

## تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء

مدرس مساعد	مدرس	استاذ دكتور
امير غانم وادي	حسين حريجة غالى	مؤيد الساعدي
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	المعهد التقني في الميسىب
ameer.ganem@yahoo.com	huss5ien@yahoo.com	moa_alsaeidi@yahoo.com

### المستخلص

يعد رأس المال البشري المصدر الاساسي الداعم لقدرة المنظمة في مواجهة مختلف التغيرات البيئية والمحافظة على مركزها التنافسي ، وبذلك فمن الضروري الاعتماد عليه في قيادة مجمل عمليات التغيير التنظيمي لذلك استندت الدراسة الى عرض متغيرين أساسيين هما رأس المال البشري بأبعاده ( المعرفة، والقدرة، والمهارة، والخبرة ) وادارة التغيير التنظيمي منطلاقاً من مشكلة أساسية مفادها عدم حسم تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي على المستوى الميداني في جامعة كربلاء ، سعت الدراسة الى تحديد اي من ابعاد رأس المال البشري اكثراً تأثيراً في ادارة التغيير التنظيمي . وقد اختيرت عينة قصدية قوامها (٦٠) عضواً من اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء اخضعت الاجابات للاختبار والتحليل، وكانت نتائج الجهد الاحصائي قد حفقت تقدماً في تأثير ابعاد رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي ، حيث جاء بعد الخبرة ثم المهارة ويأتي بعده بُعد القدرة واخيراً " جاء بُعد المعرفة من حيث تأثيره في ادارة عملية التغيير التنظيمي .

### The Effect of Human Capital in Organizational Changing Management : Analytical Study for Opinions of a Sample from members of the Colleges Boards at Karbala University

Prof. Dr.	Lecturer	Ass. Lecturer
Moayad AlSaadi	Hussein Ha. Ghali	Ameer Gh. Wadi
Technical Institute in Musayyib	Karbala University/College of Administration and Economics	Karbala University/College of Administration and Economics

### Abstract:

The human capital represent the main source of support for the organization's ability to cope with various environmental changes and to maintain its competitive position, thus it is necessary to rely upon it in

leading the overall process of organizational change the study was based on two variables, the human capital with its dimensions (knowledge, ability, skill, experience ) and management of organizational change .The fundamental problem of the research is represented in the unknown impact of human capital in the management of organizational change at the University of Karbala. The study aimed to identify which dimensions of human capital is more effective" in managing organizational change .

The selected intentional sample composed of (60) members of the boards of colleges at the University of Karbala was subject to the test and analysis. The results had proved the impact of experience , skill, ability, and knowledge on managing the organizational change respectively.

## المقدمة

يعد قطاع التعليم العالي من اهم القطاعات التي تتفاعل فيها عمليات التغيير التنظيمي وذلك تبعاً للظروف التي تعيشها الجامعات العراقية والتي تستوجب التكيف مع مجمل الظروف المتغيرة التي تحيط بها ، لذلك فإن توافر القيادات البشرية من حيث المعرفة، والقدرة، والخبرة، والمهارة التي تقود المنظمات الى بر الامان في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي اصبح ضرورة وليس خيارا. ولهذا اتجهت الدراسة الى حسم تأثير رأس المال البشري بأبعاده في ادارة عمليات التغيير التنظيمي ميدانياً في جامعة كربلاء على وجه الخصوص باعتبار ان تحقيق ذلك يعد هدف اساسي للدراسة انطلاقاً من خلال فرضيتين رئيسيتين تتضمنان عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين رأس المال البشري بأبعاده وادارة التغيير التنظيمي ، ولاختبار هذه الفرضيتين استعملت الدراسة ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية المناسبة كونها دراسة لا معلمية ( Non Factor (Parametric (Median (Rang (Simple (Kendal (Analysis (Regression ) فيما اعتمدت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي، وقد توصلت الى ان بعد الخبرة هو الاكثر تأثيراً في ادارة عمليات التغيير التنظيمي ثم يأتي بعده كل من ابعاد المهارة، والقدرة، والمعرفة.

تسلسلت الدراسة على وفق اربعة مباحث تخصص الاول منها بعرض لمنهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة والثاني لتقديم مراجعة نظرية ، فيما انصرف المبحث الثالث لعرض الجانب ميداني والتحليلي لنتهي الدراسة بمبحث رابع اختص بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

## المبحث الاول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

يتكون هذا المبحث من مطلبين يتعلق الاول منهما بعرض منهجية الدراسة المتبعة التي تتضمن تمثيلاً لمشكلة الدراسة، واهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، ومخططها الافتراضي، ومتغيراتها، وحدودها، وعيتها، ومنهجها، واساليب جمع وتحليل البيانات. اما الثاني فانه يتضمن عرض لبعض الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وكما يأتي:

## المطلب الأول: منهجية الدراسة Study Methodology

### أولاً": مشكلة الدراسة Study Problem

تؤكد الدراسة على مشكلة اساسية تعاني منها جامعة كربلاء والتي جرى تشخيصها من خلال المعايشة الميدانية والمقابلات الشخصية مع عينة قصدية من اعضاء مجالس الكليات تمثلت في ضعف ادراكم للمحتوى المفاهيمي الصحيح بما يتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسة (رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي ) فضلاً عن وجود فهم محدود لدى اعضاء مجالس الكليات فيما يتعلق بأهمية وتاثير رأس المال البشري في تحقيق ادارة التغيير التنظيمي ، وفي ضوء ذلك فإن علاقة وتاثير متغيري الدراسة اذا كانت محسومة على مستوى الادب الاداري والنظري، فإن حسمها ميدانياً على مستوى جامعة كربلاء تعد مشكلة قائمة بحد ذاتها. وعلى هذا يمكن ايجاز مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات ، وكما يأتي:

١. ما هو تصور اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء عن مفهوم وابعاد رأس المال البشري ؟
٢. ما هو ترتيب ابعاد رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي بحسب ادراك عينة الدراسة لها ؟
٣. ما هو تصور اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء عن مفهوم ومراحل ادارة التغيير التنظيمي ، وكيفية تنفيذها ميدانياً؟
٤. هل يعي اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء تاثير رأس المال البشري بأبعاده في ادارة التغيير التنظيمي؟ وهل يستند ذلك الوعي لمؤشرات رقمية تعكس واقع الحال.

### ثانياً": اهداف الدراسة Study Objectives

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. الكشف عن ترتيب ابعاد رأس المال البشري على وفق اولوياتها كما يدركها اعضاء عينة الدراسة للتاكيد على الابعاد التي تقدمت والعمل على تحسين الأبعاد الأخرى.
٢. تحديد اي من ابعاد رأس المال البشري الفرعية يكون ارتباطه أكبر في ادارة التغيير التنظيمي.
٣. تحديد اي من ابعاد رأس المال البشري الفرعية يكون تاثيره أكبر في ادارة التغيير التنظيمي.

### ثالثاً": أهمية الدراسة Study Importance

تظهر أهمية الدراسة من خلال تحقيقها الاتي :

١. اثاره اهتمام اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء صوب الاهتمام برأس المال البشري بعده المحرك الأساسي في ادارة التغيير التنظيمي .
٢. ستتناول الدراسة موضوعاً ضرورياً على مستوى جامعة كربلاء الا وهو إدارة التغيير التنظيمي الذي لا يمكن تحديد إجراءاته وخطواته من دون توفر الخبرات والمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لذلك .
٣. تقديم مؤشرات ميدانية مدعمة بنتائج إحصائية ونوصيات واقعية من شأنها ان تدعم إدارة المنظمة قيد الدراسة في التخطيط لمستقبلها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة في حال وضعت في صندوق اهتماماتها حاضراً او مستقبلاً

١. تأكيد ذلك من خلال عدد من المقابلات مع رؤساء وأعضاء مجالس كليات جامعة كربلاء.

٤. ان تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي سيسهم في توجيه القيادات الادارية في جامعة كربلاء في تلمس مواطن القوة والضعف في ادائها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة Hypotheses of Study

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد بنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالتالي:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي ، وتتباين من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والتغيير التنظيمي بأبعاده.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده.

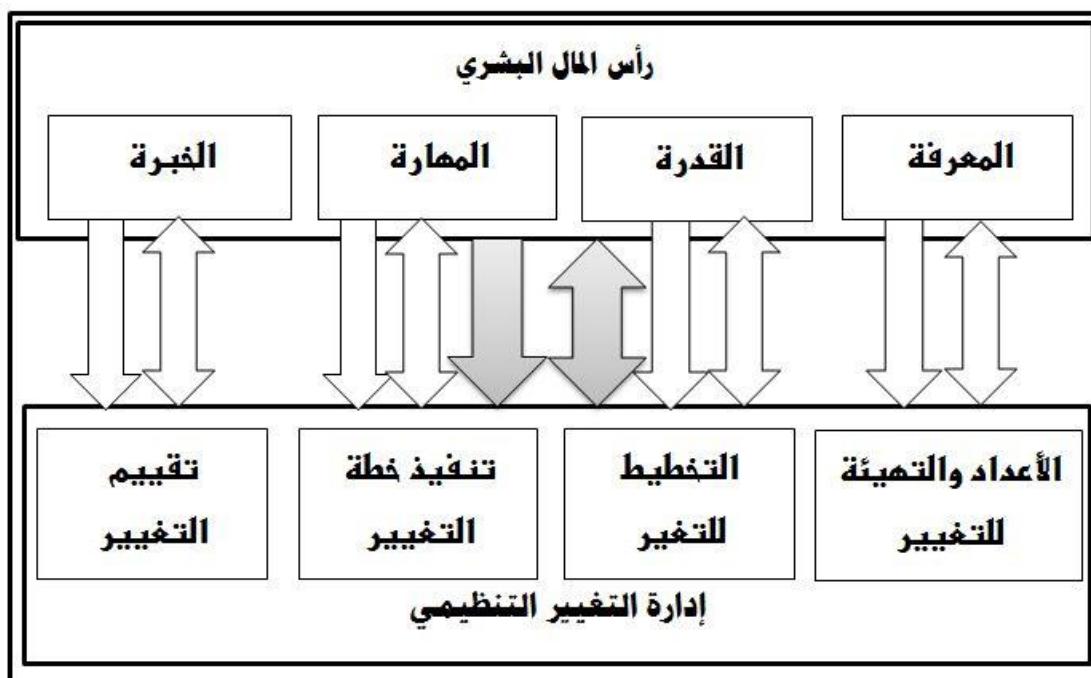
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي، وتتباين من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

#### خامساً: مخطط الدراسة Study Planned

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معاً الملخص الرئيسية للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992: 200)، وفي اطار هذه الدراسة تلتقي ابعاد رأس المال البشري بعلاقات تفاعلية متناسقة على وفق تداخلات معينة فيما بينها مشكلة في نهاية الامر متغيراً "رئيساً" يمكن ان يرتبط ويؤثر في ادارة التغيير التنظيمي، الا ان قوة العلاقة والتأثير تختلف من بعد الى اخر تبعاً الى قوة هذا بعد في المنظمة قيد الدراسة ومدى اعتماده كمحرك اساسي لعملية التغيير التنظيمي، لذلك جرت صياغة مخطط الدراسة الفرضي في ضوء فرضيات الدراسة ومضامينها الميدانية ، والشكل (١) يوضح المخطط .

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



↔ : يمثل اتجاه فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة.  
←→ : يمثل اتجاه فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

المصدر: من تصور الباحثين

### سادساً" : متغيرات الدراسة ومقاييسها Study Variables and its Measures

ت تكون الدراسة من متغيرين أساسين هما:

١. رأس المال البشري: يمثل المتغير التفسيري للدراسة، اذ جرى اعتماد مقياس (Chaudhry & Roomi, 2010:126) (Benevene & Cortini, 2010:179) في تحديد الابعاد الفرعية لرأس المال البشري، اذ تضمن اربع ابعاد فرعية هي: المعرفة ، القدرة، المهارة، الخبرة. وقد احتوى هذا المتغير (١٢) فقرة من المقياس الكلي للدراسة، جرى اختبار معامل الاتساق فيما بينها وكما مبين في الجدول(١).
٢. ادارة التغيير التنظيمي: يمثل المتغير الاستجابي للدراسة، حيث جرى اعتماد مقياس (Lorshe & Mekinny, 2008: 342) في تحديد مراحل ادارة التغيير التنظيمي، الذي يتكون من اربع مراحل هي: الاعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير. وقد احتوى هذا المتغير على فقرة من المقياس الكلي للدراسة وكان معامل الاتساق فيما بينها وكما مبين في الجدول (١) الى يبيّن متغيرات الدراسة ومقاييسه.

### الجدول (١): متغيرات الدراسة ومقاييسها

معامل ( الفا - كرونباخ ) <sup>١</sup>	من - إلى	عدد الفرات	المقياس	المتغيرات		ت
				الفرعي	الرئيسي	
0.925	1-3	3	( Benevene & Cortini , 2010:126 )  ( Chaudhry & Roomi , 2010:179 )	المعرفة	رأس المال البشري	1
	4-6	3		القدرة		
	7-9	3		المهارة		
	10-12	3		الخبرة		
0.956	13-15	3	( Lorsch & McKinny , 2008:34 2)	الإعداد والتهيئة للتغيير	ادارة التغيير التنظيمي	2
	16-18	3		الخطيط للتغيير		
	19-21	3		تنفيذ خطة التغيير		
	22-24	3		تقييم التغيير		

المصدر : اعداد الباحثين.

اجمالا "حققت استبانة الدراسة معامل اتساق مرتفع بين فقراتها مقداره ( ٩٥ ، ٩٥ ) على وفق معادلة ( الفا - كرونباخ )، وجرى اختبار ثباتها بطريقة النجزة النصفية ( Split half ) وبلغ معامل الثبات ( ٨٣ % ) ومعامل الصدق الاحصائي ( ٨١ % ) وهي معاملات مرتفعة ومطمئنة.

#### سابعاً" : حدود الدراسة Study Bounders

#### ١. الحدود المكانية Place Bounders

لقد تم اختيار جامعة كربلاء الواقعة في مدينة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة .

#### ٢. الحدود الزمنية Time Bounders

تحددت مدة الدراسة من ( ٢٠١١ / ١١ / ٢٩ ) إلى ( ٢٠١٢ / ٢ / ١٠ ) ، اذ كانت هذه المدة كافية لتصميم وتوزيع الاستبانة وجمعها بهدف تصنيف المعلومات وتبويتها وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها .

#### ٣. الحدود العلمية Scientific Boundaries

ان الدراسة محدد علمياً" بما جاء بأهدافها .

٢ . لقياس مدى دقة نتائج الدراسة تستعمل معادلة ( الفا - كرونباخ ) ( Alpha - Cronbach ) ، فعندما يكون معامل ( الفا - كرونباخ ) يزيد عن ( 60% ) فان هذا يوشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى Source : Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper .(Sekaran) &Row.P: 120

## Society and Study Sampling

حددت الدراسة مجالها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مستهدفة جامعة كربلاء "مجتمعها" لها مركزية على عينة قصديه اختصت بأعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ، كونهم المسؤولين عن كافة مراحل تطوير رأس المال البشري فضلاً عن دورهم الأساسي والمركزي في عمليات ادارة مراحل التغيير التنظيمي، اما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ، اذ جرى توزيع (٦٠) استبانة، والجدول (٢) يوضح خصائص عينة الدراسة .

### الجدول (٢) خصائص عينة الدراسة

المنصب الوظيفي		عدد سنوات الخدمة		التحصيل الدراسي		الجنس		الفئات العمرية		أقل من ٣٥	
عميد	رئيس قسم/فرع	-٢١ فأكثر	-١١ ٢٠	١٠١	دكتوراه	ماجستير	أنثى	ذكر	-٤٦ فأكثر		
٨	٥٢	٢٦	٢٠	١٤	٦٠	٠	٢	٥٨	٣٤	٢٢	٤

المصدر : اعداد الباحثين .

## Study Method

اعتمدت الدراسة (منهج البحث القائم والتحليل البعدى) اذ اشار (Bratton & Gold , 2003 : 443) الى هذا المنهج بانه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراقبة ونظمية، وهو تقنية حديثة تسمح للباحث بمزج نتائج البحث التي تتشارك فيها فروع وعلوم مختلفة ، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson 2004: 665 - 676) الى انه منهج يتصرف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجربى كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير.

## عاشرًا: أدوات جمع البيانات والمعلومات والمعالجة الاحصائية

### Tools of Data and Information Collection and Statistical Treatment

جرت تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة، فضلاً عن الزيارات والمعايشة الميدانية في المنظمة التعليمية (جامعة كربلاء )، واعداد وتطوير استبانة موضحة في الملحق (١) لجمع البيانات عن الجانب الميداني، بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات المعاصرة ، اما بالنسبة الى ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية فقد جرى استعمال الادوات التي تلائم طبيعة الدراسة كونها دراسة لا معلمية (Non Parametric) لذلك اعتمد الوسيط (Median) والمدى (Rang) والتحليل العاملی (Factors Analysis) ومعامل ارتباط الرتب کندال (Kendall's Rank) ومعامل الانحدار البسيط (Simple Regression) ونفذت الاساليب المذكورة اعلاه على الحاسبة الالكترونية باعتماد تطبيقات البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) .

### المطلب الثاني : بعض الدراسات السابقة

٣ . ان متغيري الدراسة ينتهيان الى حقليين معروفين مختلفين من حقول علم ادارة الاعمال وهما حقل ادارة الموارد البشرية بالنسبة للمتغير التفسيري وحقل السلوك التنظيمي بالنسبة للمتغير الاستجابي.

يتضمن هذا المطلب عرض عدد من الدراسات السابقة التي استقت الدراسة الحالية منها ما يفيد في جانبيها النظري والتطبيقي، وكما يأتي:

١. دراسة (Judge & Douglas, 2009)

**Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale**  
**طاقة التغيير التنظيمي : التطوير النظامي للمقياس**

هدفت الدراسة الى تطوير نظامي يسهل ويعزز عملية التغيير التنظيمي عن طريق متابعة اقتراحات الباحثين، اذ ركزت الدراسة على الطاقة التنظيمية للتغيير (OCC) التي تعد اداة تقييم متعددة الابعاد لتشخيص وارشاد عمليات التغيير التنظيمي ،اجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٦٠٠) مستجيب في (١٦١) وحدة تنظيمية في صناعات مختلفة من سنه (١٩٩٩) الى سنه (٢٠٠٥)، وتوصلت الدراسة الى ان (٣٢) فقرة من اداة القياس تصف النظام الجديد في العلوم التنظيمية الذي يساعد على اعداد وتعزيز عمليات التغيير التنظيمي وتعزيز دراستها ، كما يحسن هذا المقياس ويوسع القدرات الديناميكية للمنظمة وبالتالي المساعدة في توفير اداة قياس تسهم في تقييم خاص لقيادة مبادرات التغيير التنظيمي .

٢. دراسة (Benevene & Cortini, 2010)

**Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs**  
**(التفاعل بين رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري في المنظمات الايطالية غير الهدافة للربح).**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي في المنظمات الايطالية غير الهدافة للربح، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٢٢) من كبار المديرين العاملين في المنظمات الايطالية غير الهدافة للربح ، اذ استعملت الدراسة اسلوب تحليل المحتوى وتحليل سلسلة ماركوف ، وقد توصلت في نتائجها الى ان الثقافة التنظيمية الحالية لا تساعد على تطوير رأس المال البشري عبر استعمال اجراءات مهيكلة لاختيار المؤشرات الافضل ، وبالتالي اوصلت الدراسة الى ضرورة الاهتمام برأس المال البشري كونه يعد اداة فاعلة لتعظيم معرفة المنظمات الايطالية غير الهدافة للربح وقدرته على معالجة الفجوة في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

٣. دراسة (Roca-Puig et al., 2012)

**Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance**  
**( التأثير المركب لرأس المال البشري ، التوظيف المؤقت و الحجم التنظيمي على اداء الشركة )**

استهدفت هذه الدراسة تحديد تأثير رأس المال البشري والتوظيف المؤقت والحجم التنظيمي في اداء الشركة وذلك لتحديد مزيج من هذه المتغيرات الثلاثة يسهم في تعظيم مستوى الربحية ، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٤٠٣) من الشركات الاسپانية اذ قسمت حسب حجمها الى شركات كبيرة وصغرى ، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها يؤثر رأس المال البشري في عائد المبيعات مع انخفاض التوظيف المؤقت في الشركات الكبيرة وارتفاع التوظيف المؤقت في الشركات الصغيرة الا ان هذا التأثير الايجابي ليس شاملا" لكل المتغيرات لأنه يكون في بعض الحالات غير معنوي .

٤. دراسة (Stensaker & Meyer , 2012)

**Change Experience and Employee : Reactions :Developing Capabilities for Change.**

## (تجربة التغيير وردود فعل الموظف : تطوير القرارات من أجل التغيير )

ركزت هذه الدراسة على توضيح كيفية تأثير تجربة التغيير التنظيمي في ردود فعل الموظفين تجاه التغيير وتشخيص الخبرة التي تعتمد على قدرات التغيير وتوضيح الظروف الملائمة لتطوير مثل هذه القرارات، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان التجربة توفر فرص للموظفين لتطوير قدراتهم على التغيير الامر الذي يؤدي الى ردود فعل بناء اكثر اعتدالاً واكثر من ذلك فأنها تقود مبادرات التغيير لاحقاً، كما تؤكد الدراسة على ادور المدراء في ضبط طريقتهم في التفكير في التغيير عندما يمتلك الموظفون خبرة واسعة في التغيير، كما يجب أن يكون المدراء في حالة تأهب لبروز سلوك أكثر ولاء فيتعين عليهم أن يدركوا أيضا دورهم في توليد خبرة عملية إيجابية والذي هو شرط مسبق لتطوير قدرات التغيير على مستوى الموظفين.

يتضح من الدراسات السابقة انها نظرت الى رأس المال البشري والتغيير التنظيمي بشكل عام من دون دراسة ابعاد رأس المال البشري وتحديد تأثيرها في مراحل التغيير التنظيمي الذي سعى الى تناوله هذه الدراسة للتوصيل الى اي البعد اكثراً تأثيراً في مراحل التغيير التنظيمي .

### المبحث الثاني: الاطار النظري

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمفهوم وأهمية ومكونات متغيري الدراسة والتي يجري عرضها تباعاً ومن خلال مطلبين وكما يأتي:

#### المطلب الاول: رأس المال البشري

##### **اولاً: مفهوم رأس المال البشري Concept of Human Capital**

اخالف الكتاب والباحثون في تحديد صياغة موحدة لمفهوم رأس المال البشري وذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهم او الرؤية التي انطلقت منها دراساتهم الا انهم اتفقوا في المعنى الاساسي للمفهوم، اذ عرف (Garavan et al., 2001 : 50) رأس المال البشري بأنه المورد الاساسي للمنظمات ومركز انشطتها في اتخاذ اذكي القرارات، والتتبؤ، والتخطيط، والتصميم، والتشخيص.

كما عرفه (Chen& Lin, 2003 : 119) بأنه مجموعة المعرف والمهارات وقدرات الناس القاطنين في دولة ما . اما (Elias& Ghazir, 2004: 35) فقد اشارا اليه بأنه مجموعة الأشخاص والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، والذين يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحهم ، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. وعرف كذلك بأنه مجموعة المهارات الشخصية والقدرات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها العامل والتي يكتسبها خلال الوقت ، اذ يحصل عليها من خلال مجموعة من الوسائل مثل التعليم، تجارب الحياة، التدريب (Komnenic, 2005 : 33).

وفي السياق نفسه عرفه (Kahn et al., 2010 : 231) بأنه خزین المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الاشخاص والتي تنتج من الاستثمار الداخلي للثقافة والتدارة والخبرات. كما أكد (Becker) على ان رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف ، خبرات ، ومهارات الموظفين، والتي في نهاية المطاف تؤدي الى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها (Roca-Puig et al., 2010 , 535). وفي الصدد نفسه عرفه (Khasawneh 6 : 2012 , al.) بأنه الحصيلة من الخبرات والمعرف والطاقة والمهارات والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل باتجاه بناء المنظمة في الشكل الصحيح .

واعتماداً على ما تقدم يتضح ان رأس المال البشري هو خليط من القدرة ، المعرفة ، المهارة ، والخبرة الذي يمتلكها الاشخاص في المنظمات والتي عن تعدد المصدر الاساسي لتحقيق التغيير التنظيمي والمotor المركزي في تحقيق قيمة عليا للمنظمة على مستوى الامد القصير والبعيد.

### **ثانياً: اهمية راس المال البشري Importance of Human Capital**

تتضخ اهمية رأس المال البشري من خلال ما قدمه (Barton & Dellbridge , 2001: 466) الذي اكد على ان الاستثمار في البشر مسألة جداً" مهمة بالنسبة للمنظمات لأنه يحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين نوعية العمل ؛حصول الأفراد على عوائد في شكل دخل إضافي ، ارتفاع الأجور ، زيادة الأمان الاقتصادي ، زيادة فرص العمل ، وادرارك المنظمة للفوائد الاقتصادية . كما يؤكّد (Pedrini, 2007:347) على اهمية رأس المال البشري من خلال دورها الرئيس في صنع الاهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، فضلاً عن دوره المباشر في زيادة الانتاجية وبالتالي تحقيق الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق . كما اكد ( Ahonen , 2009 : 119 ) على ان راس المال البشري وفر الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تفاصي تقدم من خلال استعمال تكنولوجيات جديدة ووسائل انتاج حديثة وأساليب عمل جديدة اسهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ، ويقدر أكثر من (70%) من العمل في المنظمات يكون في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة . كما أن رأس المال البشري يعد عنصر قوة اساسي لاستراتيجية المنظمة وذلك باعتماد الأفراد العاملين أفكاراً" ومفاهيم وقيم وابتكارات من أجل تحديد مستويات عالية من المعرفة . ( Beattie & Smith , 2010 : 265 ) .

وأشار ( Hui Ling & Shiaw Jaw , 2011 : 118 ) إلى أن الاقتصاد عندما يفقد قدرته فإن المصدر المضمنون في استمرار القدرة التنافسية هو المعرفة التي يمتلكها ويستعملها رأس المال البشري . كما أظهرت النظريات المستندة الى الموارد بأن الاستثمار في المهارات والخبرات هو عامل إنتاجي يقود الى نمو اقتصادي من دون الحاجة الى موارد بشرية إضافية ( Abhayawansa & Abeysekera , 2011 : 55 ) . وهذا ما جعل ( Mehralian et al., 2011 : 53 ) يشير الى أن إدارة رأس المال البشري تشكل العامل الرئيسي للحصول والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة . كذلك لابد ان نؤكّد ان المنظمات اذا ما تماشت في موجوداتها من مكان ومعدات وتقنيات مختلفة فإن سر تقدم بعضها على البعض الآخر يعزى الى الفرق بين موجوداتها البشرية .

كما أن ( Paul Strasman ) عند احتسابه الموارد المعرفية لرأس المال البشري في مايكروسوفت وجدها تتراوح ما بين (67) الى (91.6) بليون دولار ، وأن السبب الأول في تحقيق شركة ( Coca Cola ) قيمة عليا في السوق يعود الى امتلاكها مستوى رفيع من المهارات والخبرات البشرية العارفة بطبيعة السوق وأسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع ( Alipour , 2011: 3 ) . وتنتجلي اهمية رأس المال البشري كونه يعبر عن القيمة الحقيقة المتأنية من تطوير مهارات و المعارف الموارد البشرية ومدى اسهامها الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة اذ يكونون قيمة عليا للمنظمة ( Stensaker & Meyer , 2012 : 109 ) .

### **ثالثاً: ابعاد راس المال البشري Dimensions of Human Capital**

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد راس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات هي: مهارة الابداع، ومهارة التميز، ومهارة التعلم ( Laroche & Merette, 2005: 2 ) . في حين حدده اخر بثلاث مكونات مختلفة هي: الافكار، والخبرات، والقدرات ( Lo'pez -

فقد اشار اليه بمكونات الابتكار ، والمهارة، والخبرة. اما (Cabralas, et al , 2010: 345) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات، والمعرفة، والابداع، والمهارات .. اما (Chang & Chen , 2010 : 9 ) و (Benevene& Cortini, 2010 : 126) فقد اتفقا على تحديد اهم مكونات رأس المال البشري: بالمعرفة، والقدرة، والمهارة، والخبرة. وسوف يجري اعتماد هذا الانموذج لقياس رأس المال البشري لأغراض الدراسة الحالية كونه يتلاءم مع الطبيعة الميدانية لعينة الدراسة التي تمتاز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تتطلب ممارسة هذه الابعاد ذات الطبيعة غير الملمسة .

## **المطلب الثاني: ادارة التغيير التنظيمي      Organizational Change Management**

### **اولاً: مفهوم ادارة التغيير التنظيمي      Concept of Organizational Change Management**

لقد وردت العديد من المفاهيم لبلورة مفهوم التغيير التنظيمي . اذ عرف بأنه إحداث تعديلات في أي عنصر من عناصر العملية الإدارية بقصد تحقيق أحد أمرتين أساسين هما : ملائمة الأوضاع التنظيمية الجديدة أو استحداث أوضاع وأساليب إدارية تمثل نشاطات تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها من المنظمات (Carr, 2000 : 217). كما عرفة (Gebrail & Carr 2001: 416) ، بالعمل او الاسلوب الاداري الذي يستعمل في تحويل المنظمة الى حالة افضل وانه جهد او نشاط طويلاً الاجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات بصورة اكثراً فاعلية . وعبر (Daft: 2001: 352) عنه بأنه عبارة عن تبني فكرة جديدة او سلوك جيد . وفي السياق نفسه عرفة (Fitzgerald& Eijnateen, 2002: 405) بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنشأ وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء . اما ( Bryant& Cox, 2004: 402) فقد اشارا اليه بالتحول او التنقل او التعديل على مستوى: الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات، القواعد، للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره .

وفي الصدد نفسه عرفة (Grant& Michelson, 2005: 8) بأنه خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة. ويرى (Luscher et al.,2006: 492) بأنه تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل . في حين عرفة (Parish et al,2007:34) بالعملية المخططة التي يراد منها التأثير في المنظمة كل أو أحد عناصرها أو أقسامها ، من خلال إجراء التغيرات المناسبة في الموارد المنظيمية . اما بالنسبة الى ادارة التغيير فقد عرفت بأنها الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير المنظيمية التي تهدف الى التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية والتي تتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يجري في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المنظمة (Andrews et al., 2008: 301)، اما (Essers et al., 2009: 131) فقد عرفها بأنها ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته بوصفه سلسلة من المراحل التي من خلالها يجري الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد . وأشار اليها (Rees& Hassard, 2010: 481) بالجهاز الذي يحرك الإداره والمنظمه لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرائق فاعلية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليلها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية . في حين اشار اليها (Reissner, 2011: 595) بالعملية الادارية التي تتضمن مجموعة

من الخطوات التي تمثل بادرات الحاجة الى التغيير ودراسة بيئة التغيير وتوفير مستلزمات التغيير والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح ان التغيير التنظيمي هو فلسفة ادارية شاملة لجميع مجالات المنظمة منهجية في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة المتعاقبة تباعاً تهدف الى احداث حالة من التكيف مع التغيرات والوضع المستجدة كافة في البيئة بالاعتماد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات ، معارف ، مهارات ، وخبرات تهيئ كافة مستلزماتها وتنفذها بغایة تحقيق الاهداف المنشودة.

### **ثانياً": اهمية التغيير التنظيمي Importance of Organizational Changing**

تتضخ اهمية التغيير التنظيمي من خلال الفوائد الكثيرة التي يحققها للمنظمات ، اذ اشار (Young, 2009: 524) الى ان لإدارة التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق توازن المنظمة المستمر والتكييف المراد انسجامه مع مختلف النشاطات والفعاليات المطلوبة ، كما أن المتغيرات البيئية الخارجية السائدة تعمل باستمرار على تغيير الأهداف العامة والخاصة في المنظمة وتطويرها ، وعلى المنظمة الاستجابة لمقتضيات التغيير والتكييف الملائم كي تضمن استمراريتها وبقاءها في الأسواق وتحقق الثبات والاستقرار في ظل متغيرات المنافسة الحادة في الظروف الحالية .

واكدا (Starke et al., 2011:30) على أهمية التغيير التنظيمي من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد ، وتعده عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية ، فالتغيير يحاول توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال كل الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي والفنى للمجتمع .اما (Soparnot, 2011: 641) فقد اشار الى اهمية ادارة التغيير التنظيمي من خلال اسهامها في احداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة او في اي عنصر اخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق ملائمة او ضاءع التنظيم واساليب عمل الادارة مع الوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية واستحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية جديدة ليصبح التنظيم اكثر كفاءة وفاعلية.

### **ثالثاً: مراحل التغيير التنظيمي Stages of Organizational Changing**

يعد (Kurt Levin) من اوائل من تصدوا لبلورة مراحل التغيير التنظيمي ، اذ حددتها بثلاث مراحل اساسية هي : (Sandelands,2010:72)

١. مرحلة اذابة الجليد ( اي مرحلة الاعداد او التهيئة للتغيير ) .
٢. مرحلة تنفيذ التغيير .
٣. مرحلة اعادة التجميد ( اي الاستقرار وثبت التغيير )

في حين اشارا (Judge & Douglas , 2009 : 636) الى تحديد مراحل التغيير بالآتي :

١. مرحلة رفض عملية التغيير .
٢. مرحلة مقاومة التغيير .
٣. مرحلة استكشاف عمادية التغيير .
٤. مرحلة الالتزام بالتغيير .

اما (Lorsch& Mekinny, 2008: 342) فقد اشارا الى ان عملية التغيير التنظيمي تتضمن مجموعة من المراحل الاساسية التي يمكن ان تسهم في تحسين اوضاع المنظمة باتجاه تحقيق اهدافها العامة، اذ يمكن تحديد هذه المراحل بالآتي :

١. مرحلة الاعداد والتهيئة للتغيير: تتضمن هذه المرحلة تحديد الحاجة للتغيير ، تحديد المشاكل او النظم التي تحتاج الى تغيير ، تحديد الجهات التي تقود عملية التغيير ، تحديد الانظمة الجديدة المقترنة .

٢. مرحلة التخطيط للتغيير: تعد هذه المرحلة من اهم مراحل التغيير اذ يجري بها تحديد مجالات التغيير واهدافه وتحديد الزمن الذي يجري فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع اعمال التغيير على الجهات المنفذة فضلا عن وضع ميزانية تقديرية لتكلفة التغيير .
٣. مرحلة تنفيذ خطة التغيير: بعد انتهاء المرحلة الثانية يأتي دور تنفيذ الخطط التي وضعت مسبقاً مع الأخذ بالعد بعض الامور منها:
  - \* توضيح التغيير للعاملين \* تجربة التغيير على نطاق ضيق \* تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعة \* تدعيم التغيير \* المتابعة والتوجيه.
٤. تقييم التغيير: في هذه المرحلة يجري التأكيد من وجود او عدم وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير والنتائج التي كانت متوقعة . ومعرفة اسباب الانحراف اذا وجد وكيف يمكن علاجها والاستفادة من هذه النتائج عند عملية التغيير في المستقبل باعتبار ان التغيير عملية مستمرة .
 

ولأغراض هذه الدراسة اعتمد انموذج (Lorshe & Mekinny, 2008: 342) لقياس التغيير التنظيمي كون الانموذج يتضمن خطوات منهجة لعملية التغيير التنظيمي يمكن اعتمادها بوصفه مقياس للتغيير التنظيمي في الجانب الميداني من الدراسة.

### المبحث الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سيحقق هذا المبحث اهدافه من خلال ثلاثة مطالب، يختص المطلب الأول بإجراء التحليل العاملی لقرارات الاستبانة، فيما يختص المطلب الثاني باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، لينتهي المطلب الثالث باختبار فرضيات التأثير، وكما يأتي:

#### المطلب الاول: التحليل العاملی لفقرات استبانة الدراسة

ان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد الفجوة بين ابعد راس المال البشري للعينة فانه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis) بوصفه اسلوب متقدم لاخترال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيرا باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة ، وبالتالي لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) او لا" ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Varimax With Kaiser Rotated Matrix) والمسماة بـ (Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالقاء عند ثمانية تكرارات (عاماً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات لعينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً "واسعاً" لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة، وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعد من العوامل فإن الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية للحصول على مصفوفة التدوير للعينتين وكما في الجدول (3) يأتي :

جدول (٣) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

ابعاد متغيرات الدراسة			
العامل (الجذر)	الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة المترافقمة للتباين
قيم التشبع لمجموع المربعات			

٤. محددة إحصائيا بـ(30%) بحسب رأي الإحصائيين.

<b>77.66</b>	<b>77.66</b>	<b>6.213</b>	<b>1</b>
<b>85.527</b>	<b>7.868</b>	<b>0.629</b>	<b>2</b>
<b>90.847</b>	<b>5.32</b>	<b>0.426</b>	<b>3</b>
<b>93.806</b>	<b>2.959</b>	<b>0.237</b>	<b>4</b>
<b>95.805</b>	<b>1.999</b>	<b>0.160</b>	<b>5</b>
<b>97.489</b>	<b>1.684</b>	<b>0.135</b>	<b>6</b>
<b>98.999</b>	<b>1.511</b>	<b>0.121</b>	<b>7</b>
<b>100</b>	<b>1.001</b>	<b>8.00</b>	<b>8</b>

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

من خلال معطيات الجدول (3) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لعينة من اساتذة جامعة كربلاء، قد جاء بنسبة متراكمة لتباين تكراراتها بلغ ( 100 % ) ، وهذا يعني ان التكرارات الثمانية التي جاء بها التحليل العاملی لفقرات استبانة يفسر ( 100 % ) من التباين في نسب التشبع لهذه العينة وهي نسبة عالية جدا .

#### الجدول (4) تحليل ترتيب ابعاد المتغيرات الفرعية لعينة الدراسة

متغيرات الدراسة		المتغير الفرعی	المتغير الرئيس
الترتيب على وفق التحليل العاملی	نسبة التشبع على وفق التحليل العاملی		
السابع	٠,٨٠٨	المعرفة	رأس المال البشري
السادس/٢	٠,٨٧٨	القدرة	
الرابع	٠,٨٨٦	المهارة	
الاول	٠,٩١٩	الخبرة	
الثاني	٠,٩٠٢	الاعداد والتاهية للتغيير	
السادس/١	٠,٨٧٨	التخطيط للتغيير	
الخامس	٠,٨٨٤	تنفيذ خطة التغيير	
الثالث	٠,٨٩٠	تقييم التغيير	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يظهر من معطيات الجدول (4) ان جميع الأبعاد حققت نسب التشبع الكافية اذ تجاوزت نسبة (30%) بينما لم تتفق الأبعاد بالترتيب باستثناء بعدي القدرة والتخطيط للتغيير اذ جاء بعد الخبرة بالمرتبة الاولى بنسبة تشبع على وفق التحليل العاملی ( ٠,٩١٩ ) وهي جيدة وجاء بعد الاعداد والتاهية للتغيير التنظيمي بالمرتبة الثانية بدرجة التشبع على وفق التحليل العاملی حيث بلغت نسبة التشبع ( ٠,٩٠٢ ) وهي عالية جداً وجاء ثالثاً بعد تقييم التغيير حيث بلغت نسبة التشبع ( ٠,٨٩ ) وجاء رابعاً بعد المهارة بدرجة التشبع وفق التحليل العاملی حيث بلغت نسبة التشبع لهذا البعد ( ٠,٨٨٦ ) وجاء بعد تنفيذ خطة التغيير بالمرتبة الخامسة بنسبة التشبع على وفق تحليل العاملی حيث كانت نسبة التشبع ( ٠,٨٨٤ ) وجاء بالمرتبة السادسة كلاً من بعدي القدرة والتخطيط للتغيير حيث بلغت نسبة التشبع لهذين البعدين ( ٠,٨٧٨ ) وجاء اخيراً بعد المعرفة بنسبة تشبع مقدارها ( ٠,٨٠٨ ) علمًاً جميع النسب السابقة هي عالية جداً ان هذا الترتيب يجيب عن تساوؤلات هدف الدراسة الاول.

### المطلب الثاني : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل التأكيد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي ) ولابد للباحث من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

#### اولاً : اختبار الفرضية الفرعية الاولى

١. فرضية عدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده

٢. فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها قام الباحثين باختبار معامل ارتباط كندال باستخدام اختبار ( $t$ ) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد المعرفة ( $X_1$ ) وادارة التغيير التنظيمي بأبعاده ( $Y$ ) وكما هو موضح بالجدول (٥).

#### الجدول (٥) علاقة الارتباط بين بعد المعرفة وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الجدولية	ابعاد ادارة التغيير التنظيمي					المتغير المتغير التفسيري
	تقييم التغيير (Y4)	تنفيذ خطة التغيير (Y3)	الخطيط للتغيير (Y2)	الاعداد والتهيئة لتغيير(Y1)	ادارة التغيير التنظيمي (Y)	
٢,٤٢٣	0.495	0.441	0.458	0.463	0.497	المعرفة (X1)
	3.947	3.404	3.57	3.619	3.968	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند المستوى ١٪ ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					النتيجة (القرار)
% ٩٩						

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير معطيات الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد المعرفة ( $X_1$ ) وادارة التغيير التنظيمي ( $Y$ ) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما ٠,٤٩٧، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين بعد المعرفة و التغيير التنظيمي حسب اراء عينة الدراسة. وان ما يدعم ذلك قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة ٣,٩٦٨ والتي هي اكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١٪) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩٪).

وهذا يدل على رفض فرضية عدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١٪) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا ما تؤكده قيمة ( $t$ ) المحسوبة لجميع الابعاد والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية.

#### ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

١. فرضية عدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده .

٢. فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده .

اذ يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد القدرة ( $X_2$ ) ادارة التغيير التنظيمي (Y) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٢٤) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين بعد القدرة والتغيير التنظيمي اي قدرة الجامعة على احداث التغيير بين موظفي الجامعة وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٤,٢٦٢) والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) والجدول (٦) يوضح تلك العلاقة.

وهذا يدل على رفض فرضية عدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١%) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع المؤشرات والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية.

#### الجدول (٦) علاقة الارتباط بين بعد القدرة وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الجدولية	ابعاد ادارة التغيير التنظيمي				ادارة التغيير التنظيمي (Y)	المتغير الاستجابي التفسيري
	تقدير التغيير (Y4)	تنفيذ التغيير (Y3)	الخطيط لتغيير (Y2)	الاعداد والتهيئة لتغيير (Y1)		
٢,٤٢٣	0.524	0.433	0.506	0.552	0.524	قدرة (X2)
	4.262	3.328	4.064	4.586	4.262	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة %	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي				نتيجة (القرار)	
٩٩						

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

#### ثالثاً اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

١. فرضية عدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والتغيير التنظيمي بأبعاده

٢. فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده

اذ يشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد المهارة ( $X_3$ ) وادارة التغيير التنظيمي (Y) اذ بلغ معامل ارتباط كندال بينهما (٠,٦٣٩) وتشير المهارة التي تمتلكها الجامعة في احداث التغييرات المطلوبة. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٥,٧٥٥) والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) والجدول (٧) يوضح تلك العلاقة.

واستنادا الى هذه النتائج ترفض فرضية عدم ( $H_0$ ) وتقبل فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١%) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع الابعاد والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية.

#### رابعاً اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

١. فرضية عدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده

٢. فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده.

اثبّتت النتائج المستخرجة وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الخبرة ( $X_4$ ) وادارة التغيير التنظيمي ( $Y$ ) اذ بلغ

#### الجدول (٧) علاقة الارتباط بين بعد المهارة وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الدولية	مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					ادارة التغيير التنظيمي (Y)	المتغير الاستجابي المتغير التفسيري
	تقييم التغيير (Y4)	تنفيذ خطة التغيير(Y3)	تخطيط التغيير (Y2)	الاعداد والتهيئة لتغيير(Y1)			
٢,٤٢٣	0.597	0.505	0.622	0.716	0.639	(X3)	المهارة
	5.156	4.054	5.504	7.106	5.755	(t)	قيمة المحسوبة
درجة الثقة %	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١٪ ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					نتيجة (القرار)	
٩٩							

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

معامل ارتباط كندال بينهما (٠,٦٨٩) والتي تبين مدى علاقة الخبرة بالتغييرات التنظيمية المطلوبة في جامعة كربلاء. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٦,٥٨٦) والتي هي اكبر من قيمة (t) الدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١٪) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) والجدول (٨) يوضح تلك العلاقة.

وهذا يدل على رفض فرضية عدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١٪) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع الابعاد والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية.

#### الجدول (٨) علاقه الارتباط بين بعد الخبرة وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الدولية	مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					ادارة التغير التنظيمي (Y)	المتغير الاستجابي المتغير التفسيري
	تقييم التغيير (Y4)	تنفيذ خطة التغيير(Y3)	الخطط لتغيير (Y2)	الاعداد والتهيئة لتغيير(Y1)			
٢,٤٢٣	0.655	0.631	0.668	0.689	0.689	(X4)	الخبرة
	6.006	5.635	6.219	6.586	6.586	(t)	قيمة المحسوبة
درجة الثقة %	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١٪ ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					نتيجة (القرار)	
٩٩							

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

#### خامساً : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

١. فرضية عدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي
  ٢. فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي
- اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال البشري ( $X$ ) وادارة التغيير التنظيمي ( $Y$ ) اذ بلغ معامل ارتباط كندال بينهما (٠,٦٢٨) والتي تبين مدى قوة العلاقة بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي داخل الجامعة. وان ما يدعم ذلك قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة (٥,٥٩١) والتي هي اكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) والجدول (٩) يوضح تلك العلاقة.
- وهذا يدل على رفض فرضية عدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي). عند مستوى معنوية (١%) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%). وهذا ما تؤكد عليه قيمة ( $t$ ) المحسوبة لجميع الابعاد والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية.

#### الجدول (٩) علاقة الارتباط بين رأس المال البشري وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة ( $t$ ) الجدولية	مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					المتغير الاستجابي التفسيري
	تقييم التغيير ( $Y_4$ )	تنفيذ خطة التغيير ( $Y_3$ )	التخطيط للتغيير ( $Y_2$ )	الاعداد والتهيئة للتغيير ( $Y_1$ )	ادارة التغيير التنظيمي ( $Y$ )	
٢,٤٢٣	0.61	0.528	0.587	0.643	0.628	رأس المال البشري ( $X$ )
	5.333	4.307	5.023	5.817	5.591	قيمة ( $t$ ) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١٪ ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					نتيجة (القرار)
% ٩٩						

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

#### المطلب الثالث: قياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب قياس تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبع عنها من فرضيات فرعية. وقد استعمل لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط والذي عن طريقه يجري تحديد التأثير، وايضاً استعمل معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي يستخدم لقياس مقدار اسهام ابعاد رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.

ومن اجل اختبار معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط استعمل اختبار ( $F$ ) وذلك للوقوف على معنوية الانموذج لغرض تحديد تأثير رأس المال البشري في التغيير التنظيمي. وبذلك ومن اجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي).

فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الاربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الاتي:

#### اولاً : اختبار الفرضية الفرعية الاولى

١. فرضية عدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
٢. فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

ومن اجل اختبار قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٠) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية :

$$Y = a + B1 X1$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:

$$\text{ادارة التغيير التنظيمي} = ٠,٥٥٨ + ٣٧٦,٥٥٠ \quad (\text{المعرفة})$$

#### الجدول (١٠) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المعرفة في ادارة التغيير التنظيمي

معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	X1 المعرفة	Constant	المتغير التفسيري المتغير الاستجابي
			$\beta$		
٠,٢٤٧	٧,٣١	٤٤,٢٦٢	٠,٥٥٨	٠,٣٧٦	ادارة التغيير التنظيمي (Y)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول السابق يتضح ان:-

١. قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بعد المعرفة (X1) قد بلغت (٤٤,٢٦٢) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبالبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (%) ١ اي بدرجة ثقة (%) ٩٩ وهذا يدل على قوة نموذج الانحدار. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار فقد بلغت (٠,٥٥٨) عند مستوى معنوية المذكور وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (١) من المعرفة تؤثر بمقدار (٠,٥٥٨) في ادارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.

وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناءً على ذلك يكون بعد المعرفة (X1) ذا تأثير عالٍ في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. وبعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (%) ١ اي بدرجة ثقة بلغت (%) ٩٩.

٢ . معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغ (٠,٢٤٧) اي ان بعد المعرفة (X1) يفسر ما نسبته (%) ٢٤,٧ من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية وبالبالغة (%) ٧٥,٣ فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في هذا النموذج.

ومما تقدم يتضح رفض فرضية عدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده) والمتبقية عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

١. فرضية عدم (H<sub>0</sub>) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
٢. فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١١) والذي جرى بناؤه على وفق الصيغة الآتية.

$$Y = a + B2 X2$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = ٠,٢٤٧ + ٠,٦٩٦ \cdot \text{(القدرة)}$$

#### الجدول (١١) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القدرة في ادارة التغيير التنظيمي

معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	X <sub>2</sub>	Constant	المتغير التفسيري المتغير الاستجابي
			القدرة $\beta$		ادارة التغيير التنظيمي (Y)
٠,٢٧٤	٧,٣١	٦٢,٦٨٩	٠,٦٩٦	٠,٢٤٧	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال نتائج الجدول السابق نستدل على التالي:-

- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بعد القدرة (X<sub>2</sub>) قد بلغت (٦٢,٦٨٩) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%). وما يؤكد ذلك قوة نموذج الانحدار اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار فقد بلغت ( $\beta_2 = 0,696$ ) عند مستوى المعنوية المذكور فهو يدل على ان تغيراً مقداره (١%) في القدرة تؤثر على ادارة التغيير التنظيمي بمقدار (٠,٢٤٧) في الجامعة المبحوثة. وهذا يدل على ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناءً على ذلك يكون بعد القدرة (X<sub>2</sub>) ذات تأثير متوسط على ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية البالغ (١%) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%).
- ان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمته (٠,٢٧٤) اي ان بعد القدرة (X<sub>2</sub>) يفسر ما نسبته (٢٧,٤%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٢,٦%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في هذا النموذج. ومما تقدم يتضح رفض فرضية عدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود البديلة (H<sub>1</sub>) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده).

### ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية عدم (H<sub>0</sub>) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
  - فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدم اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٢) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية.

$$Y = a + B3 X3$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:

$$\text{ادارة التغيير التنظيمي} = ٠,١٤٨ + ٠,٨٠٥ \times ٧,٣١ \quad (\text{المهارة})$$

### الجدول (١٣) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارة في ادارة التغيير التنظيمي

معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	X <sub>3</sub>	Constant	المتغير التفسيري المتغير الاستجابي
			المهارة $\beta$		ادارة التغيير التنظيمي (Y)
٠,٤٠٨	٧,٣١	٧٦,٤٥٧	٠,٨٠٥	٠,١٤٨	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول السابق يتضح:

- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بعد المهارة (X<sub>3</sub>) قد بلغت (٧٦,٤٥٧) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١%)

اي بدرجة ثقة (٩٩%). كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار ( $\beta_3 = ٠,٨٠٥$ ) عند مستوى المعنوية السابق وهذا يدل على ان تغيرا مقداره (١) في المهارة تؤثر وبشكل واضح في ادارة التغيير التنظيمي وبمقدار (٠,٨٠٥) في جامعة كربلاء.

وهذا يعني ثبوت معنوية انمودج الانحدار الخطى البسيط. وبناءً على ذلك يكون بعد المهارة (X<sub>3</sub>) ذا تأثير عالٍ في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١%) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%).

٢. ان معامل التقسيير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (٠,٤٠٨) اي ان بعد المهارة (X<sub>1</sub>) يفسر ما نسبته (٤٠,٨%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية وبالبالغة (٥٩,٢%) فتعود الى تغيرات اخرى غير داخلة في هذا النموذج. وما تقدم يستدل على رفض فرضية عدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود البديلة (H<sub>1</sub>) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده).

#### رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

١. فرضية عدم (H<sub>0</sub>) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

٢. فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطى البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٤) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية.

$$Y = a + B_4 X_4$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي :

$$\text{ادارة التغيير التنظيمي} = ٠,١٤٥ + ٠,٨٠٧ X_4$$

#### الجدول (١٤) نموذج الانحدار الخطى البسيط لقياس تأثير الخبرة في ادارة التغيير التنظيمي

معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	قيمة الجدولية (F)	قيمة المحسوبة (F)	الخبرة X <sub>4</sub>	المتغير التفسيري	
				Constant	المتغير الاستجابي ادارة التغيير التنظيمي (Y)
٠,٤٧٥	٧,٣١	١٤٨,٢٠١	٠,٨٣٧	٠,١٤٥	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ان النتائج السابقة المستخرجة تدل على التالي:

١. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطى البسيط بعد الخبرة (X<sub>4</sub>) (١٤٨,٢٠١) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبالغا (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%). كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار مما يدل على قوة النموذج ( $\beta_4 = ٠,٨٣٧$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على ان تغيرا مقداره (١) في الخبرة تؤثر بمقدار (٠,٨٣٧) وبشكل واضح في ادارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.

وهذا يعني ثبوت معنوية انمودج الانحدار الخطى البسيط. ولذا فإن بعد الخبرة (X<sub>4</sub>) ذا تأثير عالٍ في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١%) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%).

٢. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (٠,٤٧٥) اي ان بعد الخبرة (X<sub>4</sub>) يفسر ما نسبته (٤٧,٥%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية وبالغا (٥٢,٥%) فتعود الى تغيرات اخرى غير داخلة في هذا النموذج.

وبذلك يستدل على رفض فرضية عدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود البديلة (H<sub>1</sub>) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده).

### خامساً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

١. فرضية عدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي.

٢. فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطى البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٥) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية.

$$Y = a + BX$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:

$$\text{ادارة التغيير التنظيمي} = ٠,١١٧ + ٠,٨٦٣ \times (\text{رأس المال البشري})$$

### الجدول (١٥) نموذج الانحدار الخطى البسيط لتأثير راس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي

معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	قيمة الجدولية (F)	قيمة (F) المحسوبة	رأس المال البشري X	Constant	المتغير التفسيري
					المتغير الاستجابي
٠,٣٩٤	٧,٣١	١٢٣,٧٩٦	٠,٨٦٣	٠,١١٧	ادارة التغيير التنظيمي (Y)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول السابق يتضح:

١. ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطى البسيط لرأس المال البشري (X) قد بلغت (١٢٣,٧٩٦) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبالبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%). كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار ( $\beta = ٠,٨٦٣$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على ان رأس المال البشري يؤثر وبشكل واضح في ادارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.

وهذا يعني قوة نموذج الانحدار. وبذلك فان رأس المال البشري (X) يؤثر بشكل كبير في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. وبعد هذا التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١%) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%).

٢ . ان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمته (٠,٣٩٤) اي ان رأس المال البشري (X) يفسر ما نسبته (٣٩,٤%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي(Y). اما النسبة المتبقية وبالبالغة (٦٠,٦%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في هذا النموذج.

ومما تقدم يتضح رفض فرضية عدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود البديلة ( $H_1$ ) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### المطلب الاول : الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية :

١ . اثبتت الدراسة ان هناك تجانساً واتفاقاً لأغلب عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وان جميع الفقرات في الاستبانة كانت واضحة وان اجابات العينة كانت متجانسة.

- ٢ . كان بعد المعرفة الاثر الاكبر في تفسير التباين الكلي في نموذج الدراسة فقد فسر نسبة عالية من التباين الحاصل في الأبعاد الثمانية .
- ٣ . ان الأبعاد السبعة المتبقية لم تفسر نسبة كبيرة من التباين الحاصل في نموذج الدراسة حيث كانت نسب التفسير ضعيفة جداً لجميع الأبعاد السبعة وبالأخص ابعاد ادارة التغيير التنظيمي .
- ٤ . جميع الأبعاد حققت نسب التشبع الكافية ولم تتساو الأبعاد بالترتيب باستثناء بعدى القدرة والتخطيط للتغيير حيث جاء بعد الخبرة بالمرتبة الاولى وجاء اخيراً بعد المعرفة علماً جميع النسب هي عالية جداً .
- ٥ . وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري بأبعاده وبين ادارة التغيير التنظيمي بأبعاده ، وهذا يدل على ان تطوير رأس المال البشري وإيلاء الاهتمام المطلوب من شأنه ان يحقق السيطرة الكفؤة على ادارة عمليات التغيير التنظيمي .
- ٦ . وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بأبعاده في ادارة التغيير التنظيمي بأبعاده ، وهذا يدل على الدور الكبير الذي يمارسه رأس المال البشري في دعم وتعزيز قدرة الادارة في تحسين ادارة عمليات التغيير التنظيمي .
- ٧ . ان علاقة الارتباط بين ابعد راس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي كانت متباعدة حيث تجسدت اقوى العلاقات مع بعد الخبرة وتلاه بعد المهارة و من ثم بعد القدرة وجاء اخيراً بعد المعرفة .
- ٨ . ثبتت الدراسة وجود تأثير متبادر لأبعد راس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي حيث كان بعد الخبرة الاكثر تأثيراً ثم تلاه بعد المهارة و من ثم بعد القدرة وجاء اخيراً بعد المعرفة .

### **المطلب الثاني : التوصيات**

بناءً على ما تقدم من استنتاجات نورد التوصيات الآتية:

- ١ . ضرورة تبني الادارة العليا في الجامعة لمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق برأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي وتعزيزها في نفوس اعضاء مجالس الكليات والعامليين ، وذلك من خلال تنظيم عقد الندوات والحلقات النقاشية بصفة دورية خلال السنة لما لذلك من تأثير كبير في إكساب الاعضاء العامليين خبرة بمتغيرات الدراسة .
- ٢ . الاهتمام بأبعد راس المال البشري على حد سواء لما لها من تأثير في عملية ادارة التغيير التنظيمي وعدم الاهتمام ببعد واحد فقط .
- ٣ . الاهتمام الواسع بجميع مراحل ادارة التغيير التنظيمي كونها الاساس في اي عملية تكيف مع مجمل التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها .
- ٤ . يتوجب على ادارة مجالس الكليات تثقيف الموظفين بخصوص عمليات التغيير التنظيمي وتوضيحها لهم من اجل الحصول على النتائج الايجابية المرجوة منها وتقليل مقاومة التغيير .
- ٥ . تكثيف الدورات التطويرية واساليب التدريب المختلفة من اجل تطوير المعارف والقدرات والمهارات والخبرات لدى الموظفين داخل الجامعة لمقابلة التغيرات المطلوبة .
- ٦ . الاهتمام ببعدي المعرفة والقدرة بشكل اكبر اذ اظهرت الدراسة ان هذين البعدين يفسران نسب اقل من نموذج الدراسة قياساً مع بقية الابعاد .
- ٧ . اقامة دورات تدريبية لبعض اعضاء مجالس الكليات من غير ذوي اختصاص ادارة الاعمال على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي من اجل تحقيق افضل السبل اللازمة لإنجاح هذه العملية .
- ٨ . توفير البديل المناسب مسبقاً وتهيئته لأي عملية تغيير محتملة من اجل ان يكون البديل على اتم الاستعداد لاستلام الوظيفة في حال البدأ بعملية التغيير التنظيمي من اجل تلافي الارباك في العمل .

### قائمة المصادر

1. Abhayawansa . S & Abeysekera .I , " An Explanation of Human Capital Disclosure from the Resource-Based Perspective " , Journal of Human Resource Costing & Accounting Vol.12 No.1, 2008,pp.51-64.
2. Ahonen . G " On the Mystery of Odd Human Capital Values " ,Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 13 No. 2, 2009 , pp. 118-124.
3. Alipour . M " The Effect of Intellectual Capital on Firm Performance: An Investigation of Iran Insurance Companies " Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 2 No. 1, 2011 , pp. 32-59 .
4. Andrews . J , Cameron . H & Harris . M " All Change? Managers' Experience of Organizational Change in Theory and Practice " Journal of Organizational Change Management , Vol. 21 No. 3, 2008 , pp. 300-314.
5. Barton . H & Delbridge . R " Development in the learning Factory : Training Human Capital " , Journal of European industrial Training , 2001, pp. 465-472 .
6. Beattie . V & Smith . S " Human Capital, Value Creation and Disclosure " , Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 14 No. 4, 2010 , pp. 262-285
7. Benevene . P & Cortini . M " Interaction Between Structural Capital and Human Capital in Italian NPOs " Journal of Intellectual Capital,Vol.11 No. 2, 2010,pp. 123-139.
8. Bratton J.& Gold J., "Human Resource Management: Theory and Practice ". 3ed. Great Britan ,Bath Press , 2003.
9. Bryant . M & Cox . J " Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 17 No. 6, 2004 pp. 578-592 .
- 10.Carr . Adrian " Understanding Emotion and Emotionality in a process of Chang " Journal of Organizational Change Management , Vol. 14 No. 5, 2001 , pp. 421-434 .
- 11.Carr . A & Gabriel . Y " The Psychodynamic of Organizational Change Management an Overview " Journal of Organizational Change Management , Vol. 14 No. 5, 2001 , pp. 415 - 420 .

- 12.Chang . C & Chen . Y " The Determinants of Green Intellectual Capital " Journal of Intellectual Capital,Vol.11 No. 2 , 2010, pp. 23-38.
- 13.Chaudhry . N & Roomi . M " Accounting for the Development of Human Capital in Manufacturing Organizations A Study of the Pakistani Textile Sector " Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 14 No. 3, 2010 , pp. 178-195 .
- 14.Chen . H & Lin . K " The Role of Human Capital Cost in Accounting " Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 1, 2003 , pp. 116-130 .
- 15.Daft. R " Organization Theory and Design " 7th ed , South Wester college publishing , Ohio , 2001 .
- 16.Elias . A & Ghazir . H " Knowledge Management " Prentice-Hall , New Jersey , 2004 .
- 17.Essers . J , Bohm . S &Contu . A " Corporate Robespierres, Ideologies of Management and Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 22 No. 2, 2009 , pp. 129-140 .
- 18.Fitzgerald . L & Eijnatten . F " Reflection : Chaos in Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 15 No. 4, 2002 , pp. 402 - 411 .
- 19.Garavan . T , Morley . M , Gunnigle , P & Collins . E " Human Capital Accumulation: the Role of Human Resource development " Journal of European Industrial Training, [2001] , pp 48-68 .
- 20.Grant . D , Michelson . G , Oswick . C & Wailes . N " Guest Editorial : Discourse and Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 18 No. 1, 2005 , pp. 6-15 .
- 21.Hoobler. M & Johnson. B., " AN Analysis of Current Human Resource Management Publications " Personnel Review, Vol. 33, no. 6, 2004 , pp. 665-676.
- 22.Hui Ling . Y & Shiaw Jaw . B " Entrepreneurial Leadership, Human Capital Management, and Global Competitiveness An Empirical Study of Taiwanese MNCs " , Journal of Chinese Human Resource Management Vol. 2 No. 2, 2011 pp. 117-135 .
- 23.Judge . W & Douglas . T " Organizational Change Capacity: the Systematic Development of a Scale " Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 6, 2009 pp. 635-649 .

- 24.Kahn . H , Stevenson . J & Roslender . R " Workforce Health as Intellectual Capital A Comparative Study of UK Accounting and Finance and Human Resource Directors " Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 14 No. 3, 2010 , pp. 227-250
- 25.Khasawneh . S " Human Capital Planning in Higher Education Institutions " International Journal of Educational Management , Vol. 25 No. 6, 2011 , pp. 534-544 .
- 26.Komnenic . B " Intellectual Capital And Corporate Performance of MNCs In Serbia " Journal of Intellectual Capital,Vol.8 No.3,2005,pp. 30-42.
- 27.Laroche , M & Mekinny . M " Measuring Human Capital in Canada " 2005 , [www.dsp-psd.pwgsc.gc.ca](http://www.dsp-psd.pwgsc.gc.ca) .
- 28.Lo'pez-Cabral . A , Real . J & Valle . R " Relationships Between Human Resource Management Practices and Organizational Learning Capability " Personnel Review , Vol. 40 No. 3, 2011, pp. 344-363 .
- 29.Luscher . L , Lewis . M & Ingram . A " The Social Construction of Organizational Change Paradoxes " Journal of Organizational Change Management , Vol. 19 No. 4, 2006 , pp. 491-502 .
- 30.Mehralian . G , Rajabzadeh . A , Reza Sadeh . M & Reza Rasekh . H " Intellectual Capital and Corporate Performance in Iranian Pharmaceutical Industry " Journal of Intellectual Capital,Vol.9 No. 2, 2010,pp. 44-65.
- 31.Parish . J , Cadwallader . S & Busch . P " Want to, Need to, Ought to : Employee Commitment to Organizational Change " Journal of Organizational Change Management ,Vol. 21 No.1, 2008 ,pp. 32-52 .
- 32.Pedrini . M " Human Capital Convergences in Intellectual Capital and Sustainability Reports " Journal of Intellectual Capital , Vol. 8 No. 2, 2007 , pp. 346-366 .
- 33.Rees . C & Hassard . J " GUEST EDITORIAL : Perspectives on Organizational Change in Asia " Journal of Organizational Change Management , Vol. 23 No. 5, 2010 pp. 480-484 .
- 34.Reissner . S " Change, Meaning and Identity at the Workplace " Journal of Organizational Change Management , Vol. 23 No. 3, 2010 , pp. 287-299.

35. Reissner . S " Patterns of Stories of Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No.5,2011,pp.593-609.
36. Roca-Puig . V , Beltrá'n-Martí'n . I & Cipres .M " Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance " Personnel Review , Vol. 41 No. 1, 2012 , pp. 4-22 .
37. Sandelands . L " The Play of Change " Journal of Organizational Change Management Vol. 23 No. 1, 2010 , pp. 71-86 .
38. Soparnot . R " The Concept of Organizational Change Capacity " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No. 5, 2011, pp. 640-661 .
39. Starke . F , Sharma . J , Mauws . M , Dyck . B & Dass . P " Exploring Archetypal Change: the Importance of Leadership and its Substitutes " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No. 1, 2011, pp. 29-50 .
40. Stensaker . I & Meyer . C " Change Experience and Employee Reactions: Developing Capabilities for Change " Personnel Review , Vol. 41 No. 1, 2012 , pp. 106-124.
41. Wyman ,O " Human Capital dashboards: Providing Powerful Insights to Guide Human Capital Decisions " , 2008 , [www.mercer.com](http://www.mercer.com) .
42. Young . M " A Meta Model of Change " Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 5, 2009 , pp. 524-548 .