (27.6%).

-العمر:

الجدول(03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss.

يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي التي من 31 الى 40 سنة وهذا يدل على أن المؤسسات اليوم أصبحت تعتمد في سياسات التوظيف على الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والخبرة معا.

-المستوى التعليمي:

الجدول(04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العاملين بالمؤسسة

معايير الثبات	عدد الفقرات	محاوير الدراسة
0.923	12	رأس المال الفكري
0.865	8	إدارة التغيير التنظيمي
0.937	20	الدراسة ككل

محل الدراسة إشارات، وذلك طبيعي كونها المديرية العملية الرئيسية لإتصالات الجزائر بالجلفة تحتاج الى مؤهلات علمية وذوي الخبرات وكفاءات عالية.

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة محاور

الدراسة ككل تبلغ (0.937) وهي قيمة ممتازة، وأيضاً بالنسبة للمحور رأس المال الفكري (0.923) وإدارة التغيير التنظيمي (0.865) قيم ممتازة، مما يعني اعطاء نفس النتائج لهذه الاستبانة لو تم توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، وايضا مدى تكامل وانسجام إجابات المستجوبين مع بعضهم البعض على فقرات الإستبانة.

4.3 دراسة اتجاهات وميولات إجابات عينة الدراسة:

وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للفقرات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.

-بعد رأس المال البشري:

الجدول (08):متوسطات وانحرافات فقرات ومحور بعد رأس المال البشري

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة			
01	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	4	8	13	3	1	2.62	0.97	محايد
		13,8	27,6	44,8	10,3	3,4			
02	تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم	3	6	12	6	2	2.93	1.06	محايد
		10,3	20,7	41,4	20,7	6,9			
03	تحرص المؤسسة على مشاركة أفرادها في	3	8	16	2	/	2.58	0.77	محايد

			/	6,9	55,2	27,6	10,3	دورات تدريبية لزيادة معارفهم
0 4	لاوافق	0.82	0.44	/	3	10	13	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات عملية لانجاز العمل بشكل متميز
			/	10,3	34,5	44,8	10,3	
	متوسط	0.72	2.64	المتوسط الحسابي ككل				

التدريبية لزيادة معارفهم في وظائفهم والإستفادة من مهاراتهم كون رأس المال البشري من أغلى موارد المؤسسات.

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss

-بعد رأس المال الهيكلي:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاهتمام بالرأس المال البشري (0.76) متوسط في مديرية الاتصالات نظرا لوجود بعض الوظائف روتينية لا تتطلب مهارات عالية. ونقص الدورات

الجدول (10): متوسطات وانحرافات فقرات ومحور بعد رأس المال الهيكلي:

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب					المتوسط الحسابي	الاتجاه
		غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة		
01	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل	/	3	13	12	1	0.72	محايد
		/	10.3	44.8	41.4	3.4		
02	يمتلك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات	/	11	12	5	1	0.83	محايد
		/	37.9	41.4	17.2	3.4		
03	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة	/	6	12	7	4	0.96	محايد
		/	20.7	41.4	24.1	13.8		
04	تقوم المؤسسة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	/	7	10	8	4	1.00	محايد
		/	24.1	34.5	27.6	13.8		

متوسط	0.67	2.78	المتوسط الحسابي ككل
-------	------	------	---------------------

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاهتمام بالرأس المال الهيكلي متوسط (2.78) ونقص الاهتمام الكافي بتدفق المعلومات والتفويض اللازم في المديرية العملية لإتصالات الجزائر.

-بعد رأس المال العلاقتي:

الجدول (11):متوسطات وانحرافات فقرات ومحور بعد رأس العلاقتي

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					العبارة	رقم العبارة
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.18	2.55	1	6	8	7	7	تهتم المؤسسة بتحقيق ولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم	01
			3.4	20.7	27.6	24.1	24.1		
محايد	1.05	3.03	2	7	13	4	3	تهتم المؤسسة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم وحل مشاكلهم	02
			6.9	24.1	44.8	13.8	10.3		
محايد	1.03	2.82	1	6	13	5	4	تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة لتلبية متطلبات ورغبات الزبائن	03
			3.4	20.7	44.8	17.2	13.8		
محايد	0.85	2.65	/	5	11	11	2	تدرس المؤسسة باهتمام كل المشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها	04
			/	17.2	37.9	37.9	6.9		
متوسط	0.89	2.76	المتوسط الحسابي ككل						

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاهتمام بالرأس المال العلاقتي (2.76) ، حيث تهتم مديرية الاتصالات بالحفاظ على الولاء والعلاقات الطيبة مع الزبائن ولكن هناك نقص للاستماع لشكاوي الزبائن واقتراحاتهم.

-بعد إدارة التغيير التنظيمي:

الجدول (12):متوسطات وانحرافات فقرات ومحور بعد إدارة التغيير التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	موافق بشدة			
01	تعمل المؤسسة حاليا على تغيير أهدافها الإستراتيجية	4	10	12	3	/	2.48	0.87	لا اوافق
		13.8	34.5	41.4	10.3	/			
02	تطبيق المؤسسة أفضل مستوى من الشفافية في سياستها المختلفة	2	3	12	11	1	3.20	0.94	محايد
		6.9	10.3	41.4	37.9	3.4			
03	نشعر بأن المؤسسة الآن في أفضل حالات الكفاءة	2	1	10	16	/	3.37	0.86	محايد
		6.9	3.4	34.5	55.2	/			
04	نشعر بأن المؤسسة الآن في أفضل حالات الفاعلية	2	4	10	12	1	3.20	0.97	محايد
		9.	13.8	34.5	41.5	3.4			
05	تتبنى المؤسسة حاليا هياكل ونظما وإجراءات عمل جديدة	3	9	13	4	/	2.62	0.86	محايد
		10.3	31.0	44.8	13.8	/			
06	إن التغيير أثار مهمة في مستقبلي الوظيفي في هذه المؤسسة	7	10	8	3	1	2.34	1.07	لا اوافق
		24.1	34.5	27.6	10.3	3.4			
07	أعتقد بأن المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج للتغيير	4	7	12		/	2.68	0.96	محايد
		13.8	24.1	41.4	20.7	/			
08	أرى أن على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير	6	6	10	7	/	2.62	1.08	محايد
		20.7	20.7	34.5	24.1	/			
		المتوسط الحسابي ككل					2.81	0.68	متوسط

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاهتمام بإدارة التغيير التنظيمي متوسط (2.81) في مديرية الإتصالات ومنه نستنتج أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة لا تسعى للتغيير التنظيمي وراضية بالوضع الحالي لها.

4-3- اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة استخدمنا معامل بارسون (pearson) لمعرفة ان كانت هناك علاقة للرأس المال الفكري بمختلف مجالاته على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة

الجدول(13):اختبار الفرضيات الفرعية الدراسة

التغيير التنظيمي	رأس المال الزبوني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري		
0.554	0.703	0.750	1	معامل برسون	رأس المال البشري
0.002	0.00	0.00	/	SIG	
0.666	0.692	1	0.750	معامل برسون	رأس المال الهيكلي
0.00	0.00	/	0.00	SIG	
0.690	1	0.692	0.703	معامل برسون	رأس المال الزبوني
0.00	/	0.00	0.00	SIG	
1	0.690	0.666	0.554	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
/	0.00	0.00	0.002	SIG	

من اعداد الباحثان بناءً على نتائج spss

وهناك علاقة طردية متوسطة بين البعدين فكلما إرتفع مستوى رأس المال الهيكلي إرتفع مستوى إدارة التغيير التنظيمي، ونرفض الفرضية الصفرية الثالثة H_0 ونقبل الفرضية البديلة الثالثة H_3 والتي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0,05$ لبعدها رأس المال العلاقتي على إدارة التغيير التنظيمي وهناك علاقة طردية متوسطة بين البعدين فكلما إرتفع مستوى رأس المال الهيكلي إرتفع مستوى إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح نرفض الفرضية الصفرية الأولى H_0 ونقبل الفرضية البديلة الأولى H_1 والتي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0,05$ لبعدها رأس المال البشري على إدارة التغيير التنظيمي وهناك علاقة طردية متوسطة بين البعدين فكلما إرتفع مستوى رأس المال البشري إرتفع مستوى إدارة التغيير التنظيمي، ونرفض الفرضية الصفرية الثانية H_0 ونقبل الفرضية البديلة الثانية H_2 والتي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0,05$ لبعدها رأس المال الهيكلي على إدارة التغيير التنظيمي

الجدول(14):اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

إدارة التغيير التنظيمي	رأس المال الفكري

0.710	1	معامل برسون	رأس المال الفكري
0.000	/	sig	
1	0.710	معامل برسون	إدارة التغيير التنظيمي
/	0.000	sig	

من إعداد الباحثان بناء على نتائج spss

العلاقاتي وذلك من اجل ضمان الزبائن والموردين وتقبلهم لعمليات التغيير التنظيمي الحاصلة في المؤسسة التي قد تمس المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم.

كانت اتجاهات العاملين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة متوسطة حول رأس المال الفكري، مما يدل على درجة متوسطة للموافقة عليه، وكذلك جاءت أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقاتي) بمستوى متوسط.

-بالرغم من ان مؤسسة محل الدراسة تحرص على راس مال البشري ، إلا أنها لا تحرص بشكل كاف على امتلاك قدرات والحرص على تدريبهم وتطويرهم، وبالرغم من تبينها للرأس المال الزبوني وتحرص على بناء علاقات طيبة معهم إلا أنها لا تحرص بشكل كاف على سماع إقتراحاتهم وشكاويهم.

- ادراك مستوى إدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة كان متوسطا، وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط لأغلب فقراتها، مما يعني أن اجابات عينة الدراسة كانت أقل تشبثا وأكثر تجانسا لمحور إدارة التغيير التنظيمي، ويتبين أنها لا تسعى إلى التغيير التنظيمي في الوقت الحالي فهي راضية بوضع المؤسسة الحالي.

-تبين أن هناك علاقة قوية موجبة بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات بالجلفة، فكلما ارتفع مستوى رأس المال الفكري ارتفع مستوى ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة والعكس صحيح، مما يعني هذا أن رأس المال الفكري بمختلف أبعاده يساهم في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

التوصيات: في ظل النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط له دلالة احصائية بدلالة انخفاض قيمته الاحتمالية عن مستوى المعنوية 0,05، وهذا ما يجعل معامل الارتباط له دلالة احصائية ومصداقية في تحليل، وهناك علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى رأس المال الفكري ارتفع مستوى ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال مطابقة المفاهيم النظرية على الدراسة الميدانية نجد ان رأس المال الفكري بمختلف أبعاده يساهم في انجاح إدارة التغيير التنظيمي والعكس صحيح، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية البديلة H_1^* والتي نصت على انه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لراس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي.

4. خاتمة:

تطرقنا من خلال الدراسة السابقة الى ايضاح المفاهيم النظرية لرأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي لإلمام بالجوانب النظرية لموضوع الدراسة، اضافة الى محاولة اسقاط هذه المفاهيم النظرية في دراسة ميدانية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة، محاولة في ذلك استخراج أهم النتائج والتوصيات التالية:

النتائج: توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

– أن إدارة التغيير التنظيمي تحتاج الى رأس مال فكري لمواكبة التغييرات الحاصلة وخاصة رأس المال البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في المؤسسة، فتقبل الأفراد للتغيير التنظيمي والعمل على انجاح عملياته يتطلب موارد بشرية ذات مهارات معرفية وسلوكية، وايضا من أجل ادارة التغيير التنظيمي في المجالات الهيكلية بالمؤسسة تتطلب رأس مال هيكلي قادر على تحقيق ذلك، اضافة الى الحفاظ على رأس المال

-بما أنه توجد علاقة قوية وطردية ما بين رأس المال الفكري وإدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر يجب العمل على تفجير رأس مالها الفكري من أجل التغيير التنظيمي وإدارته، من خلال الكفاءات البشرية المتواجدة لديها والعمل على الإبداع والتجديد في العمليات الهيكلية وفي تقديم خدمات وتلبية احتياجات الزبائن الموردين والإصغاء لهم وجذب الموردين.

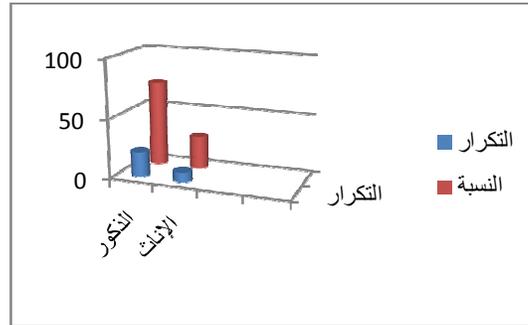
-إن رأس مال الفكري هو مصدر التغيير التنظيمي فمن خلال ابداع وابتكار افكار الجديدة وتطوير أساليب العمل تستطيع المؤسسة التغيير الى الاحسن والنمو، وكي تستطيع إدارة التغيير التنظيمي لابد من تقوية رأس المال الفكري لها.

-ضرورة زيادة إهتمام المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة بالرأس المال الفكري، فلا بد من تنمية وتطوير رأس المال البشري لديها من أجل الإستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وقدرتهم على التغيير التنظيمي، ويجب الإهتمام برأس المال الهيكلي لديها وزيادة تدفق الإتصال بالسرعة والدقة اللازمة وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن عملهم، كذلك العمل على الاهتمام أكثر بشكاوى و اقتراحات الزبائن لتنمية رأس المال العلاقتي لديها.

-ضرورة إدارة التغيير التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة والعمل على التغيير التنظيمي اللازم، فالحفاظ على الوضع القائم ليس في صالح أي مؤسسة نظرا للتغيرات الراهنة في الوقت الحالي.

5. الأشكال والرسومات البيانية:

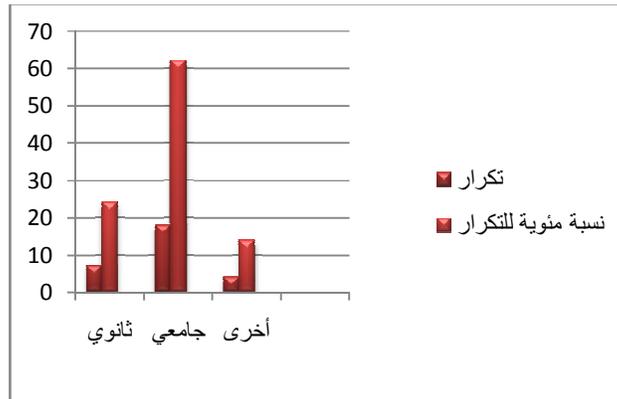
الشكل (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الشكل (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



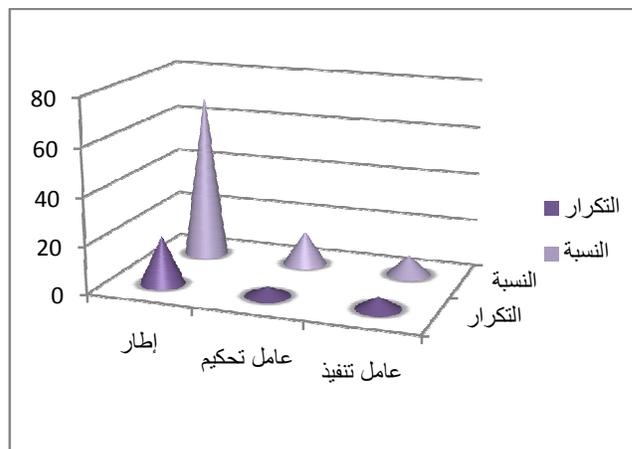
الشكل (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الشكل (04): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب



6. هوامش:

- ¹ زاوي خالصة، بن خديجة منصف، دور التعليم الإلكتروني في تطوير رأس مال الفكري للمؤسسات الاقتصادية، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 237.
- ² خلاصي رضا، مروج إدارة المعرفة، دار هومة، الجزائر، 2016، ص 284.
- ³ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 65-66.
- ⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 290.
- ⁵ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة، ط 1، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع، قسنطينة، 2017، ص 237-238.
- ⁶ محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 243-244.
- ⁷ بسايسة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تفعيل نظام المعلومات البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2015-03-2016، ص 30-31.
- ⁸ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 340..
- ⁹ Olaf passenheim, change management, bookboon.com, 1st edition, 2010, p: 7.
- ¹⁰ Mohammad salameh alhmeidiyeen, innovation -based change management, European Journal of Business and Management review, vol7, issue32, 2015, p61.
- ¹¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص 94.
- ¹² يوسف صالح الحمد العنيزي، أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص 17-18.
- ¹³ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص 134.
- ¹⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 134.
- ¹⁵ فرحاتي لويذة، مرجع سابق الذكر، ص 85.
- ¹⁶ بوصوردي صليحة، رأس المال البشرية ودوره في إدارة التغيير التنظيمي: نحو إدارة جديدة للموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 01، 2016، ص 430-431.
7. قائمة المراجع:

الكتب:

- خلاصي رضا، مروج إدارة المعرفة، دار هومة، الجزائر، 2016.
 - ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
 - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
 - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
 - محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة، ط 1، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع، قسنطينة، 2017.
 - محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:
- فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

- بسايسة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تفعيل نظام المعلومات البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2015، 03-2016.
- يوسف صالح الحمد العنيزي، أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.

المقالات:

- زواوي خالصة، بن خديجة منصف، دور التعليم الالكتروني في تطوير رأس مال الفكري للمؤسسات الاقتصادية، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 07، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 237.
- بوضوردي صليحة، رأس المال البشرية ودوره في إدارة التغيير التنظيمي: نحو إدارة جديدة للموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 01، 2016، ص 430-431.

الكتب باللغة الأجنبية:

- Olaf passenheim, **change management**, bookboon.com, 1^{er} edition, 2010.
- Mohammad salameh alhmeidiyeen, **innovation -based change management**, European Journal of Business and Management review, vol7, issue32, 2015.

جامعة امحمد بوقرة بومرداسكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييرتخصص: إدارة الأعمال

..السادة والسيدات الى عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة

يسرني ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانة، التي تهدف الى جمع المعلومات الميدانية اللازمة، للبحث الذي نقوم باعداده استكمالا لمتطلبات إعداد بحث علمي والموسومة بالعنوان الآتي:

مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيميدراسة ميدانية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة

نامل تعاونكم وإبداء الرأي الصادق والامين، فالإجابة الصريحة و الدقيقة عن فقرات هذه الاستمارة لها اهمية بالغة في التوصل الى النتائج الدقيقة والموضوعية عن واقع ما تحتويه الدراسة.

ونود احاطتكم علما انه مجمل ما سيرد في هذه الاستبانة سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا في اطار البحث العلمي، وتأكيدا على ذلك فانه لا يطلب منكم ذكر اسمائكم ولا القايكم.

دمتم ذخرا لخدمة البحث العلمي... لكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم

من إعداد:

د. الطيف عبد الكريم

أ.بن بولرباح سارة

أولا-المعلومات الشخصية والوظيفية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 25 سنة من 26 الى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر		
المؤهل العلمي: ثانوي فأقل	تقني وتقني سامي	ليسانس	
ماستر	ماجستير او دكتوراه	مهندس	أخرى
4-التصنيف الوظيفي: إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات		
أكثر من 10 سنوات			
ثانيا- العبارات المشككة للاستبانة:			

الرجاء سيدي/ سيدتي التكرم وقراءة العبارات بدقة مع وضع العلامة (X) في احد الخانات الخمسة المتاحة امام كل عبارة (موافق بشدة-موافق – موافق بدرجة متوسطة – غير موافق – غير موافق بشدة) مع ضرورة التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منكم إلا خيارا واحدا فقط.

رقم العبارة	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة					
2	تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.					
3	تحرص المؤسسة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم.					
4	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات عملية لانجاز العمل بشكل متميز					
5	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.					
6	يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.					
7	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
8	تقوم المؤسسة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.					
9	تهتم المؤسسة بتحقيق ولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.					
10	تهتم المؤسسة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.					

					تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة لتلبية متطلبات ورغبات الزبائن.	11
					تدرس المؤسسة باهتمام كل المشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.	13
					تعمل المؤسسة حاليا على تغيير أهدافها الإستراتيجية	14
					تطبيق المؤسسة أفضل مستوى من الشفافية في سياستها المختلفة	15
					نشعر بان المؤسسة الآن في أفضل حالات الكفاءة	16
					نشعر بأن المؤسسة الآن في أفضل حالات الفاعلية	17
					تتبنى المؤسسة حاليا هياكل ونظما وإجراءات عمل جديدة	18
					إن التغيير أثار مهمة في مستقبلي الوظيفي في هذه المؤسسة	21
					أعتقد بأن المؤسسة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج للتغيير	22
					أرى أن على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير	23