

أثر عناصر رأس المال المعرفي في تحقيق التغيير التنظيمي الفاعل

دراسة استطلاعية لعينة من رؤساء الاقسام والوحدات الادارية في جامعة زاخو

افين محمد صالح أحمد^١، محمد عبدالرحمن عمر^٢، روض ابراهيم محمد^٢

^{١،٢} قسم العلوم الادارية، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان، العراق

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى وصف وتشخيص عناصر رأس المال المعرفي وهي (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني) ومجالات التغيير التنظيمي وهي (التغيير الهيكلي ، تغيير المهام ، التغيير التكنولوجي) في المنظمة المبحوثة، بالإضافة الى التأكيد على اهمية دور وامتلاك رأس المال المعرفي في الوصول الى التغيير التنظيمي الفاعل، واعتمد البحث على برنامج (SPSS-21) ومجموعة من الوسائل الاحصائية الاخرى من اجل التحليل الاحصائي والوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة للجانب العملي من البحث حيث تم توزيع (٤٠) استبانة على رؤساء الاقسام والوحدات الادارية في جامعة زاخو وتم استرجاع (٣٠) استبانة فقط. وتم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات ، من اهمها: ان توافر رأس المال المعرفي في المنظمات يعد متطلباً اساسياً ومهماً لتحقيق التغيير التنظيمي الفاعل فيها ويدعم توجهات المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو والتكيف مع البيئة الخارجية المحيطة بها. في حين كان من اهم المقترحات : التأكيد على زيادة الاهتمام بتنمية ودعم رأس المال المعرفي في المنظمة وذلك لان الافراد الذين يحملون المعرفة يعتبرون القوة التي تحرك وتدفع عملية التغيير فيها.

مفاتيح الكلمات: رأس المال المعرفي ، التغيير التنظيمي ، عناصر رأس المال المعرفي، مجالات التغيير التنظيمي.

١. المقدمة

مختلف جوانب الحياة لكي يكون بمقدور المجتمع والمنظمات التكيف مع المتغيرات والمتطلبات الحاصلة في البيئة الخارجية ومواجهة التقدم (شقورة، ٢٠١٢: ١٣) ، وعليه يعد التغيير التنظيمي من الموضوعات الأساسية للمساهمة والمحافظة على المورد البشري والتي يبني عليها تقدير الاداء التنظيمي في المنظمات المستقبلية ، وهذا ما دفع بالباحثين بضرورة البحث عن العلاقة ما بين متطلبات رأس المال المعرفي والتغيير التنظيمي ، واستكثالا لذلك تم صياغة هيكل البحث الحالي على وفق اربعة محاور: اولاً: منهجية البحث، ثانياً: الاطار النظري، ثالثاً: الاطار العملي، رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات.

٢. المحور الاول: منهجية البحث

٢.١ مشكلة البحث

قديمًا كانت المعرفة المحرك الرئيسي للمنظمات ، وفي عصر المجتمعات المعلوماتية والاتصالات فان المعرفة والحكمة هي المحرك لهذه المنظمات ، فمن يملك المعرفة سيكون

إن الاشواط الطويلة التي قطعها معظم الجامعات العالمية نحو التفوق والتميز اتت من اهتمامها بالمورد البشري ورأس المال المعرفي الذي يمتلكه والتي تعلم انه لا يمكن لها ان تتفوق من دون الاهتمام بهذا العنصر البشري ، والذي اتحت امامه كل الامكانيات التي تمكنه من الابداع والابتكار نحو تحقيق اهدافه واهداف منظمته (سعيد ومهدي، ٢٠١٧: ٢٤٥) ، وانا نعيش اليوم في بيئة اعمال عالمية متطورة بصورة مستمرة ، حيث أصبح التغيير المعيار الرئيسي لوجود المنظمات التي تسعى للحفاظ على نجاحها بشكل عام والتي تحاول باستمرار الموازنة ما بين عملياتها وما بين البيئة المتغيرة (-AL Kotnour & haddad، ٢٠١٥: ٢٣٤) ، ولا يخفى على احد التطورات المتلاحقة في كافة المجالات علمياً وسياسياً واقتصادياً وتكنولوجياً ، وفي ظل التغيرات والتطورات التي شهدتها العالم ، ففي مرحلة سميت بعصر المعلومات ثم اطلق عليه عصر ما بعد الصناعة ومن ثم عصر المعرفة واخر المطاف سمي بعصر العولمة ، فقد أصبح التغيير ضرورياً في

التغيير التنظيمي .

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوية لرأس المال المعرفي في التغيير التنظيمي.

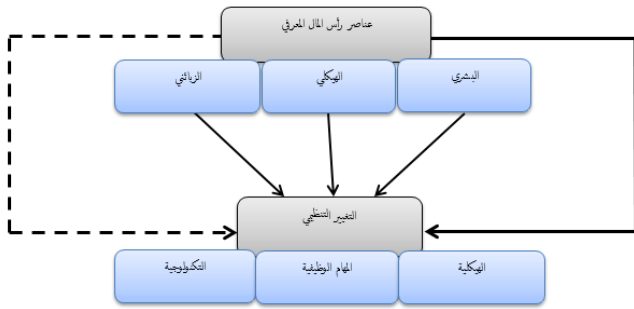
الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر رأس المال المعرفي في التغيير التنظيمي بمتغيراته.

٢,٥ التحليل الاحصائي

اعتمد البحث على أسلوب المنهج التحليلي ، واستخدم البرمجة الجاهزة (SPSS) ٢١ (لأغراض التحليل الاحصائي والوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات وقد تمثلت هذه التحليلات بالاتي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة.
- استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري البحث.
- استخدام الانحدار المتعدد لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.
- اختبار معنوية النموذج وأبعاد المعتمدة في البحث اعتمادا على معامل التحديد (٢R) وقيمة (T).

٢,٦ مخطط البحث الافتراضي



شكل (١) مخطط البحث الافتراضي

٢,٧ حدود البحث

- الحدود الزمانية والمكانية:** تضمنت الحدود البحث الزمانية تحديدا من ١٥ / ٢٠١٧/١٠ - ٢٠١٨/٤/٢٠ وتم اختيار جامعة زاخو كمنظمة حكومية التي تتوفر فيها المقومات الأساسية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة .
- الحدود البشرية:** تم اختيار عدد من رؤساء الاقسام والوحدات الادارية في هذه المنظمة الحكومية الخدمية .
- الحدود العلمية:** اقتصر هذا البحث على تحديد اثر عناصر رأس المال المعرفي في تحقيق التغيير التنظيمي الفاعل.

٣. المحور الثاني: الاطار النظري

٣,١ رأس المال المعرفي

في مقدمة المنظمات الناجحة ، وعندما تواجه منظمات الاعمال منافسة غير طبيعية في بيئة تنافسية فهي تحتاج الى تفعيل وتعديل واجراء تغييرات بشرية وهيكلية في الامكانيات المعرفية والتنظيمية لدى العاملين الذي يساعد على عملية التغيير للتخلص من الاعمال والهيكل غير الضرورية من اجل القضاء على الروتين والفساد الموجود في المنظمة وكأنها باحثة عن الكفاءة مرة وأخرى عن الفاعلية وصولاً الى التغيير في اداء العاملين بإجراءات مطورة نسبياً لعملياتها ومخرجاتها عبر ايجاد القدرات الفكرية والمهارات والمعدات والبرامج الحديثة وتبنيها النسيج الاجتماعي السائد في المنظمة وهي الصورة الرائدة للمنظمات في الاسواق المستقبلية ، وان توظيف هذه القدرات المعرفية والمهارات والموارد التي تمتلكها المنظمة بطريقة ايجابية في اعمالها التنظيمية سيساهم في تحديد توجهات المنظمات المستقبلية ، وان المشكلة الرئيسة لهذا البحث تتحدد في سؤال جوهري وهو: ما اثر عناصر رأس المال المعرفي في تحقيق التغيير التنظيمي الفاعل ، والتي يمكن صياغتها إلى مشكلات فرعية تمثل بالاتي :

- هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة عن كل من مفهومي رأس المال المعرفي والتغيير التنظيمي ؟
- ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة باكتساب وتنمية رأس المال المعرفي فيها ؟
- هل توظف المنظمة عناصر رأس مالها المعرفي في تحقيق التغيير التنظيمي الفاعل الذي تطمح اليه ؟
- ما علاقة الارتباط والتاثير بين رأس المال المعرفي والتغيير التنظيمي ؟

٢,٢ أهمية البحث

- توضح أهمية البحث الحالي من خلال قيامه بالتطرق الى متغيرين محتمين في مجال السلوك التنظيمي والمتمثلين برأس المال المعرفي والتغيير التنظيمي، حيث اشير الى الأهمية البالغة لهذين المتغيرين في العديد من ادبيات الادارة.
- بكم وتبرز أهمية البحث من خلال دوره في الكشف عن حالة التوافق بين متغيري البحث لان وجود هذه الحالة تؤدي الى امكانية المنظمة من تحقيق اهدافها التي تسعى الى تحقيقها ومواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية للمنظمة.

٢,٣ أهداف البحث

- وصف عناصر رأس المال المعرفي ومجالات التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
- جذب الانتباه لأهمية رأس المال المعرفي في التغلب على التحديات التنافسية غير المسبوقة التي تواجهها المنظمة المبحوثة .
- التأكيد على أهمية دور وامتلاك عناصر رأس المال المعرفي في المنظمة ومساهمتها في الوصول الى التغيير التنظيمي الفاعل.
- التعرف على طبيعة العلاقة ما بين رأس المال المعرفي والتغيير التنظيمي من وجهة نظر المنظمة المبحوثة.

٢,٤ فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال المعرفي والتغيير التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر رأس المال المعرفي ومتغيراته

هو المحرك والسلاح الاساسي في المنظمة من خلال إيجاد قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويعد المصدر الأساسي للمنظمة لأن رأس المال المعرفي يمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة في عالم الاعمال، وهذا ما أكده (Noe.et.al, ٢٠٠٣: ١٧) حيث ذكر بأن ما يعادل (٧٥%) من مصادر القيمة يعود لهذا المصدر المعرفي ، وهذا يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية (لويزة، ٢٠١٦: ٨٥).

٣,١,٣ عناصر رأس المال المعرفي

تتباين آراء الكتاب و الباحثين حول تحديد وتشخيص عناصر رأس المال المعرفي مثلما تتباين واختلفت في تحديد مفهوم محدد و دقيق له ، في حين يتفق كل من (Svieby, ١٩٩٨, Edvinsson & malone, ١٩٩٧, Lothgren, ١٩٩٩, bontis, ٢٠٠١, Smith, ٢٠٠٢, الحمداني وعلي, ٢٠١٠, لويزة, ٢٠١٦) على أن عناصر رأس المال المعرفي هو (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني).

أ- **رأس المال البشري:** يعد رأس المال البشري من أهم عناصر رأس المال المعرفي ويمثل بالقوى العاملة الذي يعد جوهر رأس المال البشري التي تمتلك المهارات والمعارف والقابليات القادرة على الابداع والابتكار والتجديد وتحسين مهارات العاملين، وعمليات إعادة الهندسة الجديدة (Adkins, ٢٠٠٦: ٢٠٠٦) ويرى (Ciricelli.et.al, ٢٠١٣: ١٤٩) بأن رأس المال البشري يشمل المعارف والخبرات والمهارات والقدرات الابداعية والمواهب الذي يمتلكها الافراد الموجودين في المنظمة بالإضافة الى خفة حركتهم الفكرية ، وتؤكد (لويزة، ٢٠١٦: ٧٣) أن رأس المال البشري هو عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار ومقدرة افراد المنظمة على أداء مهامهم ، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنظمة ، ويتصف رأس المال البشري بصفة محممة وهي أنه كلما تم استخدامه كلما زادت المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت .

ب- **رأس المال الهيكلي:** يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال المعرفي، ويعد بمثابة الهيكل الداعم والساند لرأس المال البشري والذي يمكن امتلاكه والمتاجرة به (الحمداني وعلي، ٢٠١٠: ١٢٨) ، وعرف (عطية، ٢٠٠٨: ١٥٠) رأس المال الهيكلي بأنه أي شيء يدعم العاملين في أداء عملهم، ويمثل في البنية التحتية الداعمة للعاملين، الاجراءات والعمليات، والنماذج التنظيمية، الثقافة، براءة الاختراع، والعلامات التجارية . واستناداً لما تقدم يمكن القول بأن رأس المال الهيكلي يمثل جزءاً من الهيكل المعرفي للمنظمة ويعبر عن قدرتها التنظيمية ، فهو أصل تمتلك من قبل المنظمة يمكنها المتاجرة به والعمل على تعزيزه وصيانه والعمل على رفع قيمته من خلال الاستخدام الكفوء لهذا الأصل، وتمثل مكوناته الأبرز في حقوق النشر والتأليف، الحقوق الفكرية، براءات الاختراع، أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي.

ج- **رأس المال الزبائني:** وهو المكون الثالث لرأس المال المعرفي ويشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويسمى أيضاً برأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي، وتعني القدرة على إدارة

يعد رأس المال المعرفي الذي يرمز له Knowledge Capital (KC) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في التسعينات من القرن الماضي، وإن آراء الكتاب والباحثين تعددت وتباينت في تحديد مسمياته ومصطلحاته ويعود ذلك لاختلاف اهتمامهم ونظرياتهم حول هذا المفهوم، ومن أهم هذه المسميات هي الموجودات المعرفية ، رأس المال الفكري ، الموجودات غير الملموسة ، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، الملكية الذهنية، براءات الاختراع والقدرة العقلية (عمر، ٢٠١٣: ٣٧١) (لويزة، ٢٠١٦: ٦٤) ، وإن تكوين رأس المال المعرفي وتمييزه أصبحت ضرورة ملحة تفرضها متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة ذات الطبيعة الديناميكية وشديدة المنافسة (الروسان والعلواني، ٢٠١٠: ٣٨) ، وأكد (عبيد، ٢٠١٤: ٧١) أن رأس المال المعرفي مكون من شقين : الأول مادي، والثاني معرفي وتتحدد من خلالها القيمة السوقية للمنظمة، ونجد أن كلمة الفكر مشتقة من كلمتين لاتينيتين (inter) وتعني بين ، وضمناً تعني العلاقات (Lectio) وتعني القراءة والمعرفة المكتسبة، وعند إضافة (Capital) التي تعني مجموع مصطلح رأس المال المعرفي الذي يشير إلى العلاقات القائمة على المعرفة والكفاءات والمهارات التي لها القدرة على تنمية وتوليد القيمة .

وأشار (الجميل، ٢٠٠٥: ٤١) بأن رأس المال المعرفي يمثل بالافراد المتميزين الذين يمتلكون قدرات وأفكار ابداعية وابتكارية وبالتالي تحقيق الأداء المتميز والمزايا التنافسية ، ويؤكد (الحيواوي والزعلوك، ٢٠٠٦: ١٣) بأن رأس المال المعرفي تعني الموجودات غير الملموسة ويعد المصدر والسلاح التنافسي لتحقيق الابداع والابتكار والتجديد الاستراتيجي وكذلك لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة . وأتفق كل من (Daft, ٢٠٠١: ١٥٧) (البامرفي، ٢٠٠٦: ٣٢) بأن رأس المال المعرفي يتضمن نوعين من المعارف الظاهرة والضمنية والمتمثلة بالموارد المعلوماتية من الخبرات والقدرات والمهارات الموجودة لدى فئة معينة من الأفراد ، ويرى (Andrews, ٢٠٠٩: ٢٥) بأنها قاعدة المعرفة والخبرات والمهارات والكفاءات المتاحة للمنظمة ، ولخص كل من (الحمداني وعلي، ٢٠١٠: ١٢٦) رأس المال المعرفي بأنها المعالجة التي تتم على معارف وأفكار وقدرات ومهارات العاملين وتحويلها إلى منتجات ملموسة تحقق التفوق التنافسي وتعزز المكانة الذهنية لدى الزبائن ، في حين أتفق كل من (لويزة، ٢٠١٦: ٦٧) (منصوري وفرحي، ٢٠١٦: ١٧) أن رأس المال المعرفي هي الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات لدى فئة معينة من الأفراد المبدعين والمتميزين واستخدام قدراتهم الجوهرية كسلاح تنافسي يضمن لهم البقاء في عالم الأعمال ، ويشير (سعيد، ٢٠١٧: ٨٨) بأن رأس المال المعرفي في المنظمات يمثل العاملون ذوي الافكار الابتكارية والابداع الريادي في بيئة الأعمال المعاصرة .

٣,١,٢ أهمية رأس المال المعرفي

أن أهمية رأس المال المعرفي تتمثل بإيجاد معارف جديدة في العقول المتميزة بذكائها ، تساعد في زيادة قدرتها وكفاءة استخدام الموجودات غير الملموسة واستثمارها لصالح المنظمة وبالتالي تحقيق أعلى قيمة للمنظمة وتقديم أفضل خدمة للزبائن ، وهو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة ، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويعتبر أساساً مهماً في بناء المنظمات الذكية والمتميزة (Johansson,et.al, ٢٠٠٤: ٤١٣) ، كما أشار كل من (العززي، ٢٠٠٩: ١٧٣) (سعيد، ٢٠١٧: ٨٧) إلى أن رأس المال المعرفي

المنظمة ويكون الانتقال بشكل حذر والوقوف على مرحلة جديدة .
 ٣. **مرحلة اعادة التجميد** : وهي المرحلة التي تعلن فيها المنظمة من الانتقال الى المرحلة الحالية وإعادة التجميد لجعلها دائمة وتعمل على استقرارها وتحقيق التوازن في المنظمة .
 ويؤكد (حسين، ٢٠١٢ : ٢٧١) ان عمليات التغيير التنظيمي تشمل التكيف للموسم لاجزاء من المنظمة (جدولة العمل وأسس التقسيم الإداري ونطاق الإدارة والآلات وتصميم المنظمة والأفراد) ، ويضيف Gilley,et.al, ٢٠٠٩:٧٦ ان التغيير التنظيمي يشمل على نماذج استراتيجية الأعمال وهيكل وعمليات والثقافة والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات وهي الجهود الرامية الى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الغايات والاهداف الشخصية للأفراد مع الاهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل للمنظمة وعناصرها (شهاب، ٢٠١٢: ١٧) ، وان المحصلة النهائية للمنظمة من قيامها بعمليات التغيير التنظيمي والتغيرات الحاصلة في طرق اعمال الافراد العاملين وتفاعلهم وطرق توجيههم في داخل المنظمة وخارجها تساهم في المحافظة عليهم لاطول فترة ممكنة وعدم تحولهم نحو المنظمات المنافسة وبالتالي فهي تسعى نحو الاهداف الطويلة الامد وهي محافظتها على المركز التنافسي (Khan ٥) : ٢٠١٤.&Hashim.

٣,٢,٢ أهمية التغيير التنظيمي

تكن أهمية التغيير من الحاجة المستمرة للمنظمات لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد ، وهي تلجأ الى التغيير من احساسها بالفوائد المترتبة على التغيير التنظيمي والتي تظهر وكأنها عملية تحفيزية داخل المنظمة وانها لا ترغب في الزوال ولديها القدرة على التأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وهذا يساعدها على ان تكون متجددة وذات تطور مستمر (٢٠١٤: ١٢٤, Sinem) ، وتنبع أهمية التغيير حسب (السيبي، ٢٠١١ : ١٦) من العمل على إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية، وتقليل المستويات الادارية التنظيمي العمودية، وان تكون اللامركزية في صناعة القرار، والتركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية (حامد ، ٢٠١١ : ٣٨٨) ، فالتغيير موجه وهادف ويسعى الى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل (العيان، ٢٠١٣ : ٣٤٤) ، وهي عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف الى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات واملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة (جرادات واخرون، ٢٠١٣ : ٣٢) ، وهذا يعني انهم يحتاجون الى التغييرات الرئيسية لمنظمتهم لحاجتهم الى التنافس مع العديد من الأطراف والاستجابة للفوائد المتزايدة في الأسواق الخارجية (٢٠٠٠: ٣٤٣, Champoux) ، وترى (عائشة ، ٢٠٠٧ : ٢٦) ان أهمية التغيير التنظيمي تنبع من كونها تساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال :

العلاقات بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها والمنظمات وجهات خارجية أخرى (Rothbery & Erickson, ٢٠٠٥ : ٥) ، وعرف رأس المال الزبائني بأنه قيمة العلاقات التي تقيها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع الى الشكاوي المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجحة لها بالسرعة الممكنة واشراكه في اعمالها وصفقاتها أو اقامة علاقات تعاون قوية معه (ميرخان ، ٢٠٠٣ : ٢٦) ، ويشير (الجميل ، ٢٠٠٥ : ٥٠ - ٥١) الى رأس المال الزبائني بأنه علاقات المنظمة أو شبكة علاقاتها وارتباطاتها وكذلك رضا الزبائن وولائهم للمنظمة وهو يشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والاتحادات الصناعية.

٣,٢ التغيير التنظيمي

٣,٢,١ المفهوم

تعتبر محاولات المنظمات لحدوث التغيير بمثابة محاولة منها لايجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ التنظيمي وهي استجابة ونتيجة طبيعية للحراك الذي يحدث في منظمات الاعمال (جرادات واخرون، ٢٠١٣ : ٣١) ، إن التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المنظمة، والمنظمة الفاعلة هي التي تتخذ خطوات متأنية لإدارة هذا التغيير والتعامل معه بسلاسة (صالح والحافظ ، ٢٠١٢ : ١٤٥) ، والتغيير يبدأ عندما تشعر المنظمة بأن الأنشطة الادارية والتكنولوجيا والموارد البشرية والسياسات التي تقوم بها وثقافة المنظمة غير فاعلة وغير ملائمة للاعمال المستقبلية (Khan & Hashim) ٢٠١٤:٢ (والتغيير هو امر ضروري للمنظمات ولا سبيل منه والذي يكون بوعي ومهيجة تارة او من دون وعي ودراسته تارة اخرى، والسبب هو أن التغييرات في المناطق المحيطة بالمنظمة لها تأثير على المنظمة والتي قد تشوه توازنه (Sinem) ٢٠١٤:١٢٣ (ويرى, AL-haddad & Kotnour) ٢٠١٥:٢٤ (انه لابد من اشراك أصحاب المصلحة في عملية التغيير والذي يتطلب وجود تعاون قوي وقيادات ذات رؤيا مستقبلية من أجل تحقيق النجاح ، اي انها عملية شاملة في العمليات والسلوكيات عبر نظام يؤدي إلى تغيير في المخرجات من هذا النظام ، وان التغيير من منظور عناصر المنظمة هو اجراء تغييرات وتعديلات في الاهداف والسياسات الادارية لاي عنصر من عناصر العمل التنظيمي والذي يحقق امور مهمة منها : (الاسدي، ٢٠١٠ : ٢٠١)

أ- ملائمة اوضاع واساليب العمل الاداري مع التقنيات الحديثة المحيطة بالمنظمة لكي يتلائم مع متطلبات التطوير.

ب- استحداث اوضاع ادارية وتنظيمية جديدة ليصبح التنظيم أكثر وافضل كفاءة وفاعلية.

ومن أجل ان يكون التغيير التنظيمي وعناصره ناجحة لابد من اتباع مسار معين والذي يتحدد في ثلاث خطوات هي : (٤) (Khan & Hashim ٢٠١٤) (عائشة ، ٢٠٠٧ : ٢٢)

١. **مرحلة التغيير**: وهي إلغاء او رفع الجهود الحاصل داخل المنظمة وهو العمل على الخروج من حالة الجمود والحث على التحرك والتي قد تواجه بعض من الصعوبات بسبب التمسك والمقاومة بالوضع الراهن .

٢. **مرحلة الانتقال**: وهي المرحلة التي يجري فيها تنفيذ التغيير في جميع مستويات

الوظيفية كالتسويق والإنتاج والتمويل والبحث والتطوير او الموارد البشرية ، كما ويشمل تلك التغييرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وكذلك تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل ، (Hellriegel,et. al , ٢٠٠٢:٥٦٠)

ج- التكنولوجيا: نظرا للثورة التكنولوجية المتصاعدة والتي عملت على تطوير المنظمة كما ونوعا وتوفير الطاقات لضبط النفقات ، يمكن اعتبار المورد البشري المؤهل فنيا لاستثمار هذه التكنولوجيا الحديثة (الشرعة والسنق ، ٢٠١٤: ٣٣) ، إذ تهدف هذه التغييرات إلى زيادة كفاءة المنظمة والتي تشمل تقنيات الإنتاج وطرائق العمل ومستويات التسهيلات التكنولوجية والتي تركز فيه لإحداث عملية التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وأمطه وأساليبه وطرقه وعلى الوسائل المستخدمة في أداء العمل (حسين وعبد الفتاح ، ٢٠١٠: ٥) ، ويحدد (Robbins, ٢٠٠٣: ٨٦) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات ، إذ تتوجه المنظمات الى احداث التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالاجهزة والمعدات او الاساليب او الحاسوب او لانتاج سلعة او تقديم خدمة جديدة.

٤. المحور الثالث: الاطار العملي

٤,١ وصف عناصر رأس المال المعرفي

٤,١,١ رأس المال البشري

يلاحظ من الجدول (١) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٥٨,٦٧%) وبلغت نسبة المحايدين (٢٣,٣٣%) وعدم الاتفاق (١٨,٠٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٥٥) وبانحراف معياري (٠,٨٨) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٧١,٠٧) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (٣X) الذي ينص على أنه الجامعة تسعى الى الاحتفاظ بالافراد العاملين وتوطيد العلاقة معهم والذين يمتلكون خبرات ومهارات والعلاقات وعدم تحولهم الى الجامعات المنافسة وجاء كله بوسط حسابي (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٣,١٩) ، والمؤشر (٤X) الذي ينص على أن الجامعة تمتلك افراد لديهم القدرة على التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة والقيادة وخاصة من هم في المناصب الادارية العليا والذي جاء بوسط حسابي (٣,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٨٨) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٠,٨٠) ، والمؤشر (٥X) الذي ينص على أن الافراد العاملين لديهم القدرة على تطوير افكار جديدة ومناسبة للعمل ومواجهة المشكلات في الجامعة، والذي جاء بوسط حسابي (٣,٥٣) وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٠,٧٣).

٤,١,٢ رأس المال الهيكلي

يلاحظ من الجدول (١) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٦٤,٠٠%) وبلغت نسبة المحايدين (١٨,٠٠%) وعدم الاتفاق (١٨,٠٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٨٩) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٧٠,١٥) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (٣X) الذي ينص على أنه تمتاز الجامعة باستعدادها للاستجابة للتغييرات

أ- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتطوير الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

ب- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

ج- تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعامل والتشجيع ومنح المكافآت.

د- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

هـ- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

٣,٢,٣ مجالات التغيير التنظيمي

أصبح التغيير أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية (خروفة، ٢٠١٠: ٧) ، وعندما تغير المنظمة في اعمالها يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر- فيها ويمكن ان تصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان (حسين، ٢٠١٢: ٢٧٥) ، ويتفق معظم الباحثين على عدد من مجالات التغيير التنظيمي وهي كالآتي:

أ- **التغيير الهيكلي:** ان الظروف التنافسية فرضت مطالب عالية في تحديث الهيكل التنظيمي ابرزها المرونة واللامركزية وتقليل التمايز لجعل الهيكلية أكثر فاعلية للاستجابة لظروف السوق (صالح ، ٢٠١٢: ٤١٦) ، ويقصد بالتغيير الهيكلي اجراء تغييرات في ابعاد التنظيم الرسمي للمنظمة (القويوتي، ٢٠٠٨: ٢٢١) ، وهي اجراءات تركز على الهياكل وتعتمد على نظرية المنظمة غير المثبتة في الواقع والمستوحاة من الجانب العسكري استنتاجية أو عقلانية أي بتعظيم الأداء على جعل الهيكل امثل مما يساعد على الغاء اقسام او وحدات غير مفيدة (فيلالي، ٢٠١٠: ٢٢) ، ويتضمن التغيير في كل من هيكل المنظمة والسياسات ووسائل التنسيق وأنظمة السيطرة والوحدات التنظيمية والمعلومات الإدارية والإدارة الاستراتيجية والموجهة غالباً من الأعلى إلى الأسفل أي أن التغيير يجري بتفويض من الإدارة العليا (Daft, ٢٠٠١) (٣٥٧) ، ومن ثم التغيير في احدى هذه المكونات الهيكلية والكشف عن الخلل الموجود ليتم التغيير فيها لكي يتلائم بشكل أكبر مع الاهداف التنظيمية والاستجابة للمتطلبات البيئية (الاسدي، ٢٠١٠: ٢٠٢).

ب- **المهام الوظيفية:** يحصل التغيير في المهام التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة او تغيير في أسلوب اداء الاعمال الجارية ، وتدخل التطورات في رغبات وأحتياجات أفراد المجتمع كعامل مؤثر ومصدر لهذا التغيير (خوين، ٢٠٠٦: ١٨) ، حيث يهدف الى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون (جرادات واخرون، ٢٠١٣: ٣٥) ، وترى (عائشة، ٢٠٠٧: ٣٥) انه يتم عملية التغيير التنظيمي من الناحية الاستراتيجية للمهام الوظيفية لتحقيق غاية للمنظمة التي تسعى لها، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة من خلال استراتيجية الدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها

الهيكلية التي تحصل في مختلف الجامعات بهدف تحسين وزيادة الأداء وجاء كله بوسط حسابي (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٩٧) ، وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٣,١٩) ، والمؤشر (٤X) الذي ينص على أن تعتمد الجامعة على درجة كبيرة ومتنوعة من البرمجيات في اعمالها اليومية من اجل تقديم افضل الخدمات والذي جاء بوسط حسابي (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٩٦) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٢,٨٠) ، والمؤشر (٥X) الذي ينص على أنه يتفاعل ويتبادل العاملين بالأفكار والخبرات مع أفراد آخرين في أقسام مختلفة من الجامعة والذي جاء بوسط حسابي (٣,٥٨) وبانحراف معياري (٠,٨٨) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧١,٣٣).

٤,١,٣ رأس المال الزبائني

يلاحظ من الجدول (١) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المحوئين قدرها (٥٦,٦٧%) وبلغت نسبة المايدين (٢٣,٣٣%) وعدم الاتفاق (٢٠,٠٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٤٧) وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٦٩,٣٣) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (٣X) الذي ينص على أن الجامعة تعمل على الاستجابة السريعة لشكاوى وملاحظات واقتراحات زبائن والذي ينعكس على الاداء الكلي للجامعة وجاء كله بوسط حسابي (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٣,١٩) ، والمؤشر (٤X) الذي ينص على أنه ادارة الجامعة تعمل وبصورة مستمرة في التعرف على احتياجات الزبائن والعمل على خدمتهم والذي جاء بوسط حسابي (٣,٥٣) وبانحراف معياري (٠,٨٧) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٠,٨٠) ، والمؤشر (١X) الذي ينص على أن الجامعة ترى انه كلما كانت هنالك إنتاجية جيدة ومتطورة من قبل الافراد العاملين ساعد على رضا الزبائن ووفائهم لها والذي جاء بوسط حسابي (٣,٤٧) وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٦٩,٣٣) .

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر رأس المال المعرفي

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
المؤشر الرئيسي	المؤشر	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
رأس المال البشري	X٢	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	٩	٣٠,٠	٨	٣٠,٠	٨	٣٠,٠	٨	٣٠,٠	٨
	٨	٤٦,٧	١٤	٤٦,٧	١٤	٤٦,٧	١٤	٤٦,٧	١٤
	٧	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	X١	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	٦	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	٤	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	٣	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	٢	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥

المؤشر الكلي	المؤشر الرئيسي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
رأس المال الهيكلي	X٢	١٩,٣٣	٥	١٩,٣٣	٥	١٩,٣٣	٥	١٩,٣٣	٥
	X٤	٢٠,٠	٦	٢٠,٠	٦	٢٠,٠	٦	٢٠,٠	٦
	١٢	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	١١	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧
	X٥	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧
	١٢	٤٣,٣	١٣	٤٣,٣	١٣	٤٣,٣	١٣	٤٣,٣	١٣
	١١	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	٥
	X٤	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧
	X٤	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	٢٣,٣	٧
	X٣	٤٠,٠	١٢	٤٠,٠	١٢	٤٠,٠	١٢	٤٠,٠	١٢

الهيكل والاستراتيجية للتكيف مع متطلبات التطوير التنظيمي وجاء كله بوسط حساسي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٧٥,٣٣) ، والمؤشر (٣X) الذي ينص على أن الادارة العليا تحول الجامعة الصلاحيات الكافية لمدرء الاقسام والوحدات الادارية والذي جاء بوسط حساسي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٧٣,١٩) ، والمؤشر (٥X) الذي ينص على أنه الجامعة تسعى إلى إعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء أية تغييرات جذرية والذي جاء بوسط حساسي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٧٠,٨٠).

٤,٢,٢ تغيير المهام الوظيفية

يلاحظ من الجدول (٢) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٥٠,٦٧%) وبلغت نسبة المحايد (٢٨,٦٧%) وعدم الاتفاق (٢٠,٦٧%) والذي جاء كله بوسط حساسي (٣,٣٧) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٦٧,٣٣) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (٣X) الذي ينص على أن ادارة الجامعة تولي اهتمام كبير في عمليات البحث والتطوير وتعتبر ذلك من المهام المطلوبه من قبلها وجاء كله بوسط حساسي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٣,١٩) ، والمؤشر (٥X) الذي ينص على أنه تميل الإدارة إلى المبادرة والسيطرة على الأنشطة المختلفة داخل الجامعة والذي جاء بوسط حساسي (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٨٧) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٠,٨٠) ، والمؤشر (١X) الذي ينص على أن يعاني العاملون في الجامعة من الإحباط وضعف الشعور بالأمان الوظيفي بسبب المحاباة والمحسوبية والذي جاء بوسط حساسي (٣,٣٧) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٦٧,٣١).

٤,٢,٣ التغيير التكنولوجي

يلاحظ من الجدول (٢) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٦٣,٣٣%) وبلغت نسبة المحايد (١٨,٢٣%) وعدم الاتفاق (١٨,٤٠%) وجاء كله بوسط حساسي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٧٢,٨٣) وأهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (١X) الذي ينص على أن ادارة الجامعة تستخدم أساليب عمل متنوعة ومتطورة في حل المشاكل التي تواجهها وجاء كله بوسط حساسي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٥,٣٣) ، والمؤشر (٣X) الذي ينص على أن الجامعة تستخدم تقنية حديثة من اجل اعداد وخرن المعلومات واسترجاعها بالوقت المناسب والذي جاء بوسط حساسي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٧٣,١٩) ، والمؤشر (٢X) الذي ينص على أن ادارة الجامعة تسعى وبصورة مستمرة على ادخال احدث وسائل التكنولوجيا من اجل زيادة التطوير في الجامعة والذي جاء بوسط حساسي (٣,٤٣) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبنسبة استجابة لهذا المؤشر (٦٨,٦٧).

جدول (٢)

التكرارات والنسب المتوية والأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية حول مجالات التغيير التنظيمي

التغيير	التوزيعات التكرارية والنسب المتوية
---------	------------------------------------

المؤشر الكلي	١٦,٠٠	٤٨,٠٠	١٨,٠٠	١١,٣	٦,٧	٣,٦٥	٠,٨٩	٧١,١٥	التوزيعات التكرارية والنسب المتوية												
									اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق		المؤشر الرئيسي		
									%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
XXI	٣	١٠,٠٠	١٦	٥٢,٣	٥	١٦,٧	٤	١٣,٣	٢	٦,٧	٣,٤٧	٠,٨٦	٦٩,٣٣								
XXII	٣	١٠,٠٠	١٢	٤٠,٠	٩	٣٠,٠	٥	١٦,٧	١	٣,٣	٣,٣٧	٠,٨٤	٦٧,٣٣								
XXIII	٧	٢٣,٣	٨	٢٦,٧	٩	٣٠,٠	٥	١٦,٧	١	٣,٣	١٦,٦٦	٠,٩٠	٧٣,١٩								
XXIV	٥	١٦,٧	٤١	٤٦,٧	٥	١٦,٧	٤	١٣,٣	٢	٦,٧	٣,٥٣	٠,٨٧	٧٠,٨٠								
المؤشر الكلي		١٥,٠٠	٤١,٦٧	٢٣,٣٣	٢٣,٣٣	٢٠,٠٠					٣,٤٧	٠,٨٦	٦٩,٣٣								

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٤,٢ وصف مجالات التغيير التنظيمي

٤,٢,١ التغيير الهيكلي

يلاحظ من الجدول (٢) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٦٠,٦٧%) وبلغت نسبة المحايد (١٧,٣٣%) وعدم الاتفاق (٢٢,٠٠%) والذي جاء كله بوسط حساسي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة استجابة لهذا المتغير (٦٩,٢٠) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (١X) الذي ينص على أن ادارة الجامعة تشجع على اجراء التغييرات الضرورية في

المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي	
المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي
٧٢,٨٣	٦٧,٣٣	٧٥,٣٣	٦٧,٣٣	٦٨,٦٧	٧٥,٣٣	٧٣,١٩	٦٧,٣٣	٦٧,٣٣	٧٥,٣٣	٧٣,١٩	٦٧,٣٣
٠,٩٠	٠,٨٤	٠,٩٣	٠,٨٤	٠,٨٥	٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٨٤	٠,٨٤	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٩٠
٣,٦٤	٣,٣٧	٣,٧٧	٣,٣٧	٣,٤٣	٣,٧٧	٣,٦٦	٣,٣٧	٣,٣٧	٣,٥٣	٣,٣٢	٣,٦٦
٧,٦	٦,٧	٦,٧	٦,٧	٦,٧	٦,٧	١٠,٠	٦,٧	٦,٧	٣,٣	٣,٣	١٣,٣
١٠,٨	٦,٧	١٠,٠	١٠,٠	١٦,٧	١٠,٠	١٠,٠	١٦,٧	١٠,٠	١	٢	٤
١٨,٢٣	١٦,٧	١٣,٣	١٣,٣	٢٦,٧	١٣,٣	١٦,٧	٢٦,٧	٢٨,٦٧	٣	٥	٢
٢٦,٦٧	٣٦,٧	٤٣,٣	٤٣,٣	٢٦,٧	٤٠,٠	٤٣,٣	٢٦,٧	٢٨,٦٧	١١	٤	٩
١١	١١	١٢	١٢	٨	١٢	١٣	٨	٥٠,٦٧	٩	١١	١١
٣٣,٣	٣٣,٣	٣٠,٠	٣٠,٠	٢٣,٣	٣٠,٠	٢٠,٠	٢٣,٣	١٣,٢٣	٢٠,٠	١٠,٠	١٣,٣
١٠	١٠	٩	٩	٧	٩	٦	٧	١٣,٢٣	٦	٨	٤
المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٥	٧٤	٧٤

المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي		المؤشر الكلي	
المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المؤشر الفرعي
٦٥,٣٣	٦٧,٣١	٦٩,٢٠	٦٧,٣٣	٦٨,٦٧	٧٥,٣٣	٧٣,١٩	٦٧,٣٣	٦٧,٣٣	٧٥,٣٣	٧٣,١٩	٦٧,٣٣
٠,٨٣	٠,٨٤	٠,٨٦	٠,٨٤	٠,٨٥	٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٨٤	٠,٨٣	٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٨٣
٣,٢٧	٣,٣٧	٣,٤٦	٣,٣٧	٣,٤٣	٣,٧٧	٣,٦٦	٣,٣٧	٣,٣٧	٣,٧٧	٣,٣٢	٣,٦٦
٣,٣	١٠,٠	٧,٣	٣,٣	٦,٧	١٠,٠	١٣,٣	٦,٧	٦,٧	٣,٣	٣,٣	١٣,٣
١	٣	٢٢,٠٠	١	٣	٣	٤	١	٢	١	١	١
٢٦,٧	١٠,٠	١٤,٧	١٦,٧	١٦,٧	١٦,٧	١٦,٧	١٦,٧	١٣,٣	١٠,٠	١٠,٠	١٠,٠
٨	٣	١٧,٣٣	٥	٥	٣	٥	٤	٤	٣	٣	٣
٢٠,٠	٢٦,٧	١٧,٣٣	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠	١٦,٧	١٣,٣	١٣,٣	١٣,٣	١٣,٣
٦	٨	٤٦,٠٠	٩	٦	٩	٥٦,٧	٤٠,٠	٤	٤	٤	٤
٤٠,٠	٤٠,٠	٦٠,٦٧	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٠,٠	٥٦,٧	٤٠,٠	٥٣,٣	٥٣,٣	٥٣,٣	٥٣,٣
١٢	١٢	١٤,٦٧	١٢	١٢	١٢	١٧	١٢	١٦	١٦	١٦	١٦
١٠,٠	١٣,٣	١٤,٦٧	١٠,٠	١٣,٣	١٠,٠	٦,٧	٢٣,٣	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠
٣	٤	٤	٤	٤	٤	٢	٧	٦	٦	٦	٦
المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٤	المؤشر الكلي	٧٥	٧٤	٧٤

٤. اهمية قيام المؤسسة التعليمية المحوثة بتبادل الخبرات والمعرفة مع المؤسسات الاكاديمية الاخرى كالجوامع والمراكز البحثية سواء كانت عراقية او عربية او اجنبية.

٦. المراجع

٦,١ المراجع العربية

الاسدي ، افنان ، ٢٠١٠ ، قياس اثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في احداث عملية التغيير / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية ، العدد لسابع عشر ، الكوفة.

البامري ، توفيق رشيد فؤاد ، ٢٠٠٦ ، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية : دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي الموصل و دهوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة دهوك ، إقليم كردستان العراق.

الجميل ، ريم سعد ، ٢٠٠٥ ، العلاقة بين استراتيجية فرق العمل ورأس المال الفكري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

حسين ، عبد الكريم ، ٢٠١٠ ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة / دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٨ ، العدد الأول ، سوريا.

حسين ، رحيم وعبد الفتاح ، علاوي ، ٢٠١٠ ، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه ، أهدافه ، مداخله ، جامعة البليدة ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبيدة ، الجزائر.

حماد ، إياد ، ٢٠١١ ، أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي / دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٧ ، العدد الرابع ، سوريا.

الحمادي ، ناهيدة إساعيل عبدالله وعلي ، علي أكرم عبدالله ، ٢٠١٠ ، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد ٣٢ ، العدد ٩٨ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

خروفة ، رغد محمد يحيى ، ٢٠١٤ ، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، تنمية الرافدين العدد ٩٩ ، مجلد ٣ ، العراق.

الروسان ، محمد علي والعجلوني ، محمود محمد ، ٢٠١٠ ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية : دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، المجلد ٢٦ ، العدد ٢.

السبيعي ، عبيد بن عبد الله بن بختيار ، ٢٠٠٨ ، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، اطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة جامعة أم القرى كلية التربية ، السعودية.

سعيد ، عباس محمد حسين ، ٢٠١٧ ، اثر نوعية حياة العمل والاعانة الوظيفي لرأس المال المعرفي في فرص النجاح الاستراتيجي / دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والخاصة في بغداد ، اطروحة دكتوراه ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، بغداد ، العراق.

شقورة ، منير حسن أحمد ، ٢٠١٢ ، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية

٣. يتفق اغلب الباحثين على ان رأس المال المعرفي يتضمن ثلاثة مكونات هي (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني) ، وتعمل هذه المكونات بشكل متكامل ومتناسق مع بعضها.

٤. يمثل رأس المال البشري احد المكونات الرئيسة لرأس المال المعرفي ، في حين يعد رأس المال الهيكلي من المكونات المساندة حيث يكون مسؤول عن تطوير خبرة ومعرفة الافراد العاملين.

٥. يجب ان ينطلق التغيير التنظيمي الناجح من فلسفة ورؤى الادارة العليا في المنظمة ، وان يحظى بدعم وثقة الإدارات وجماعات العمل والافراد فيها ، وذلك لضمان تحقيق الفوائد المرجوة منه.

٦. ان من اشد الاخطار التي تهدد وجود وبقاء المنظمات هو رفض ومقاومة التغيير التي تصدر من الافراد نتيجة للخوف من المستقبل او الخوف من نتائج التغيير والذي قد ينشأ بسبب قصور في فهم وادراك الافراد.

٧. بينت نتائج التحليل الاحصائي الى امتلاك المنظمة المحوثة لرأس المال المعرفي ، وهذا يتوافق مع دور المؤسسة التعليمية المحوثة في صناعة رأس المال المعرفي لان هذه المؤسسة تعد البيئة الخصبة لمثل هذا التوجه.

٨. اشارت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري ومجالات التغيير التنظيمي ، وهذا يشير الى دور رأس المال المعرفي في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والتغيير الذي يضمن لها البقاء في الامد البعيد.

٩. ابرزت نتائج تحليل الجانب العملي وجود تأثير معنوي لرأس المال المعرفي في التغيير التنظيمي ، وكان عنصر رأس المال الزبائني الاكثر تأثيرا في مجالات التغيير التنظيمي يليه عنصر رأس المال الهيكلي واخيرا عنصر رأس المال البشري.

٥,٢ المقترحات

١. التأكيد على زيادة الاهتمام بتنمية ودعم رأس المال المعرفي في المنظمة وذلك لان الافراد الذين يحملون المعرفة يتعبون القوة التي تحرك وتدفع عملية التغيير فيها.

٢. اهمية قيام المنظمة المحوثة بتقييم موجوداتها المعرفية من الكادر الوظيفي الحالي وذلك من خلال وضع استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من رأس المال المعرفي من الافراد ذوي الكفاءة والمهارة .

٣. ضرورة اعتماد إدارة المنظمة المحوثة للاسلوب اللامركزي في اتخاذ بعض القرارات خصوصاً تلك القرارات التي تمس بشكل مباشر رأس المال المعرفي لديها ، من اجل معالجة الفجوة المتمثلة بعدم التوافق بين توجهات إدارة الجامعة والكادر الوظيفي فيها ، وذلك من خلال تنمية قدرات وخبرات الافراد من خلال المشاركة في المسؤوليات واتخاذ القرارات لتعزيز ولائهم تجاه المنظمة وادارتها .

٤. ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة لشغل المناصب الإدارية وذلك من خلال الاعتماد على نتائج الفرد ونشاطه الاداري وخبرته والاعمال المتميزة التي قدمها .

٥. ضرورة توفير مناخ ملائم لعمل الافراد وخاصة من ذوي الأداء المتميز مما يؤدي ذلك الى تحقيق مستويات اداء اعلى .

٦. ضرورة ابداء اهتمام أكبر بوحدة التطوير التنظيمي التي تختص بتبني وتنمية المعرفة وعملية التغيير.

٧. ضرورة تعريف الافراد الذين سيتأثرون بالتغيير باسباب التغيير واهدافه وذلك للحد من مقاومة التغيير وتجنبه والذي يمكن ان يؤدي الى افشال عملية التغيير ، كما ان اشراك الافراد في التغيير سيجعلهم أكثر اندفاع وحاس من اجل تنفيذه.

، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.

- Guide From The Experts , SAS Institute , John Wiley & Sons, Inc., Canada .
- Al-Haddad , Serina & Kotnour , Timothy , ٢٠١٥, Integrating the organizational change literature: a model for successful change, Journal of Organizational Change Management ,Vol. ٢٨, No. ٢
- Andrews , Sudhir , ٢٠٠٩, Human Resource management : a textbook for the hospitality industry, McGraw-Hill.
- Bontis , N , ١٩٩٨, Study Intellectual Capital : An explanatory study that develops measures and Models , Journal of Management Decision , Vol. ٣٦, N. ٢
- Champoux , J. E. , ٢٠٠٠, Organizational Behavior: Essential Tenets for anew Millennium ,South – Western college , Canada.
- Cricelli , Livio & Greco, Marco & Grimaldi , Michele , ٢٠١٣, The assessment of the intellectual capital impact on the value creation process : a decision support framework for top management , International Journal of Management and Decision Making , vol. ١٢ ,Issue ٢
- Daft , Richard L. , ٢٠٠١ , Organization theory and Design , ٧th ed. , South Wester college publishing , Ohio.
- Edvinsson , L. , & Malone , T. , ١٩٩٧ , Intellectual capital : realizing your company Truevalueby finding its hidden roots , First ed. , Harper Collins publishers , Inc. New York , U.S.A.
- Gilley , Ann & Jerry , W. & Gilley & Heather S. McMillan , ٢٠٠٩ , Organizational Change :Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness, International Society for Performance Improvement, Performance Improvement Quarterly.
- Hellriegel .D. & Slocum , J.W. & Woodman , R.W , ٢٠٠٢ , Organization behavior , ٩th/ed.,South Western College , U.K
- Johansson . U , Martensson . M , and Skoog , M. , ٢٠٠٤ , Measuring to understand Intangible performance drivers, The European Accounting Review , Vol .١٠ , N° ٣ .
- Khan , Aliuddin , & Hashim , Muhammad , ٢٠١٤ , Organizational Change : Case Study of General Motors , ASEE ٢٠١٤ Zone I Conference , April ٣-٥ , University of Bridgeport , Bridgpeort , USA.
- Noe , Raymond & Hollenbeck , john & gerhart , Barry and wright , Patrick , ٢٠٠٣ , human resource management , ٤th ed. , McGraw Hall
- Robbins , S .P. ٢٠٠٣ , organizational behavior, ٩th ed., prentice- Hall Inc., New Jersey.
- Sinem , Somunoglu , ٢٠١٤ , Organizational Change : Importance of Leadership Style and Training, Management and Organizational Studies, Uludağ University, Bursa, Turkey, Vol. ١, No. ٢.
- صالح ، سرمد غانم والحافظ ، علي عبد الستار ، ٢٠١٢ ، التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل ، تنمية الراقدين ، المجلد ٣٤ ، العدد ١٠٧ ، العراق.
- عائشة ، شنتاحة ، ٢٠٠٧ ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ، رسالة الماجستير في قسم علوم التسيير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر.
- عبيد، سلمان ، ٢٠١٤ ، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة/ دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين.
- عبيد ، نعم حسين نعمة ، ٢٠٠٠ ، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي / دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- عزام ، زكريا وحسونة ، عبد الباسط والشيخ ، مصطفى ، ٢٠٠٨ ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، الاردن.
- عطية ، لطيف عبد الرضا ، ٢٠٠٨ ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر ، مقال منشور في مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠ ، العدد ٠٣ ، جامعة القادسية ، العراق.
- عمر ، حسن الشيخ ، ٢٠١٣ ، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية / دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، جامعة دمشق، المجلد ٢١ ، العدد ٢ ، دمشق ، سوريا.
- العزبي ، سعد علي ، ٢٠٠٩ ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن.
- فيلاي ، حمزة ، ٢٠١٠ ، دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة ضمن الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر.
- لويبة ، فرحاتي ، ٢٠١٦ ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
- المحيوي ، قاسم نايف علوان والزعلوك ، إبراهيم محمد ، ٢٠٠٦ ، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال /المؤتمر العلمي الاتجاهات البولية الحديثة في منظمات الأعمال ، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني ، جامعة الزرقاء.
- منصوري ، نفيسة وفرحي ، سمرة ، ٢٠١٦ ، رأس المال المعرفي ودوره في خلق القيمة في المؤسسة/ دراسة حلة مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- ميرخان ، خالد حمد أمين ، ٢٠٠٣ ، العلاقة بين الاساليب المصرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

Svieby, K. , ١٩٩٨ , Intellectual Capital Thinking head , CAP, Australian.

٧. الملحقات

استمارة استبيان

م / دراسة استطلاعية

تحية طيبة ...

تمثل هذه الاستمارة جزء من مشروع بحث بعنوان (اثر عناصر رأس المال المعرفي في تحقيق التغيير التنظيمي الفاعل/ دراسة استطلاعية لعينة من الوحدات الادارية في جامعة زاخو) لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحد من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (√) في المكان المخصص والمعلومات ستكون مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي فحسب ولا داعي لذكر الاسم.

ملاحظات عامة:

١. نامل من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
٢. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.

٣. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع الشكر والتقدير الباحثين

أولاً : المعلومات العامة

١- الجنس : ذكر () أنثى ()

٢- العمر :

٣- المؤهل العلمي: ابتدائية () متوسطة () إعدادية ()

دبلوم () بكالوريوس () شهادة عليا ()

٤- عدد سنوات الخدمة

١-٥ () ٦-١٠ () ١١-١٥ () ١٥ فأكثر ()

ثانياً : رأس المال المعرفي

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	رأس المال البشري					
١	تسعى الجامعة الى تأهيل مواردها البشرية وادخالهم في دورات تدريبية عالية ومتطورة من اجل كسبهم المزيد من المعرفة والمهارات التنظيمية					
٢	الجامعة تقوم بمعالجة المعارف والافكار والقدرات ومهارات العاملين وتحويلها إلى منتجات					

					ملموسة تحقق التفوق التنافسي- وتعزز المكانة الذهنية لدى الزبائن.
٣					تسعى الجامعة الى الاحتفاظ بالافراد العاملين وتوطيد العلاقة معهم والذين يمتلكون خبرات ومهارات والعلاقات وعدم تحويلهم الى الجامعات المنافسة.
٤					تمتلك الجامعة افراد لديهم القدرة على التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة والقيادة وخاصة من هم في المناصب الادارية العليا
٥					الافراد العاملين لديهم القدرة على تطوير افكار جديدة ومناسبة للعمل ومواجهة المشكلات في الجامعة.
					رأس المال الهيكلي
٦					تسعى ادارة الجامعة الى امتلاك هيكل تنظيمي الذي يساهم في دعم العاملين في أداء عملهم الوظيفية
٧					تساهم الصلاحيات المخولة في الوحدات الادارية والفرعية في زيادة فرص الابداع والابتكار لدى الافراد العاملين في الجامعة.
٨					تمتاز الجامعة باستعدادها للاستجابة للتغيرات الهيكلية التي تحصل في مختلف الجامعات بهدف تحسين وزيادة الأداء.
٩					تعتمد الجامعة على درجة كبيرة ومتنوعة من البرمجيات في اعمالها اليومية من اجل تقديم افضل الخدمات.
١٠					يتفاعل ويتبادل العاملين بالأفكار والخبرات مع أفراد آخرين في أقسام مختلفة من الجامعة.
					رأس المال الزبائني
١١					ترى الجامعة انه كلما كانت هنالك إنتاجية جيدة ومتطورة من قبل الافراد

تغيير المهام الوظيفية				
٦	يعاني العاملون في هذه الجامعة من الإحباط وضعف الشعور بالأمان الوظيفي بسبب المحاباة والمحسوبية			
٧	تتواصل ادارة الجامعة وبصورة مستمرة التطور الحاصل في البيئة الخارجية التي تتعلق بأساليب العمل والخدمة المقدمة من اجل تعزيز فرصها السوقية			
٨	تولي ادارة الجامعة اهتمام كبير في عمليات البحث والتطوير وتعتبر ذلك من المهام المطلوبه من قبلها			
٩	ما تقدمه ادارة الجامعة من مكافآت وامتيازات تعتبر غير جيدة وليس ذات تأثير كبير على الافراد العاملين			
١٠	تميل الإدارة إلى المبادرة والسيطرة على الأنشطة المختلفة داخل الجامعة			
التغيير التكنولوجي				
١١	تستخدم ادارة الجامعة أساليب عمل متنوعة ومتطورة في حل المشاكل التي تواجهها			
١٢	تسعى ادارة الجامعة وبصورة مستمرة على ادخال احدث وسائل التكنولوجيا من اجل زيادة التطوير في الجامعة			
١٣	تستخدم الجامعة تقنية حديثة من اجل اعداد و تخزين المعلومات واسترجاعها بالوقت المناسب			
١٤	تسعى ادارة الجامعة الى استخدام التقنية المتطورة من اجل مواجهة المنافسين التي تواجهها وتقديم خدمة جديدة ومناسبة			

					العاملين ساعد على رضا الزبائن ووفائهم لها.
					١٢ تسعى ادارة الجامعة الى التواصل الدائم والمستمر مع الزبائن والحفاظ عليهم.
					١٣ ادارة الجامعة تعمل وبصورة مستمرة في التعرف على احتياجات الزبائن والعمل على خدمتهم.
					١٤ تعمل الجامعة على الاستجابة السريعة لشكاوى وملاحظات واقتراحات زبائن والذي ينعكس على الاداء الكلي للجامعة

ثالثاً: التغيير التنظيمي:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التغيير الهيكلي						
١	ادارة الجامعة تشجع على اجراء التغييرات الضرورية في الهيكل والاستراتيجية للتركيب مع متطلبات التطوير التنظيمي					
٢	تسرى ادارة الجامعة ان الاتصالات الرسمية والغير الرسمية هي الامثل لتبادل المعلومات الصحيحة					
٣	تخول الادارة العليا للجامعة الصلاحيات الكافية لمدراء الاقسام والوحدات الادارية					
٤	تقوم ادارة الجامعة بتحديد الاهداف للاقسام للوحدات الفرعية وتقوم وحدات متخصصة بوضع الخطط اللازمة من اجل تنفيذها					
٥	تسعى الجامعة إلى إعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات عند إجراء أية تغييرات جذرية					