

## أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -

*The impact of human capital management on organizational change: empirical study on the ENICAB Enterprise –Biskra-*

*L'impact de la gestion du capital humain sur le changement organisationnel: étude empirique sur ENICAB Enterprise –Biskra-*

نادية عديلة

جامعة محمد خيضر بسكرة

nadiaadila998@gmail.com

0557208690

عادل بومجان

جامعة محمد خيضر بسكرة

boumedjane.adel2007@gmail.com

0670103482

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، وقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد لقياس إدارة رأس المال البشري: استقطاب رأس المال البشري، تطويره والمحافظة عليه، وشملت عينة عددها (124) إطارا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها: وجود أثر معنوي لإدارة رأس المال البشري بشكل إجمالي في مستوى التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث فسرت الإبعاد المتبناة (65.6%) من التباين في التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : رأس مال بشري، إدارة رأس المال البشري، تغيير تنظيمي.

### Abstract

The aim of this research is to investigate the impact of human capital management on organizational change: empirical study on the ENICAB enterprise –General Cable Subsidiary-Biskra. The human capital management were measured in term of three dimensions which are: human capital attraction, human capital development and human capital retained, and study the impact of it on organizational change, with a sample included (124). The research reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of human capital management on the overall level of organizational change at the level of significance ( $0.05 = \alpha$ ). The variable of human capital management explained (65.6%) of the variances in organizational change in the enterprise

**Keywords:** human capital, human capital management, organizational change.

في ظل التغيرات السريعة والتحولت الكبيرة التي يشهدها العالم في شتى الميادين على وجه العموم، وتلك التي تشهدها البيئة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية على وجه الخصوص، أصبحت عملية التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تعتمد إدارتها على الموارد البشرية التي تملك قدرات معرفية وإبداعية تمكنها من إحداث التغيير التنظيمي المدرك والعميق والاستجابة له وإدارته بشكل يحقق التميز والريادة، وتلك القدرات ممثلة في رأس المال البشري الذي أصبح محط اهتمام العديد من العلماء والباحثين في أدبيات الإدارة فهو محرك النمو الاقتصادي ومحور العمل التطويري.

لذا جاءت إشكالية دراستنا هذه على النحو التالي:

ما أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي؟

وقد انطلقنا من الفرضية الرئيسية الآتية :

لا يوجد هناك أثر لإدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي.

لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بالتطرق إلى مفاهيم نظرية ترتبط بنظرية رأس المال البشري، إدارة رأس المال البشري، والتغيير التنظيمي إلى جانب علاقات الارتباط والتأثير بينهما.

أولا- التأصيل النظري.

### 1.1 نظرية رأس المال البشري:

ظهرت نظرية رأس المال البشري تحت القيادة القوية والمهمة من قبل العديد من الباحثين، من أشهرهم Theodore Schultz، Gary Becker، Jacob Mincer. وقد تطورت أكثر مع المستجدات والأدبيات الفكرية والتحولت المفروضة في ظل النمط الاقتصادي الجديد، ويعد رأس المال البشري مفهوما مألوفاً، ، وعبارة مفضلة للعديد من المفكرين الذين يريدون التأكيد على أهمية تطوير ونشر معارف جديدة للحفاظ على مستوى عال من الرفاهية<sup>1</sup>.

### 2.1 تعريف رأس المال البشري:

مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم القديمة، فقد وجدت مراجع مهمة في الكتابات الاقتصادية تعود إلى 1676<sup>2</sup>. وعلى الأرجح أن أول تقدير لمخزون رأس المال البشري كان في حدود 1676 في مؤلف من قبل Sir William Petty كتاب الحساب السياسي<sup>3</sup>. يشير Walsh (1935) و Kiker (1966) إلى أن أول محاولة لقياس القيمة الاقتصادية للأفراد كانت في أواخر القرن السابع عشر من قبل Sir William Petty. الذي حاول حساب القيمة الإجمالية للقوى البشرية العاملة من خلال إدراجها في الثروة النقدية الكلية، من خلال رسملة فاتورة الأجور الإجمالية (الدخل القومي مطروح منه إيرادات الممتلكات) بسعر الفائدة في السوق<sup>4</sup>. حسب Marshall (1930) " يعتبر البشر بشكل مسلم به رأس مال-من وجهة نظر مجردة ورياضية- ، فإنه لا يمكن التعامل معهم عمليا كرأس مال في الأسواق"<sup>5</sup>. Walsh Joseph Leonard (1935) أول من قام بتقدير قيمة رأس المال البشري<sup>6</sup>. وأشار Simon Marginson إلى أن المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية الاقتصادية OECD كانت مسؤولة عن المراجعة وإعادة النظر في نظرية رأس المال البشري في نهاية 1980. حيث نشأت في الاقتصاد النيوكلاسيكي في أعمال J. R. Walsh وبعد ذلك Simon Kutznets، Milton Friedman في 1940 و 1950<sup>7</sup>.

يمثل رأس المال البشري "مخزون المعارف، الخبرة والقدرة، والتي تتركز في الفرد"<sup>8</sup>. عرف رأس المال البشري من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE,2007) بأنه " المعرفة، المهارات، الكفاءات والسمات المجسدة في الأفراد والتي

تسهل في خلق قيمة شخصية، اجتماعية واقتصادية<sup>9</sup>. يصف كل من Snell & Bohlander (1964) و (2007) رأس المال البشري بأنه "معارف، مهارات، قدرات، التزام، المعرفة العملية، الأفكار وصحة الأفراد"<sup>10</sup>.

مما سبق، ومن خلال بعض القراءات في أدبيات رأس المال البشري يمكن أن نعرف رأس المال البشري على أنه ذلك المزيج المتفاعل من المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات الإبداعية - تكون نتاج خصائص فطرية و/أو مكتسبة - والمترسخة في الأفراد والذي يحقق قيمة مضافة على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة.

### 3.1 إدارة رأس المال البشري:

عرف (Baron & Armstrong, 2007) إدارة رأس المال البشري بأنها "مقاربة إستراتيجية لإدارة الأفراد تركز على المعارف، المهارات، الإمكانيات والقدرة على التطوير والابتكار التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة"<sup>11</sup>. تعرف أيضا بأنها "مقاربة إستراتيجية ومخططة لإدارة ما تمتلكه المؤسسة من أفراد يشاركون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>12</sup>. تعرف أيضا بأنها توظيف، اختيار، التوزيع، تكوين والاحتفاظ بالمواهب والتي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبما يسمح بتطوير ميزة تنافسية وتحقيق العائد الأعلى من الاستثمار في المتوسط. من خلال ما سبق وبالاعتماد على قراءات في بعض من أدبيات الإدارة فإن إدارة رأس المال البشري عبارة عن المقاربة المخططة والإستراتيجية التي تعنى باستقطاب، تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.

تشابه أنشطة إدارة رأس المال البشري ووظيفة الموارد البشرية: تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التوزيع، التقييم، التدريب والتطوير، المحافظة والإحالة؛ وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد الثلاثة الآتية المثلة في استقطاب رأس المال البشري، تطويره، والمحافظة عليه.

- استقطاب رأس المال البشري: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، جذب المهارات التقنية وتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب<sup>13</sup>. عرف الاستقطاب بأنه "البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل"<sup>14</sup>. يمكن القول أن استقطاب رأس المال البشري هو العملية التي تعنى بالبحث وجذب الأفراد أصحاب رأس المال البشري الملائم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تطوير رأس المال البشري: يقصد بها كذلك بأنها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"<sup>15</sup>، وقد خلص كل من (Mahoney & Pandian, 1992) و (Hatch & Dyer, 2004) إلى أن المؤسسة تطور ميزة تنافسية عندما يساهم التطوير والتكوين الداخلي في إنتاج رأس المال البشري الخاص والمتفرد للمؤسسة.

- المحافظة على رأس المال البشري: يمكن أن تعرف هذه العملية بأنها "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر"<sup>16</sup>. يمكن القول أن الاحتفاظ برأس المال البشري هو تلك الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحفيز رأس المال البشري وتوفير الشروط والبيئة الملائمة من أجل إبقائه في المؤسسة.

### 4.1 التغيير التنظيمي:

من بين أهم الظواهر التنظيمية في المنظمات عموما التغيير التنظيمي، ينظر إلى التغيير بأنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي<sup>17</sup>.

## 5.1 تعريف التغيير التنظيمي:

وعرف Guilhon (1998) التغيير التنظيمي بأنه " عملية التحويل الجذرية أو الجزئية للهيكل التنظيمية والكفاءات التي تنتهي بتطوير المؤسسة"<sup>18</sup>. يعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه "عبارة عن تغير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"<sup>19</sup>. يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو إجراء أي تعديلات في جوانب العمل التنظيمي كأهداف المؤسسة أو استراتيجياتها وأساليبها، في محاولة منها لحل المشكلات التي تواجهها أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة وفعالية، أو لإيجاد أنسب توافق بين وضع المؤسسة وأي ظروف بيئية جديدة.

## 6.1 مجالات التغيير التنظيمي:

يتفق العديد من الكتاب أن مجالات التغيير متمثلة في: الأفراد، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا، المنتجات، السلوك والاستراتيجيات؛ ومنهم (Daft,2001) (Mintzberg, 1992) (و(أبو رذن، 2005)<sup>20</sup>. المؤسسة كنظام مفتوح بأنظمتها الفرعية التي تؤثر وتتأثر فيما بينها، فإن أي تغيير يحدث في أي نظام فرعي سوف يؤثر في بقية الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وقد عمدنا اختيار أكثر المجالات أو الأبعاد التي يمسه التغيير التنظيمي شيوعا في أدبيات الإدارة، على اعتبار أنها مجالات حيوية في المؤسسة وهي الاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والثقافة التنظيمية.

✓ التغيير الاستراتيجي: أشار (Hill & Jones,2001) إلى التغيير الاستراتيجي على أنه حركة المؤسسة بعيدا عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية<sup>21</sup>. كما يعرف أيضا بأنه "التعديل الكبير في مجموعة الموارد أو الروتين الذي تستخدمه المؤسسة في المنافسة"<sup>22</sup>.

✓ التغيير في الهيكل التنظيمي: ترتبط عملية تغيير الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعداده تصميم الهيكل التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الأخرى<sup>23</sup>.

✓ التغيير التكنولوجي: يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة<sup>24</sup>. إن الدافع الأكبر لتبني تكنولوجيات جديدة ومتطورة هو زيادة الربحية وتدعيم الفرص من أجل النجاح التسويقي، فالمنتج لو استطاع أن يصمد مؤقتا أمام قوى المنافسة السوقية، فإنه لا يزال محاطا بالعديد من الضغوط والدوافع للسعي وراء أساليب إنتاجية أفضل وإدخال تكنولوجيات متطورة.

✓ التغيير في الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيم، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد، فدراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيم بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على عمليات التنظيم. حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المؤسسات وتساهم في تغيير سلوك الأفراد"<sup>25</sup>. وتشير التغييرات الثقافية إلى تلك التغييرات في قيم، مواقف، توقعات، معتقدات، قدرات وسلوكيات الأفراد. وتطبق التغييرات الثقافية تغييرات في عقلية عمل الأفراد ونوع عملهم. هناك حاجة إلى التغييرات الثقافية وذلك بسبب إعادة الهيكلة، التحرك باتجاه أشكال أفقية للتنظيم، تنوع

العملاء والحاجة إلى تعلم معارف جديدة<sup>26</sup>. من أجل إحداث أي نوع من التغيير التنظيمي، يجب إدارة ثقافة المؤسسة وفقا لذلك. وقد اشترك في هذا الرأي مفكرين مثل (Johnson & Scholes, 1993) في تصورهما للشبكة الثقافية. ومن الواضح أيضا في الحجج التي توصي المؤسسات أن تتخذ خصائص الثقافة (التكاملية) الداعمة المرتبطة بالهيكل الأساسي أو التي سوف تحقق التميز في الأداء. انطلاقا من هذه الآراء ووجهات النظر، التغيير التنظيمي المستمر سوف ينشأ أولا فقط من خلال تغيير مواقف الأفراد وقيمهم، بعبارة أخرى تغيير الثقافة في أعماق مستويات معانها<sup>27</sup>.

### 7.1 مساهمة إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي:

في دراسة (Banowati Talim, 2012) يقول أن مبادرات التغيير تتأثر بقدرات capabilities وكفاءات القائد سواء في مجال الإنتاج والتسويق على حد سواء<sup>28</sup>. فسواء على مستوى المؤسسات الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة فإن رأس المال البشري هو الأكثر تأثيرا بعملية التغيير بسبب الموقع الاستراتيجي الذي يشغله في العملية الإنتاجية، باعتباره قوة أساسية محددة وتلعب دورا هاما في توجه المؤسسة. كما أن التدريب والتعلم يساهمان في خلق تغييرات في السلوك المرغوب لدى الأفراد. فالتدريب يسمح للفرد بتحسين أعلى للقدرات العقلية وتحديث معارفه، مهاراته وسلوكياته من خلال خلق الوعي بإمكاناته التعليمية. وهذا يسرع تكيف الفرد مع بيئته ومع عملية التغيير التنظيمي ويجعل الحاجة إلى استمرارية التدريب والتعلم لا غنى عنها للأفراد. إضافة إلى ذلك، عندما نعتبر أن التغيير التنظيمي يترافق دائما مع عمليات ومعارف جديدة، يصبح من المهم من أجل التنفيذ الناجح الاستمرار في التدريب في دورات من أجل تقليل خوف الأفراد من هذه التغييرات. وهذا لن يمكن فقط من التغلب على خوف الأفراد من عدم التأكد من خلال التدريب المستمر المقرر في عملية التغيير التنظيمي، وإنما يكون من الممكن للأفراد اكتساب معارف ومهارات وقدرات ستكون مطلوبة في المستقبل<sup>29</sup>.

- رأس المال البشري والتغيير الاستراتيجي: فرأس المال البشري يعتبر المحرك والمورد الحرج في إستراتيجية أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز التنافسي المستديم، من خلال القدرات الإبداعية والخصائص التي يتصف بها، فهو المسؤول عن تقييم الإستراتيجية وإحداث التغييرات اللازمة فيها من أجل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، سواء كان ذلك من أجل التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال الحديثة أو تحقيق التميز التنافسي.

- رأس المال البشري والتغيير الهيكلي: إن التفاعل بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي أوضحه Gürbüz، ففي اعتقاد هذا الكاتب، تراكم رأس المال البشري شرط ضروري من أجل التغيير الهيكلي الفعال، أي زيادة حصة معظم القطاعات المنتجة. وفيما يتعلق بجانب الطلب فإن رأس المال البشري يجعل المستهلكين أكثر تطورا، يعني أن المستهلكين إذا كانوا أكثر تعلما، فإنهم على الأرجح سوف يبحثون عن المنتجات الفائقة الجودة مما يساهم بشكل إيجابي في التغيير الهيكلي الفعال<sup>30</sup>.

- رأس المال البشري والتغيير التكنولوجي: المؤسسة التي تسعى إلى تحسين قدرتها التكنولوجية من خلال وسائل التعلم، التكوين، التراكم المعرفي وأنشطة البحث والتطوير، تقوم بتقوية وتطوير رأس المال البشري. حيث أن التطور التكنولوجي ومن ثم النمو يعتمد على رصيد رأس المال البشري.

كما أن هناك تأثير لإدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي سواء في شكل مباشر أو غير مباشر من خلال معظم أبعاد التفكير الإبداعي. إضافة إلى أن من مداخل إدارة رأس المال البشري مدخل إدارة التغيير، هذا المدخل ينظر إلى عملية إدارة رأس المال البشري كدافع للتغيير بالمؤسسة، من خلال استخدام نظام إدارة رأس المال البشري كجزء من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للتغيير التنظيمي، وهذا إما يكون وسيلة لجعل نظام إدارة رأس المال البشري في المؤسسة كجزء من عملية تغيير أوسع، أو يسلط ضغطا إضافيا على عملية إدارة رأس المال البشري إن وجدت أية مقاومة أو أي رفض لعملية التغيير، وبهذا فهي تمثل جانبا من مبادرات الموارد البشرية الإستراتيجية الواسعة في مجال التغيير التنظيمي<sup>31</sup>.

- استقطاب رأس المال البشري والتغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي يمكن أن يخلق الحاجة إلى أن تركز مصلحة الموارد البشرية على مسائل التوظيف. فالمؤسسات التي تشهد نمواً سريعاً قد تحتاج إلى المزيد من الأفراد. لذلك قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على التوسع في قاعدة التوظيف أو إعادة هيكلة برنامج التعويضات من أجل جذب المزيد من الأفراد المهرة. أما المؤسسة التي تكون في حالة انخفاض في النمو فإنها قد تحتاج من الموارد البشرية أن تقوم بتطوير إجراءات الفصل وتنفيذ إنهاء خدمة الأفراد العاملين. أيضاً قد يضطر الأفراد في مجال الموارد البشرية إلى تغيير الوصف الوظيفي للأفراد الباقين إذا أدى تسريح الأفراد إلى التغيير في المهام الوظيفية.

- تطوير رأس المال البشري والتغيير التنظيمي: إن رأس المال البشري يلعب دوراً مهماً في نمو وتطوير المؤسسة، وما لم يتم الاهتمام بنمو العنصر البشري فإن المؤسسة لن تحقق أهدافها. إن القدرة على إدارة التغيير يجب أن تعلم وأن يكون هناك برنامج تعلم للأفراد العاملين، وكذلك التدريب خلال التغيير، كل هذا يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار في كيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية. التدريب في إدارة التغيير يمكن أن يساعد في توفير معارف أعمق لمبادئها. وفهم طريقة تنفيذ التغيير وإدارته في المؤسسة من خلال زيادة قدرة المؤسسة مع توظيف تدريب الأفراد. والتدريب يمكن أن يحسن ليس فقط قدرات المؤسسة وإنما أيضاً تنفيذ التغيير الاستراتيجي.<sup>32</sup>

- المحافظة على رأس المال البشري والتغيير التنظيمي: الأفراد المهرة يصعب إيجادهم في العديد من المجالات المهنية، وفي بعض الأحيان، يمكن أن تكون قصير العرض سبب ارتفاع الطلب. تحاول المؤسسات والإدارات ذات الممارسة الأفضل لخلق وتنفيذ برامج خاصة في إدارة المسار المهني للأفراد ذوي المهارات العالية من أجل الاحتفاظ بهم وتقوية صورة المؤسسة في سوق العمل. ومعظمها تقوم بالتأهيل للتحفيز الداخلي كأحد الحوافز القادرة على ضمان الاعتراف للفرد بمساهمته الشخصية في أنشطة المؤسسة. توفير تخطيط المسارات المهنية وتطوير الفرص وكذلك الإدارة وبرامج تطوير القيادة تساعد في توظيف والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف. والعديد من المرشحين الموهوبين، خاصة أن الأقليات والنساء يظهرون تفضيلاً وأكثر ولاء المستخدمين الذين يقدمون فرص تطوير المسار المهني. كما أن المحافظة على رأس المال البشري من شأنه أن يدعم ويساهم في استراتيجيات التغيير التنظيمي وذلك من خلال الخبرات المتراكمة، فقدم رأس المال البشري في المؤسسة يجعل منه أكثر دراية واحترافية بمجالات العمل والثغرات التي توجب التغيير والتطوير، كما أن المحافظة عليه تعتبر بمثابة مكسب للمؤسسة باعتبار جزء من ذاكرتها التنظيمية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، إضافة إلى تحقق عنصر التحفيز والدافعية من أجل التغيير وكذا المبادرة وخلق حاجة إلى التغيير التنظيمي.

#### ثانياً- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Approach، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي وذلك بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (124)، بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور الدراسة.

#### 2.1 أداة الدراسة: بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع

البيانات من عينة الدراسة، بهدف التعرف على مستوى إدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

تم اختيار هذه الأبعاد بالاعتماد على بعض الدراسات<sup>33</sup>، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

## 2.2 صدق وثبات أداة الدراسة

بلغ معامل الصدق الكلي-صدق المحك- لأداة الدراسة (0.980)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه. وقد بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.961) وهو معامل ثبات مرتفع جداً ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، ما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## 3.2 اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء "Skewness")

قبل اختبار صلاحية نموذج الدراسة بغرض اختبار فرضياته، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب معاملي الالتواء (Skewness).

الجدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها (معامل الالتواء).

التغيير التنظيمي	الخطأ المعياري	معامل الالتواء Skewness
التغيير الاستراتيجي	0.217	-1.027
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.217	0.481
التغيير التكنولوجي	0.217	-0.005
التغيير التنظيمي	0.217	-0.469

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS. V19.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة في المجال [0.481--1.027] بالنسبة لأبعاد متغير التغيير التنظيمي، باستثناء القيمة (-1.027) وهي قريبة من (-1)، أما بعد التغيير التنظيمي بشكل عام فكان معامل الالتواء (-0.469)، وهي قيمة محصورة في المجال [1 - -1]. وهذا ما يؤكد أن بيانات متغير ظاهرة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

## 4.2 تحليل محاور الإستبانة (الإجابة عن تساؤلات الدراسة).

✓ التساؤل الأول: ما هو مستوى إدارة رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة حسب تصورات الباحثين؟

للإجابة عن هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور إدارة رأس المال البشري

أبعاد إدارة رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول

متوسط	2	0.788	3.064	استقطاب رأس المال البشري
متوسط	1	0.734	3.110	تطوير رأس المال البشري
متوسط	3	0.664	2.768	المحافظة على رأس المال البشري
متوسط	../..	0.677	2.95	إدارة رأس المال البشري بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

نلاحظ من خلال الجدول (05) أعلاه أن جميع الأبعاد المتبناة قد جاءت بنسبة قبول متوسطة وذلك حسب تصورات مبحوثي عينة الدراسة؛ وبناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة رأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة (2.95)، وانحراف معياري (0.677)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني أبعاد إدارة رأس المال البشري، وكذا المستوى المتوسط لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا قد يعود إلى إتباع الأساليب التقليدية في التعامل مع الأفراد سواء في التوظيف أو التكوين أو سياسة التعويضات المتبعة وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يمكن إرجاعها أيضا إلى عدم الإدراك العميق لأهمية عنصر رأس المال البشري في المؤسسة والذي يستدعي ضرورة إدارته بشكل واعي ومعقد. كما يمكن أن يفسر كذلك بإتباع المؤسسة للتنظيم الهرمي المحدد للسلطات والمسؤوليات بدقة وهو الأمر الذي يحد من فعالية رأس المال البشري وإدارته. ، فالإخلال بأحد هذه الأبعاد يؤثر سلبا على ممارسات إدارة رأس المال البشري ويحد من تحقيق نتائجها المرجوة خاصة المتعلقة بإحداث التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة. فالكثير من الممارسات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية لا زالت تتماشى أكثر مع المقاربة الكلاسيكية للأفراد أين يتم معاملتهم كمصدر للتكاليف لا كموارد، من هذه الممارسات التأكيد على أوقات الدخول والخروج، ساعات العمل، حساب الأجر، عدم الأخذ بعين الاعتبار توجهات ورغبات الأفراد.

✓ التساؤل الثاني: ما هو واقع ومستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة حسب تصورات المبحوثين؟

للإجابة عن هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التغيير التنظيمي.

أبعاد التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التغيير الاستراتيجي	3.167	0.762	1	متوسط
التغيير في الهيكل التنظيمي	2.639	0.684	3	متوسط
التغيير التكنولوجي	2.813	0.698	2	متوسط
التغيير التنظيمي بشكل عام	2.861	0.629	../..	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

وفقا لمقياس الدراسة فإن أبعاد التغيير التنظيمي جميعها كانت بنسبة قبول متوسطة، وهذا يمكن أن يفسر عدم اطلاع أفراد عينة الدراسة بشكل كاف باستراتيجيات المؤسسة وجوانبها الإستراتيجية، كما أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا باستحداث وظائف أو وحدات وظيفية تتماشى مع متطلبات التطوير التنظيمي، أو توفير أحدث المعدات التكنولوجية والبرامج الالكترونية وتطوير قواعد بياناتها بشكل مستمر، ولم تقم بتغييرات كبيرة في هيكلها التنظيمي، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتمتع بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب، كما أن المؤسسة لا تقوم بتحسين جودة شبكات الاتصال بشكل مستمر أو تقوم بمراجعة متطلبات الوظائف بما يسمح بالتنسيق مع مختلف الوظائف؛ بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات وإدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة (2.861)، وبانحراف معياري (0.629)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا التغيير التنظيمي، كما يمكن أن يفسر ذلك بعدم تبني الإدارة العليا لفلسفة التغيير التنظيمي كضرورة تفرضها البيئة التنافسية، أو عدم وجود الوعي الكافي بأهميتها.

## 5.2 اختبار الفرضيات:

### ✓ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة".

بعدما تم الوقوف على خطية العلاقة بين المتغيرات التي تبين أنها محققة، نستدل بذلك على صلاحية النموذج، بمعنى أنه يوجد على الأقل بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل تفسر التباين الحاصل في المتغير التابع، الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى. يتضح كذلك أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي "إدارة رأس المال البشري" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (65.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو "التغيير التنظيمي" وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثر بمستوى متوسط ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة في مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة رأس المال البشري) في التغيير

التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
استقطاب رأس المال البشري	-0.117	0.115	-0.146	-1.018	0.311	0.539	0.734
تطوير رأس المال البشري	0.527	0.111	0.615	4.746	0.000	0.614	0.784
المحافظة على رأس المال البشري	0.367	0.089	0.388	4.133	0.000	0.557	0.746

0.815	0.664	0.000	14.773	0.801	0.50	0.744	إدارة رأس المال البشري
-------	-------	-------	--------	-------	------	-------	------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19.

□ ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha=0.05)$ . معامل التحديد المعدل ( $R^2_a = 0.656$ )

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (08) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال البشري (بشكل عام) في مستوى التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (14.773) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.815$ ) إلى أن العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي هي علاقة قوية موجبة، في حين فسّر متغير إدارة رأس المال البشري (65.6%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع التغيير التنظيمي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وذلك بالاعتماد على معامل التحديد المعدل)، أما باقي النسبة (34.4%) فإنها ترجع إلى عوامل أخرى لا تدخل ضمن هذا النموذج، وهي ترتبط بالأساس بصعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في التغيير التنظيمي وتعددتها - فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها وتداخلها)، وتوضح هذه القيمة المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

خاتمة:

إن إدارة رأس المال البشري تعتبر من الاستراتيجيات المهمة والمساهمة في التغيير التنظيمي بالمؤسسة التي تعنى أكثر بالموارد البشرية، فالبيئة التي تعيش ضمنها هذه الأخيرة تتسم بالتسارع والتغير وحدة التنافس، الأمر الذي يحتم عليها التغيير والتطوير التنظيمي من أجل اللحاق بركب التطور وتحقيق الريادة في الأعمال، ولأن رأس المال البشري هو المحرك ومحور أي عملية نمو وتطور سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، فإن إدارته هي أمر حاسم وفي غاية الأهمية من أجل العمل على خلق القيمة والمزايا التنافسية المستدامة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا هذه، يمكن أن نبين أهم النتائج الممثلة في ما يلي:

- إدارة رأس المال البشري إستراتيجية حديثة تدخل في إطار التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية.  
- التطوير التنظيمي عبارة عن العملية المخططة وطويلة المدى من أجل التحسين باستمرار لقدرات المؤسسة الحالية لزيادة فعاليتها لتحقيق أهدافها في المستقبل.

النتائج الميدانية: توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية نسبيا بين إدارة رأس المال البشري بأبعادها: استقطاب رأس المال البشري، تطويره والمحافظة عليه، والتغيير التنظيمي. فقد بلغت قوتها (81.5%).  
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري بشكل إجمالي في التغيير التنظيمي، وبالنسبة لأبعاد إدارة رأس المال البشري فأظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعدها استقطاب رأس المال البشري في التغيير

التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه في التغيير التنظيمي. فقد فسّر المتغير إدارة رأس المال البشري بشكل إجمالي ما نسبته (65.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التغيير التنظيمي.

#### مقترحات الدراسة:

- بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، نخلص إلى جملة من المقترحات أهمها:
- التخلي عن النظرة التقليدية للأفراد باعتبارهم تكلفة والاهتمام بهم كمورد ومصدر لخلق القيمة من خلال الممارسات الحديثة التي تعكس ذلك؛
- الاهتمام أكثر بسياسات التوظيف وإدارة المسار المهني في المؤسسة من أجل المحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- الاهتمام أكثر ببرامج التدريب والتكوين حسب الاحتياجات التدريبية والتكوينية للأفراد، مراعاة لجانب الاستثمار في رأس مالها البشري من أجل تطوير ما يدعم التغيير التنظيمي؛
- إتباع سياسات تحفيز جديدة كشخصنة المكافآت، وشخصنة أوقات العمل، التكوين وهذا للمحافظة على رأس المال البشري، وزيادة إبداع مواردها البشرية.

#### المراجع:

##### - باللغة العربية:

1. إحسان دهش جلاب أسيل علي مزهر. "التغيير الاستراتيجي ولابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية". مجلة الدراسات العربية. جامعة البصرة. مج 1. ع 3. العراق. 2007.
2. ربيحة قوادرية. مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد خيذر. بسكرة. 2016.
3. رغد محمد يحيى خروفة. "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى". مجلة تنمية الرافدين. جامعة الموصل. العراق. مج 32. ع 1. 2010.
4. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009.
5. زيد منير عبوي. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2006.
6. عليا جاسم الجبوري. "تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير وزارة الكهرباء". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. مج 17. ع 61. العراق. 2011.
7. فهد يوسف الدولية. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. 2007.
8. فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2008.
9. حسين رحيم علاوي عبد الفتاح. "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البليدة. البليدة. (12-13 ماي) 2010.
10. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009.

11. سعد علي حمود العنزي، عماد علي الدليبي. "دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق. ع 48. 2016.

12. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث. الأردن. 2009.

13. محمد بن عبد الله الفضلية. التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. 2008.

- باللغة الأجنبية:

1. Aurora. A. C Texeira, Anabela. S. S Queirós. "Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis". EconPapers: Economics at your fingertips. Elsevier. Holland. Vol 45. No 8. 2016.

2. Banowati Talim. "Creating a meaningful planned change". Procedia Economics and Finance. Elsevier. Holland. Vol 4. 2012.

3. Barbara Senior, Jocelyne Fleming. Organizational change. 3rd ed. Pearson Education Limited. England. 2006.

4. Birasnav M, Rangnekar S. "Human capital and structure of human resource practices in India Manufacturing Firms". In: Nina Muncherji, et al (Eds.). Partners in success: Strategic HR and entrepreneurship. Excel Books. New Delhi. 2009.

5. Czajkowski Ziemowit. "Human capital and innovation- Basic concepts, measures, and interdependencies". In: Marzzena A. W. (Eds.). Innovation, human capital and trade competitiveness: How are they connected and why do they matter?. Springer. Germany. 2014.

6. Hartog Joop, Maassen Van Den Brink Henriëtte. Human capital: Advances in theory and evidence. Cambridge University Press. Cambridge. 2007

7. James. M Bloodgood, Jr. J. L. Morrow. "Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge". Journal of Management Studies. Wiley- Blackwell Publishing Ltd. Massachusetts. Vol 40. No 7. 2003.

8. Keeley Brian. Human capital: How what you know shapes your life. OCDE. France, Paris. 2007.

9. Machlup Fritz. "Knowledge: Its creation, distribution and economic significance", , New Jersey: Princeton University Press. Vol 3. 1984

10. Nathalie Balthazar, Geneviève Nolin, Christyne Turcot. "La gestion du capital humain: Un avantage compétitif durable". Papier présentée dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation. Université de Sherbrooke. Québec. Canada. (sept) 2009.

11. Paulus Krystel. "Changement organisationnel: proposition d'analyse du processus d'apprentissages : Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000". XXII Conférence Internationale de Management Stratégique. Clermont-Ferrand. Association Internationale de Management Stratégique. France. (10-12 Juin) 2013.

12. Peters Michael .A, Besley A. C. Building knowledge cultures: Education and development in the age of knowledge capitalism. Rowman & Littlefield Publishers inc. Maryland. 2006.

13. Peterson Janice, Lewis Margaret. The Elgar companion to feminist economics. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK. 1999

14. Rachel Grace Nicol-Keita. The impact of human capital management on operational performance at the Gambia National Water and Electricity Company (NAWEC). Unpublished master's thesis. Kwame Nkurmah University of Science and Technology. Ashanti, Ghana. 2013

15. Samin Rezvani, Goodarz Javadian Dehkordi, Armin Shamsllahi. "Managing strategic change for organizations". International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Human Resource Management Academic Research. Pakistan. Vol 1. No 3. 2012.
16. Savvides Andria, Stengos Thanasis. Human capital and economic growth. Stanford University Press. Stanford, California. 2009
17. Sinem Somunoğlu İkinci. "Organizational change: Importance of leadership style and training". Management and Organizational Studies. Scieedu Press. Canada. Vol 1. No 2. 2014.
18. Wenchen Guo, Hongjun Xiao, Xi Yang. "An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise". Physics Procedia. Elsevier B. N. Amsterdam. No 25. 2012.
19. Yu Di. "Research on human capital input of applied colleges and universities students". In: Yuhang Y & Maode M. (Eds.). Proceeding of the 2nd international conference on green communications and networks. Springer. Germany. 2013.

الهوامش والإحالات:

- 1 Hartog Joop, Maassen Van Den Brink Henriëtte(2007). **Human capital: Advances in theory and evidence**. Cambridge University Press. Cambridge. P 1.
- <sup>2</sup> Peterson Janice, Lewis Margaret(1999). The Elgar companion to feminist economics. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK.P443.
- <sup>3</sup> Machlup Fritz(1984). "Knowledge: Its creation, distribution and economic significance", , New Jersey: Princeton University Press. Vol 3.. P. 3.
- <sup>4</sup> Savvides Andria, Stengos Thanasis(2009). Human capital and economic growth. Stanford University Press. Stanford, California. P 24.
- <sup>5</sup> Czajkowski Ziemowit. "Human capital and innovation- Basic concepts, measures, and interdependencies". In: Marzzena A. W. (Eds.). Innovation, human capital and trade competitiveness: How are they connected and why do they matter?. Springer. Germany. 2014. PP 53-80.
- <sup>6</sup> Yu Di. "Research on human capital input of applied colleges and universities students". In: Yuhang Y & Maode M. (Eds.). Proceeding of the 2nd international conference on green communications and networks. Springer. Germany. 2013. PP 485-496.
- <sup>7</sup> Peters Michael .A, Besley A. C. Building knowledge cultures: Education and development in the age of knowledge capitalism. Rowman & Littlefield Publishers inc. Maryland. 2006. P 159
- <sup>8</sup> Wenchen Guo, Hongjun Xiao, Xi Yang. "An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise". Physics Procedia. Elsevier B. N. Amsterdam. No 25. 2012. PP 715-725.
- <sup>9</sup> Keeley Brian. Human capital: How what you know shapes your life. OCDE. France, Paris. 2007. P 29.
- <sup>10</sup> Birasnav M, Rangnekar S. "Human capital and structure of human resource practices in India Manufacturing Firms". In: Nina Muncherji, et al (Eds.). Partners in success: Strategic HR and entrepreneurship. Excel Books. New Delhi. 2009. PP 43-56
- <sup>11</sup> Rachel Grace Nicol-Keita(2013).The impact of human capital management on operational performance at the Gambia National Water and Electricity Company (NAWEC). Unpublished master's thesis. Kwame Nkurmah University of Science and Technology. Ashanti, Ghana. P 13.
- <sup>12</sup> Nathalie Balthazar, Geneviève Nolin, Christyne Turcot. "La gestion du capital humain: Un avantage compétitif durable". Papier présentée dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation. Université de Sherbrooke. Québec. Canada. (sept) 2009. PP 1-14.
- <sup>13</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009. ص 221.
- <sup>14</sup> عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث. الأردن. 2009. ص 81.
- <sup>15</sup> فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية. دار أسمة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2008. ص 136.
- <sup>16</sup> غني دحام تناي الزبيدي، ناظم جواد عبد الزبيدي. مرجع سبق ذكره. ص 459.

<sup>17</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009. ص 340.

<sup>18</sup> Paulus Krystel. "Changement organisationnel: proposition d'analyse du processus d'apprentissages : Le cas d'une entreprise en démarche Iso 26000". XXII Conférence Internationale de Management Stratégique. Clermont-Ferrand. Association Internationale de Management Stratégique. France. (10-12 Juin) 2013. P 3.

<sup>19</sup> زيد منير عبوي. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2006. ص 189.

<sup>20</sup> عليا جاسم الجبوري. "تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتدريب والتطوير وزارة الكهرباء". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. مج 17. ع 61. العراق. 2011. ص ص 79-106.

<sup>21</sup> إحسان دهش جلاب أسيل علي مزهر. "التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية". مجلة الدراسات العربية. جامعة البصرة. مج 1. ع 3. العراق. 2007. ص ص 16-41.

<sup>22</sup> James. M Bloodgood, Jr. J. L. Morrow. "Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge". Journal of Management Studies. Wiley-Blackwell Publishing Ltd. Massachusetts. Vol 40. No 7. 2003. PP 1761-1782.

<sup>23</sup> رعد محمد يحيى خروفة. "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى". مجلة تنمية الرافدين. جامعة الموصل. العراق. مج 32. ع 1. 2010. ص ص (1-33)

<sup>24</sup> حسين رحيم علاوي عبد الفتاح. "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البليدة. البلديّة. (12-13 ماي) 2010. ص ص 1-18.

<sup>24</sup> فهد يوسف الدولية. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. 2007. ص 13.

<sup>25</sup> محمد بن عبد الله الفضلية. التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارة غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. 2008. ص 28.

<sup>26</sup> فهد يوسف الدولية. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. 2007. ص 13.

<sup>27</sup> Barbara Senior, Jocelyne Fleming. Organizational change. 3<sup>rd</sup> ed. Pearson Education Limited. England. 2006. PP 178-179

<sup>28</sup> Banowati Talim. "Creating a meaningful planned change". Procedia Economics and Finance. Elsevier. Holland. Vol 4. 2012. PP 140-148.

<sup>29</sup> Sinem Somunoğlu İkinci. "Organizational change: Importance of leadership style and training". Management and Organizational Studies. Scieedu Press. Canada. Vol 1. No 2. 2014. PP 122-128.

<sup>30</sup> Aurora. A. C Texeira, Anabela. S. S Queirós. "Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis". EconPapers: Economics at your fingertips. Elsevier. Holland. Vol 45. No 8. 2016. PP 1638-1648.

<sup>31</sup> سعد علي حمود العازي، عماد علي الدليبي. "دور إدارة المهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق. ع 48. 2016. ص ص 77-116.

<sup>32</sup> Samin Rezvani, Goodarz Javadian Dehkordi, Armin Shamsllahi. "Managing strategic change for organizations". International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Human Resource Management Academic Research. Pakistan. Vol 1. No 3. 2012. PP 112-122.

<sup>33</sup> من بين هذه الدراسات :

- دراسة لذكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2009.

-Nathalie Balthazar, Geneviève Nolin, Christyne Turcot. "La gestion du capital humain: Un avantage compétitif durable". Papier présentée dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation. Université de Sherbrooke. Québec. Canada. (sept) 2009.

- ربيحة قوادرية. مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر.

بسكرة. 2016