



اثر راس المال البشري على التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان

الدكتور مانع بن راشد البراشدي

استاذ مساعد / الجامعة الامريكية المفتوحة

#### الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على اثر راس المال البشري على التغيير المنظمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع بيانات الدراسة، وبالاعتماد على الاستبانة كاداه رئيسية لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (299) موظفا وتم الاستعانة ببرنامج (spss) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في التغيير المنظمي بأبعاده مجتمعة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان. واوصت الدراسة بتطوير سياسات التعامل مع التغيير المنظمي و اقناع العاملين باهمية التغيير المنظمي، والمحافظة على راس المال البشري من خلال برامج المكافآت والحوافز.

كلمات مفتاحية: راس المال البشري، التغيير المنظمي، وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان.

#### Abstract

The current study aimed to investigate the impact of human capital on organizational change (structural change, technological change, cultural change) in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. The researcher used a descriptive-analytical methodology to collect study data, relying on a questionnaire as the primary tool for data collection. The study sample consisted of 299 employees, and the SPSS program was utilized for data analysis. The study found a statistically significant impact of human capital on organizational change at all its dimensions at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the Ministry of Social Development in Oman. The study recommended the enhancement of policies dealing with organizational change, convincing employees of the importance of organizational change, and preserving human capital through reward and incentive programs.

**Keywords: human capital, organizational change, Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman**

## 1- المقدمة

تنطلق اهمية الدراسة من طبيعة المتغيرات التي سوف يتم بحثها ، حيث يتجلى متغير راس المال البشري كواحد من المفاهيم البحثية التي يركز عليها بشكل كبير حاليا ، كون نجاح المنظمات قائم على مواردها البشرية . كما ان التغيير المنظمي هو المجالات الهامة خصوصا في ظل التطورات التي تحدث في بيئة الاعمال ، والتي يجب ان تتكيف المنظمة معها. كما ويمكن ان تقدم نتائج هذه الدراسة الى وزارة التنمية في سلطنة عمان ، ليستفاد منها في ادارة التغيير المنظمي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفعالية .

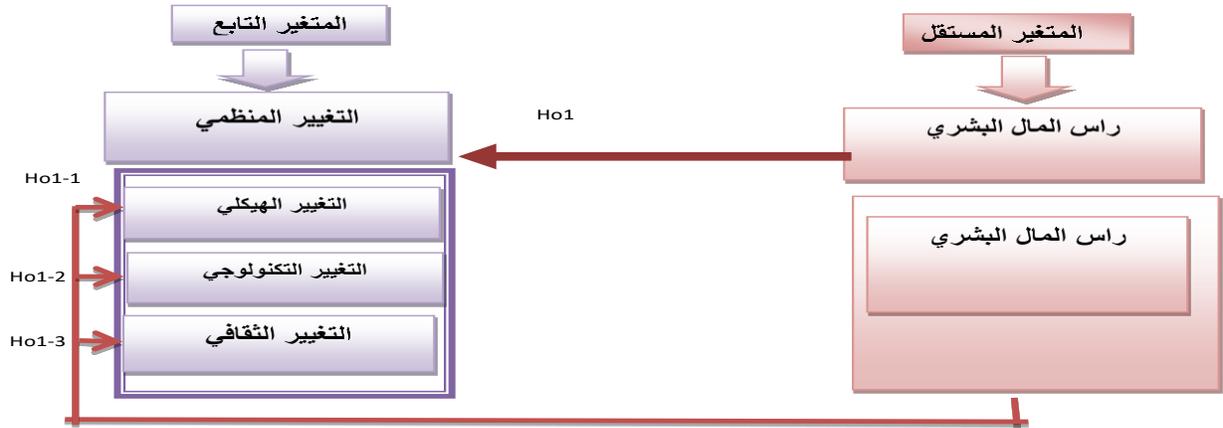
## 3- مشكلة الدراسة

تتعلق مشكلة الدراسة بالتغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان ، اذا من الضروري ان تراعي الوزارة التغيير المنظمي ، وتعمل باستمرار في تطوير ثقافتها وهيكلها التنظيمي ، وتضمن استخدام راس المال البشري من اجل التحول الرقمي التكنولوجي في خدماتها ، ونجاح برامج التغيير بشكل عام في انشطتها .

احد العوامل الحيوية التي تساهم في نجاح أي منظمة هو رأس المال البشري، الذي يقود التوجهات الرائدة ويساعد على بيئة تتقبل التغيير في المنظمة. في الوقت الحالي، يتم تحديد أداء المنظمة إلى حد كبير من خلال التكنولوجيا المبتكرة لتحليلات الموارد البشرية، والتي تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة رأس المال الفكري. وتزايد أهمية موظفي المنظمة لقدرتها على النجاح واكتساب ميزة تنافسية. ولذلك تركز المنظمات على زيادة إنتاجية العمال من خلال برامج هامة لتنمية رأس المال البشري باستخدام تحليلات الموارد البشرية (Khayinga & Muathe, 2018). وهذا سوف يدعم كلا من تحقيق أهداف العمل وبقاء المنظمة على المدى الطويل. من خلال تحليلات الموارد البشرية (HRA) تبحث الدراسة في كيفية تأثير إدارة رأس المال البشري على التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان.

## 2- اهمية الدراسة

4- نموذج الدراسة



المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على المراجع التالية:

المتغير المستقل ( Kucharciková & Miciak,2018 ؛Zeb, et al. 2018 )  
المتغير التابع (Tamunomiebi & Damiete,2020 ؛Kim& Choi, 2020 ؛Zamanan,2021)

5- راس المال البشري

لديها، مما يمكّن فرقها من المساهمة في تحقيق أكبر قدر من الأهداف. ينظر HCM إلى الموظفين على أنهم موارد ثمينة يجب استغلالها للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. كما أن المنظمات التي ينجح فيها العاملون في نهاية المطاف في تحقيق غالبية أهدافهم توفر أيضًا أدوات لتوسيع وتطوير الكفاءات والقدرات الأساسية المطلوبة للنجاح (Siddiqui, 2012).

يشير مصطلح رأس المال البشري (human capital) إلى تركيز أوسع من وظيفة الموارد البشرية والعمليات التشغيلية للموارد البشرية، حيث ان الهدف من HC هو التقاط جميع الجهود التي تعالج قضايا الأشخاص، وليس فقط ليكون بمثابة اسم جديد للموارد البشرية، ويستجيب HC للحاجة إلى إنشاء منظمات ذكية من خلال توظيف الأشخاص المناسبين، ومنحهم المعرفة الصحيحة وتزويدهم بطرق

رأس المال البشري (HCM) هي استراتيجية مركزة تستخدمها الشركات لتوظيف أفضل الموظفين وتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم (Gibbons, 2022).

تُستخدم ممارسة إدارة رأس المال البشري لتنمية المواهب وإلهام العمال لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. قد تزيد الأعمال من الاحتفاظ بالموظفين والأداء باستخدام HCM (Jamal & Saif, 2011). تؤكد دراسة Chimoga's (2022) ان إدارة الموارد البشرية تحولًا كبيرًا من وظيفة محددة بشكل ضيق إلى وظيفة متنوعة تشمل أي شيء بدءًا من مهام السكرتارية إلى مساعدة الشركات في تحقيق أهدافها من خلال خطط شاملة لرأس المال البشري. مقارنة الرواتب استخدم حاسبة الأجور الفعلية للحصول على معلومات مخصصة عن الرواتب. يمكن النظام الشركات من الاستثمار في القوى العاملة

أن رأس المال البشري يمكن أن يزيد من أداء المنظمة، ولم يعد الاعتماد على الجهد العضلي في عملية خلق الثروات بل على الطاقات الفكرية والذهنية وخاصة في هذا العصر المعلوماتي. تهتم ادارة راس المال البشري (HCM) بالحصول على البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها والتي تقييم اتجاهات العاملين ذات القيمة المضافة، والقرارات الاستراتيجية والاستثمارية والتشغيلية على مستوى الشركة وعلى مستوى إدارة الخطوط الأمامية وهي في النهاية تتعلق بالقيمة. وتهتم HCM بالقياس الهادف، وليس القياس فقط. السمة المميزة لـ HCM هي استخدام المقاييس لتوجيه نهج إدارة العاملين الذين يعتبرون أصولاً والتأكيد على أن التغيير المنظمي تتحقق من خلال الاستثمارات الاستراتيجية في تلك الأصول من خلال إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارة المواهب وبرامج التعلم والتطوير، كما يوفر HCM جسراً بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل (Kearns, 2005).

وتهدف إدارة رأس المال البشري إلى تمكين المنظمة من بناء علاقات عمل فعالة والحفاظ عليها، بحيث يتم مشاركة المعرفة التي يجلبها العمال مع أولئك الذين يعملون في المنظمة، مع ضمان عدم إضعاف قيم المنظمة والغرض منها.

وبالمثل، من المهم إدارة علاقات العمل لضمان الامتثال القانوني وحماية المعرفة الأساسية لنجاح المنظمة. لتحقيق ذلك من الضروري (Finn, 2003):

- حماية وحفظ المعرفة المنظمة للاستخدام المستقبلي.
- تحديد العاملين من الداخل الذين هم الأشخاص الأساسيون لنجاح المنظمة.

لمشاركة تلك المعرفة من أجل إفادة المنظمة بأكملها (Afiouni, 2009).

وهو مجموعة من المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها (الغويري، 2015).

ورأس المال البشري هو القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة من خلال المهارات والمواهب والمعارف التطبيقية الضرورية لإنجاز الأنشطة التي تتطلبها استراتيجية المنظمة (Kaplan & Norton, 2004, 224)

يرى الباحث ان راس المال البشري هو ما يمتلكه الموظفون من معارف وخبرات ومؤهلات ومهارات وقدرات ومواهب في مجال العمل، والتي يمكن ان تشكل نقطة تحول في إبداعهم في وحل مشكلات العمل بطرق إبداعية.

#### 1-5: أهمية راس المال البشري في المنظمات

يعتمد نجاح كل منظمة على رأس المال البشري، كما أن القدرة على تطوير المواهب ونشرها وجذبها باستمرار تعتمد على إدارة رأس المال البشري الذي يمكنها من المنافسة وامتلاك ميزة تنافسية على الشركات الأخرى. كما انه مع الاتجاهات التكنولوجية المتغيرة والعولة، فقد يرغب معظم الموظفين في الارتباط بمنظمات لها اسم في السوق، ومن هنا فان رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة. وهو يعتمد على القدرات الرئيسية المحددة التي تتضمن تطوير ونشر المواهب والقدرة على جذبها من أماكن أخرى، وهذه يمكن المنظمة من الاحتفاظ على التغيير المنظمي في السوق (Mahroum, 2007).

الكلاسيكية الجديدة لأسواق العمل والتعليم والنمو الاقتصادي. من المسلم به أن الموظفين هم موارد منتجة ومحاولات لمعرفة ما إذا كان الموظفون المدربون تدريباً عالياً أكثر إنتاجية من العاملين الآخرين (Werner & DeSimone, 2006). وفقاً لـ (Garcia, 2005)، نظراً لأن الموظفين لا يحصلون على زيادات كبيرة في الأجور بسبب زيادة الإنتاجية بعد حضور دورات تدريبية محددة، فلن يكون لديهم الدافع لتمويل متطلبات التدريب الخاصة بهم. من ناحية أخرى، ستحرص الشركات على تغطية تكاليف التدريب هذه، حيث ستحصل تقريباً على جميع العوائد من الإنتاجية المعززة الناتجة عن المهارات الجديدة المتولدة.

### 3-5: ابعاد راس المال البشري

ويتكون رأس المال البشري من معرفة ومهارات وقدرات الأشخاص العاملين في المنظمة. نشأ المصطلح من قبل شولتز (1961) الذي وضع مفهومه في عام 1981 على النحو التالي: "ضع في اعتبارك أن جميع القدرات البشرية إما فطرية أو مكتسبة (نظرية السمات)، التي تعتبر قيمة ويمكن زيادتها عن طريق الاستثمار المناسب في رأس المال البشري، حيث يمثل رأس المال البشري العامل البشري في المنظمة؛ الجمع بين الذكاء والمهارات والخبرات التي تضيف على المنظمة طابعها المميز، والعناصر البشرية للمؤسسة هي تلك القادرة على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير الاتجاه الإبداعي الذي إذا تم تحفيزهم بشكل صحيح يمكن أن يضمن بقاء المنظمة على المدى الطويل (Bontis et al., 1999).

رأس المال البشري يشير إلى المعرفة والمواقف والمهارات التي يتم تطويرها وتقديرها للحصول على إمكانات إنتاجية اقتصادية، و

- تحديد العاملين من خارج المنظمة الذين هم الأشخاص الرئيسيون لنجاح المنظمة.
- وفقاً لشركة Oracle تتكون إدارة رأس المال البشري من الأنشطة الرئيسية التالية:
- شراء وتعيين موظفين جدد.
- التنميط المناسب لهؤلاء العمال.
- التدريب واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين فعالية العاملين والمنظمات.
- التواصل الهادف حول توقعات العاملين والمنظمات.
- تحليل توقعات الأداء.

### 2-5: نظرية رأس المال البشري

تطورت نظريات رأس المال البشري بسرعة منذ أن وضع كل من Ben- (1967), Becker (1962), Schultz (1962), Mincer (1958) Porath الذين أسسوا منظور جديد على ان التدريب يعتبر استثماراً، حيث انه يتضمن التكاليف والفوائد، والتي يمكن تقييمها باستخدام المعايير المالية مثل القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي. في البداية، درس بيكر (1962) التأثير على مستويات الأجور لنوعين من رأس المال البشري يعملان في سوق عمل تنافسي لا يحتوي على عيوب أو تشوهات. يمكن تحويل نوع واحد من رأس المال البشري إلى منظمات أخرى، مما يشجع الموظفين على تغطية التكاليف والحصول على جميع مزايا التدريب. يعتبر النوع الثاني من رأس المال البشري خاصاً بالشركة ولا يمكن نقله إلى شركات أخرى، مما يحفز أصحاب العمل والموظفين على تقاسم تكاليف وفوائد التدريب. تستند نظرية رأس المال البشري على النظريات

مهاراته خلال فترة عمله مع المنظمة، بحيث أن رأس المال البشري هو مخزون المهارات والمعرفة وخبرات الموظفين التي تلعب دوراً أساسياً في زيادة إنتاجية المنظمة.

تستثمر كل منظمة جزءاً من أموالها ومواردها لتدريب الموظفين الجدد، ويعمل الموظفون بدورهم بجد، ويقومون بترقية معارفهم الحالية والمساهمة بطريقتهم الخاصة في زيادة إنتاجية مؤسستهم.

تشير إدارة رأس المال البشري إلى إدارة موظفي المنظمة ليساهموا بشكل كبير في الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة، وفقاً لذلك، ينظر إلى إدارة رأس المال البشري على أنها عملية اكتساب الموظفين وتدريبهم وإدارتهم والاحتفاظ بهم للمساهمة بفعالية في عمليات المنظمة، حيث ان يتطلب التركيز على تطوير المهارات الحالية للموظف واستخراج الأفضل منها، حيث يجب أن تضمن الإدارة النمو والتطور في الوقت المناسب لكل فرد، حيث أن الهدف الرئيسي لكل منظمة هو تدريب موظفيها حتى يصبحوا موارد فعالة فيما بعد في إدارة رأس المال البشري ، واليوم تعامل المنظمات موظفيها على أنهم موارد مهمة تلعب دوراً أساسياً في إنتاجيتها وفي المحافظة على مستواها (Bontis et al., 1999).

## 6- التغيير المنظمي

### 1-6 : مفهوم التغيير المنظمي

اصبحت إدارة التغيير بمثابة "موضوع الساعة" وتهتم بها كل المنظمات سواء، في القطاعين الخاص والعام، كما ان تأثير التغيير مهم أيضاً في الصناعات الناشئة، لذا يجب أن تستجيب جميع القطاعات بشكل إيجابي للاتجاهات الحالية من حيث تبني الأفكار المبتكرة وعمليات العمل الفعالة والكفاءة وتجديد حيوية المنظمة

يتكون رأس المال البشري من خمسة مكونات (القدرة الفردية، والدافع الفردي، والقيادة، والمناخات المنظمة، وفعالية مجموعة العمل). كل مكون له دوره الخاص في تكوين رأس المال البشري للمنظمة والذي يحدد في النهاية قيمة المنظمة، حيث إن رأس المال البشري بذلك هو مزيج من المعرفة والموهبة والخبرة التي يمتلكها الموظف (Baptiste, 2001).

الموظفون هم ركيزة المنظمة، إذ لا يمكن لمنظمة ما البقاء على قيد الحياة إذا لم يكن هناك موظفين، و تسير المنظمة بمساعدة العاملين الذين يساهمون بطريقتهم الخاصة في نجاحها وإنتاجيتها، حيث يقضي الموظفون الجزء الأكبر من يومهم في المكاتب ويسعون جاهدين لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.

يجب أن يتم تحفيز الموظفين من وقت لآخر حتى يطوروا شعوراً بالارتباط تجاه مؤسستهم ويقدمون أيضاً أفضل ما لديهم، حيث يلعب رأس المال البشري دوراً مهماً في زيادة إنتاجية ومخرجات المنظمة.

ان رأس المال البشري غالباً لا يُذكر صراحة مع انه عامل إنتاج صغير نسبياً، ولأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل إنتاج العمل وله سمات مشتركة مع العمل والتحليل والدراسة ( Tokarčíková, 2010).

يكتسب كل موظف في وظيفته على مجموعة من المهارات من خلال خبرته وتدريبته وما إلى ذلك مما يزيد من إنتاجيته مما يعود بالفائدة على المنظمة في نهاية المطاف، ان المعرفة والخبرة التي يطورها الموظفون في الوقت المناسب لزيادة إنتاجية المنظمات تشير إلى رأس المال البشري ، حيث ان كل موظف يبذل قصارى جهده لصقل

## 2-6: دوافع التغيير

حاول الكثير من الكتاب والباحثين لمعرفة الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير أو حتى تصنيف هذه الدوافع لمعرفة الأسباب، ومن النتائج التي وصلوا إليها نذكر من أبرزها تصنيف الدوافع إلى مجموعتين تتمثل في القوى الداخلية والخارجية للتغيير المنظمي وفق المذكور أدناه (صالح، 2016).

**القوى الداخلية:** وتتكون من العوامل المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها، وثقافتها وهيكلها وأساليبها في العمل والسياسات والإجراءات المتبعة في العمل لتحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة مشاكل العمل والعاملين، ومن بين هذه القوى مثلاً تغيير أهداف المنظمة ورسالتها أو إدخال أجهزة ونظم جديدة أو ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي أو عدم رضا العاملين وغيرها من القوى الداخلية.

**القوى الخارجية:** من المعروف تأثر أي منظمة بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بمختلف مكوناتها وعناصرها، حيث تشكل القوى الخارجية مجموعة من العوامل والعناصر التي لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها، وقد تتعارض أحياناً مع أهداف واستراتيجيات المنظمة التي تؤدي إلى صعوبة التأقلم معها منها على سبيل المثال عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وتشريعية وثقافية وتكنولوجية.

لا يمكن التفكير بالتغيير بأسلوب إدارته ودوافعه بمعزل عن التمعن في الجوانب السلوكية للعنصر البشري في المنظمة، لأنه العنصر البشري هو الذي يضمن نجاح العملية التغييرية، وهو في

بطريقة مستمرة لإحداث تحولات في بعض إجراءاتها (Barber, et al., 2013).

والتغيير هو عملية مستمرة وسريعة تتضمن ثلاث مراحل؛ المرحلة الأولى هي إلغاء التجميد والتي تشير إلى تحديد مصدر التغيير والاستعداد له من خلال تبيان أهمية التغيير وفوائده، ومن الضروري أن يقتنع كل فرد في المنظمة بتغيير وضعه الحالي، المرحلة الثانية التغيير، حيث يتعين على لاعبي التغيير المضي قدماً وتمكين تبني التغيير لتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، أما المرحلة الأخيرة هي إعادة التجميد، حيث يتم قبول التغييرات أو المعايير الجديدة في المنظمة على نطاق واسع وتكرار التغييرات (Awuor & Kamau, 2015).

ويعرف التغيير أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة (ماهر، 2016، 432).

يرى الباحث من خلال التعاريف السابقة بأن التغيير المنظمي عملية تحول من وضع قائم إلى وضع جديد وهو تعديل إيجابي ومخطط له مسبقاً من الإدارة العليا في المنظمة ويكون التغيير في التغيير الهيكلي أو الثقافة أو التكنولوجيا أو الخدمات أو في أساليب العمل لأحداث تغيير يتماشى مع متطلبات وأهداف المنظمة في الفترة المستقبلية، حيث تلعب الإدارة دوراً أساسياً في توضيح الرؤية وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية التغيير، والتغيير عندما يكون مخطط له مسبقاً تكون نسبة نجاحه كبيرة.

- نفس الوقت يمكن أن يقود إلى فشل العملية التغييرية (مختار، 2010، 209)،
- 3-6 : مراحل التغيير المنظمي
- إن مهمة إدارة التغيير ليست سهلة لأنها تتطلب مهارات عمل ومهارات تحليلية ومهارات سياسية ومهارات نظامية ومهارات موظفين وخبراء في مختلف الاختصاصات، هناك أربع خطوات أساسية لإجراء التغييرات في المنظمة على النحو التالي (Hashim, 2013):
- تقييم الحاجة إلى التغيير
  - بدء التغيير من خلال اتخاذ خطوات منهجية في التغيير
  - تنفيذ التغيير
- مراقبة أو تقييم التغييرات.
- إجراء تحليل منهجي للتغيير المنظمي، يؤكد بعض الباحثين على الحاجة إلى تحديد خصائص سياق التغيير التنظمي، وتقييم النتائج بهدف تكيف وتأقلم الإدارة في ممارستها واختصاصاتها مع التغيير المتوقع لتحسين لخدمة الأهداف المنشودة من هذا التغيير المنظمي (Bartunek & Woodman, 2015; Nery & Neiva, 2015)
- يمكن النظر إلى التغيير المنظمي في سياق محدد حيث يحدث التحول في المنظمة ضمن سياق مؤسسي أوسع نحو إعادة ترتيب الأمور بحيث يستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتقليل من العوامل السلبية (Hatch & Ehrlich, 1993).

### الجدول (1)

#### خطوات ومراحل إدارة التغيير

المرحلة	Kotter	Mento et al.,	Cummings and Worley
فك التجميد	الخطوة 1: تحفيز التغيير الخطوة 2: إنشاء رؤية وفك التجميد	الخطوة 1: تحديد الفكرة وسياقها الخطوة 2: تحديد مبادرة التغيير	الخطوة 1: إنشاء شعور بالإلحاح الخطوة 2: إنشاء تحالف إرشادي.
التغيير	الخطوة 3: التطوير والدعم السياسي الخطوة 4: تطوير خطة التغيير	الخطوة 3: تقييم المناخ للتغيير الخطوة 4: توصيل رؤية التغيير	الخطوة 3: تطوير رؤية واستراتيجية
	الخطوة 5: تمكين العمل واسع النطاق الخطوة 6: تحقيق مكاسب قصيرة المدى	الخطوة 5: تحديد الراعي الخطوة 6: إعداد متلقي التغيير الخطوة 7: إنشاء انتقال ملائم للثقافة	الخطوة 4: إدارة الخطوة

الخطوة 7 : تدعيم المكاسب وإحداث المزيد من التغيير	الخطوة 8: تطوير واختيار فريق تغيير القائد
الخطوة 9: اصنع مكاسب صغيرة للتحفيز	الخطوة 10: توصيل التغيير بشكل مستمر واستراتيجي
الخطوة 11: قياس التقدم المحرز في جهود التغيير	الخطوة 12: دمج الدروس المستفادة
الخطوة 5: الحفاظ على الزخم	الخطوة 8: ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة الشركة
الخطوة 12: دمج الدروس المستفادة	الخطوة 5: الحفاظ على الزخم

Hashim, M. (2013). Change Management. International Journal Of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(7), 685-694.

- تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال زيادة كفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، والمالية والمادية.
  - تحسين الفعالية المنظمية من خلال تعديل وتحسين التركيبة المنظمية، وزيادة قدرة المنظمة على الإبداع والإبداع من التجارب، وتغيير قدرات ومهارات العاملين لتحقيق التكامل المطلوب، والذي يمكن من التعامل مع المتغيرات السائدة.
  - تحسين الوضع التسويقي للمنتج، وذلك من حيث النوعية، وسهولة الاستخدام، ومدى الاعتماد عليه.
- 4-6: أهداف التغيير المنظمي
- يسعى التغيير المنظمي إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إحداث التغيير بفعالية، وتمثل وفق الاتي (بني سلامة والبدارين، 2016):
- تحسين الوضع التسويقي للمنتج، وذلك من حيث النوعية، وسهولة الاستخدام، ومدى الاعتماد عليه.
  - تحسين الفعالية المنظمية من خلال تعديل وتحسين التركيبة المنظمية، وزيادة قدرة المنظمة على الإبداع والإبداع من التجارب، وتغيير قدرات ومهارات العاملين لتحقيق التكامل المطلوب، والذي يمكن من التعامل مع المتغيرات السائدة.
  - بناء جو من الثقة بين العاملين والانفتاح على المجموعات في المنظمة (العميان، 2013، 349)

الجدول رقم (2)

نماذج إدارة التغيير

النماذج الوصفية	النماذج العملية
19. Cummings and Worley's change management model	1. Kotter's 8-Step Change Model
20. Burke and Litwin's model of organizational change	2. Lewin's three step change model
21. Congruence model	3. Lippitt et al.'s change theory
22. Change formula of Beckhard and Harris	4. Bullock and Batten's change model
23. Carnall's change management model	5. Bridges' model of transition
24. Knoster's change model	6. Luecke's seven steps
25. GE'S change acceleration	7. Mento et al.'s change model
26. Prosci's change management methodology	8. Jick's 10 steps model
27. Best practice model for change management	9. Judson's five-phase model
28. Change tracking model	10. The change leader's roadmap
29. Change management body of knowledge	11. ADKAR
30. BCG's change delta	12. Accelerating Implementation Methodology (AIM)
31. McKinsey's 7-S	13. ACMP's Standard for Change Management
32. Armenakis et al.	14. Whelan-Berry and Somerville
33. Greer and Ford	15. Kanter et al
34. Cawsey et al	16. Galpin's wheel of nine wedges
35. CMI's change Management maturity	17. Model of Fernandez and Rainey
36. Fernandez and Rainey	18. Kickert
37. Change first's model	

Source: Errida. A , Lotfi, b (2021) The determinants of organizational change management success: Literature review and case study , International Journal of Engineering Business Management, Volume 13: 1–15

تشير الدراسات إلى أن تغيير الثقافة المنظمة يعني تقبل الأفكار الجديدة وتبنيها، لذلك، فإن الثقافة المنظمة هي العامل الأكثر تأثيراً للحفاظ على جهود التغيير بتحقيق الأهداف المنشودة منه (Cebula et al., 2012).

على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف، وقيم العاملين وذلك لإيجاد ثقافة قوية تساهم في تشجيع روح الانتماء، وتقوية السلوك الإيجابي لدى العاملين فيها. وذلك من خلال التغيير في إجراءات العمل التي تقوم عليها هذه الأنظمة كالقيام بتطوير هذه الإجراءات وتبسيطها، لما لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين العاملين والإدارة. وعكس ذلك يؤدي إلى التدهور في العلاقات مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود (جواد، 2016، 36).

#### التغيير التكنولوجي

يحدث التغيير التكنولوجي في جميع أنحاء العالم في كل قطاع وهذا التغيير يجلب دائماً فوائد أو مخاطر. يمكن توقع فوائد استخدام التكنولوجيا ولكن من الصعب التنبؤ بالمخاطر بسبب استخدام التكنولوجيا التي تقاوم التغيير (Zhu, 2015).

في كثير من الأحيان تقوم المنظمة بإجراء التغيير على مستوى التكنولوجيا لمواجهة مخاطر المنافسة في الأوضاع الجديدة وتقوم باقتناء التكنولوجيا الجديدة التي تساعدها على المنافسة وعلى تخفيض التكاليف، حيث يكون التغيير التكنولوجي من خلال إدخال وسائل إنتاج حديثة أو الآت أو نظم أو تقنيات أو وسائل أخرى لتغيير طرق وخطوط الإنتاج بالعمل بأخرى أكثر فاعلية وتطوراً (دودين، 2017، 68).

تشير اغلب الدراسات إلى أن التغيير المنظمي يتكون عدد من الأبعاد أو المجالات الأساسية تشمل كافة المناحي المنظمة وهي المجالات ذات التأثير المباشر على فعالية المنظمات واستمراريتها في البيئة التنافسية منها تغيير رؤية ورسالة وثقافة المنظمة والهيكل وسلوك الفرد والتكنولوجيا وتغيير المنتج (مختار، 2010، 75).

التغيير هو بمثابة عملية تؤثر على الكثير من جوانب المنظمة، حيث أن التطورات والتغيرات السريعة في الثقافات والتكنولوجيا وأساليب التنظيم تجعل المنظمة ملزمة بتنفيذ عمليات التغيير التي تشمل مجالات الثقافة والتكنولوجيا والهيكل، ويؤثر التغيير على الكثير من الجوانب أهمها: (Wanza & Nkuraru, 2016).

#### التغيير الهيكلي

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وذلك لأن كل تغيير داخل المنظمة من الضروري أن يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وهو الأمر الذي يمكن من خلال القيام بحذف أو دمج بعض الوحدات المنظمة أو إعادة تحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج علمياً، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها (الكبيسي، 1998، 19).

#### التغيير في الثقافة

ان تغيير الثقافة المنظمة ليس بالمهمة السهلة على الرغم من أن الثقافة المنظمة في بعض الأحيان لا تكون تحت السيطرة الإدارية،

تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق الأفكار والمبادرات من القيادات العليا (العامري والغالي، 2007، 396).

#### 7- منهجية الدراسة

بلغ حجم عينة الدراسة 330 موظفاً من العاملين الإداريين في الوزارة، وقام الباحث بتوزيع 350 استبانة تحوّل لرفع نسبة الاسترداد، تم استرداد 310 استبانة، خضع منها للتحليل 299 بعد استبعاد 11 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. واستعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من خلال عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وتم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة ككل وقد بلغت (0.976) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي لجميع فقرات الاستبانة.

#### 8- اختبار فرضيات الدراسة

**H<sub>0</sub>1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لراس المال البشري على التغيير المنظمي بإبعاده مجتمعة (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان

غالبًا ما يكون للتغييرات التكنولوجية تأثير إيجابي على الكفاءة والفعالية المنظمية، لكن من الصعب حقًا التعرف إلى التغيير التنظيمي بسبب التغييرات التكنولوجية المحدثة، في عملية التغيير يتعين على القادة التركيز على التقنيات الحديثة حتى يتمكنوا من الحصول على ميزة تنافسية على المنافسين (Diamond, 1996; Zhang & Zhu, 2012).

وقد يشتمل التغيير التكنولوجي القيام بإدخال تجهيزات فنية، والات، ومعدات جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية، وتشتمل هنا الأنشطة والأعمال الجوانب التي تتمكن من خلالها المنظمة من البقاء في السوق، والاستجابة لقوى البيئة التي تحيط بها، فقد تقوم المنظمة بإجراء تغييرات في الطرق، والوسائل والإجراءات مما يولد طرق، وإجراءات، ووسائل جديدة لأداء العمل، وهذا يسهم في تحسين كمية ونوعية الإنتاج، أو خفض التكاليف أو زيادة الإنتاجية، وتلعب الخبرة التكنولوجية للموارد البشرية في المستويات الدنيا محركاً لأفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل، ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، وهي المنظمات الأكثر مرونة والتي يمتلك العاملون فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن

### الجدول (3)

نتائج اختبار أثر راس المال البشري في التغيير المنظمي

القنطار للدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 5(1)، 1-19

T Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
		Standardized Coefficients معامل بيتا $\beta$	Unstandardized Coefficients الخطأ المعياري	B	راس المال البشري	راس المال البشري
0.00	30.875	0.873	0.040	0.833		التغيير المنظمي
Sig. F		F	DF	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.00		947.744	1	.763	.873	

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في التغيير المنظمي بأبعاده مجتمعة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان ينبثق عن الفرضية الرئيسية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري على التغيير الهيكلي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان

يتبين من الجدول (3) أن قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.873$ ) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين راس المال البشري والتغيير المنظمي بأبعاده مجتمعة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان، كما يلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  لأبعاد المتغير المستقل قد بلغت (0.763) وهذا يعني أن راس المال البشري قد فسّر ما نسبته (76.3%) من التباين في التغيير المنظمي.

ويلاحظ من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (947.744) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) وعند درجة حرية (DF=1)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

كما وان أن قيم  $\beta$  لرأس المال البشري (0.873) عند قيم T (30.875) تقع عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الجدول (4)

نتائج اختبار أثر راس المال البشري في التغيير الهيكلي

T Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		المتغير المستقل راس المال البشري	المتغير التابع
		Standardized Coefficients معامل بيتا $\beta$	Unstandardized Coefficients الخطأ المعياري	B		
0.00	11.452	0.645	0.033	0.612	راس المال البشري	التغيير الهيكلي
Sig. F		F	DF	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.00		311.458	1	.786	.887	

وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لراس المال البشري على التغيير الهيكلي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان".  
 $H_0: 1-2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لراس المال البشري على التغيير التكنولوجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان

يتضح أن معامل الارتباط بلغ ( $R=0.887$ )، وبالتالي يوجد ارتباط بدرجة عالية جداً بين راس المال البشري والتغيير الهيكلي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان. وبلغ معامل التحديد إلى قيمة ( $R^2=0.786$ )، مما يعني أن راس المال البشري يفسر ما نسبة (78.6%) من التباين في التغيير الهيكلي، عند درجة حرية ( $DF=1$ ). كما بلغت قيمة ( $F=311.458$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig.=0.00$ )، وهذا يشير إلى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الجدول (5)

نتائج اختبار أثر راس المال البشري في التغيير التكنولوجي

القنطار للدراسات الاقتصادية وريادة الاعمال، 5(1)، 1-19

T Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		المتغير المستقل راس المال البشري	المتغير التابع
		Standardized Coefficients معامل بيتا $\beta$	Unstandardized Coefficients الخطأ المعياري	B		
					راس المال البشري	التغيير التكنولوجي
0.00	18.259	0.830	0.035	0.795		
Sig. F		F	DF	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.00		298.145	1	.729	.854	

ويتضح أن معامل الارتباط بلغ (R=0.854)، وبالتالي يوجد ارتباط بدرجة عالية جداً بين راس المال البشري والتغيير التكنولوجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان. وبلغ معامل التحديد إلى قيمة (R<sup>2</sup>=0.729)، مما يعني أن راس المال البشري يفسر ما نسبة (72.9%) من التباين في التغيير التكنولوجي، عند درجة حرية (DF=1). كما بلغت قيمة (F=298.145) عند مستوى دلالة (Sig.=0.00)، وهذا يشير إلى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لراس المال البشري على التغيير التكنولوجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان".

H<sub>0</sub>1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لراس المال البشري على التغيير الثقافي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان

#### الجدول (5)

نتائج اختبار أثر راس المال البشري في التغيير الثقافي

T Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
		Standardized Coefficients معامل بيتا $\beta$	Unstandardized Coefficients B	الخطأ المعياري	راس المال البشري	راس المال البشري
0.00	22.564	0.805	0.033	0.772		التغيير الثقافي
Sig. F		F	DF	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.00		312.831	1	.810	.900	

حجم عينة الدراسة 330 موظفا من العاملين الاداريين في الوزارة ، وقام الباحث بتوزيع 350 استبانة تحوطا لرفع نسبة الاسترداد، تم استرداد 310 استبانات، خضع منها للتحليل 299 بعد استبعاد 11 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل . واستعان الباحث بالاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات، من خلال عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وتم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة ككل وقد بلغت (976.) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي لجميع فقرات الاستبانة. وتوصلت الدراسة الى وجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في التغيير المنظمي بأبعاده مجتمعة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان. كما ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في وزارة

يتضح أن معامل الارتباط بلغ ( $R=0.900$ )، وبالتالي يوجد ارتباط بدرجة عالية جدًا بين راس المال البشري والتغيير الثقافي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان. وبلغ معامل التحديد إلى قيمة ( $R^2=0.810$ )، مما يعني أن راس المال البشري يفسر ما نسبة (72.9%) من التباين في التغيير الثقافي، عند درجة حرية ( $DF=1$ ). كما بلغت قيمة ( $F=312.831$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig.=0.00$ )، وهذا يشير إلى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لراس المال البشري على التغيير الثقافي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان".

#### 9- الخلاصة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر راس المال البشري في التغيير المنظمي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان . وبلغ

العامري، صالح، والغالبي، طاهر(2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع .  
 العميان، محمد سليمان (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر  
 الغويري، علي عبد الرحمن عقلة (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و أثرها في جودة الخدمات المصرفية : الدور الوسيط لرأس المال البشري : دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية الأردنية . [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.  
 الكبيسي، عامر(2006)، التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. دار الرضا للنشر والتوزيع .  
 ماهر، أحمد (2016)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر.  
 مختار، حسن محمد (2010)، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان. كما ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في التغيير التكنولوجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في التغيير المنظمي الثقافي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عُمان.  
 واوصت الدراسة بما يلي: تطوير سياسات التعامل مع التغيير المنظمي وباستمرار؛ اقناع العاملين بأهمية التغيير، تطوير قدرات العاملين من اجل قبول التغيير، المحافظة على رأس المال البشري من خلال برامج المكافآت والحوافز.

#### 10- المراجع

#### المراجع العربية

بني سلامة، ميساء مصطفى، والبدارين، رقيةا (2016)، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة أربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(3)، 125-150.  
 جواد، شوقي ناجي (2016). السلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع .  
 دودين، احمد يوسف،(2017). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري للنشر والتوزيع.  
 صالح، سميرة (2016)، دور القيادات في التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح

#### المراجع الاجنبية

- Becker, G.S. (1962): Investment in human capital: a theoretical analysis, *The Journal of Political Economy*, 70( 5, part 2, Chicago, The University of Chicago Press.
- Awuor, E., & Kamau, E. (2015). Analysis of the role of leadership styles in managing change in organizations: a case study of Kenya tea development agency (KTDA). *Journal of Resources Development and Management*, 10, 1-15
- Baptiste, I. (2001). Educating lone wolves: Pedagogical implications of human capital theory. *Adult Education Quarterly*, 57(3), 184–201.
- Barber, M., Donnelly, K., & Saad Rizvi. (2013). An avalanche is coming: Higher education and the revolution ahead. Paper published by the Institute for Public Policy Research.
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 157-182. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>
- Ben-Porath, Y. (1967). The production of human capital and the life cycle of earnings. *Journal of Political Economy*, 75, 352-65.
- Bontis, N & Jac, F, (2002). 'Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N, (1999). 'Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field', *International Journal of Technology Management*, 18, (5–8),.433–62.
- Cebula, N., Craig, E., Innes, C., Lantz, T., Rhone, T., & Ward, T. (2012). Culture and change management: Using APEX to facilitate organizational change. Washington, DC: Bibliogov.
- Chimoga, I. (2022). Application of human capital management in organisations. January.
- Diamond, M. A. (1996). Innovation and diffusion of technology: *A human process. Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 221–229.
- Finn, R, (2003). 'Human-capital management (HCM): a three-letter acronym too far for HR or the way to get the people agenda on to that of the board?'. *Human Resource Management International Digest*, 11(5), 2–4.
- Garcia, M. U. (2005). Training and business performance: the Spanish Case. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1691-1710
- Gibbons, M. (2022). What is Human Capital Management (HCM)? 1–14.
- Hashim, M. (2013, July). Change Management. *International Journal Of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 685-694. Doi: 10.6007 / IJARBS /v3-i7/92.
- Hatch, M. J., & Ehrlich, S. B. (1993). Spontaneous humor as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, 14(4), 505-526. doi: 10.1177/017084069301400403
- Jamal, W., & Saif, M. I. (2011). Impact of human capital management on organizational. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34,1-15.
- Kearns, P. (2005), Human Capital Management, Reed Business Information, Sutton, Surrey.

- Khayinga, C. M., & Muathe, S. (2018). Human Capital Development and organizational performance: review & critique of literature and A research agenda. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(2), 144-153. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol6.iss2.959>
- Mahroum, S., Atterton, J., Ward, N., Williams, A. M., Naylor, R., Hindle, R. and Rowe, F. (2007). Rural Innovation. National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA),
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *The Journal of Political Economy*, 66 (4), 281-302.
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Varáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. doi: 10.1590/0102- 37722015021968259268
- Siddiqui, F. (2012). Human Capital Management: An Emerging Human Resource Management. *International Journal of Learning and Development, Macrothink Institute*, 2(1), 353-367,
- Tokarčíková, E. (2010). Productivity of Human Capital. International science conference Current Trends for Economic Development and Entrepreneurship. School of Business Administration in Karvina, Silesian University in Opava, Karviná 14.-15.10.2010. Czech Republic, 459-465,
- Wanza, SR. & Nkuraru, J.(2016) Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya, *International Journal of Business and Social Science*,(4), 190-199
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (Eds.). (2006). *Human resource development*. Ohio: Thomson
- Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2013>